



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUTORÍA**  
**CARRERA CONTABILIDAD Y AUTORÍA**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CPA.**

**TEMA:**

---

**“EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU EFECTO EN LA GESTIÓN  
FINANCIERA DE LA GASOLINERA GAVILÁNEZ DE LA CIUDAD DE  
AMBATO DESDE EL AÑO 2012 HASTA EL 1ER SEMESTRE DEL AÑO  
2013”**

---

**AUTORA:** Giovanna Aguilar

**TUTOR:** Ing. Diego Jordán

**Ambato – Ecuador**

**2014**

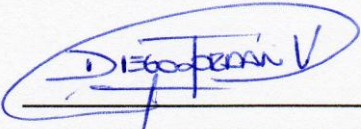
## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Diego Mauricio Jordán Vaca, en calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “El Proceso Administrativo y su efecto en la Gestión Financiera de la Gasolinera Gavilán de la ciudad de Ambato desde el año 2012 hasta el 1er semestre del año 2013” desarrollado por Giovanna Monserrath Aguilar Sánchez, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo que autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designado por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, Octubre de 2014

El Tutor



---

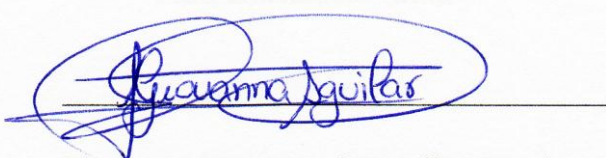
Ing. Diego Mauricio Jordán Vaca

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema “El Proceso Administrativo y su efecto en la Gestión Financiera de la Gasolinera Gavilán de la ciudad de Ambato desde el año 2012 hasta el 1er semestre del año 2013”, corresponden exclusivamente a Giovanna Monserrath Aguilar Sánchez, autora del presente trabajo de investigación.

Ambato, Octubre de 2014

AUTORA



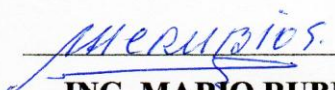
Giovanna Monserrath Aguilar Sánchez

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Miembros del Tribunal de Grado, una vez revisado, aprueban el informe de Investigación, sobre el tema **“EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU EFECTO EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA GASOLINERA GAVILÁNEZ DE LA CIUDAD DE AMBATO DESDE EL AÑO 2012 HASTA EL 1ER SEMESTRE DEL AÑO 2013”**, elaborado por la Sra. Giovanna Monserrath Aguilar Sánchez, la misma que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.


Ambato, Noviembre de 2014

Para constancia firma



---

**ING. MARIO RUBIO**  
**PROFESOR CALIFICADOR**



---

**ING. MARCO GUACHIMBOZA**  
**PROFESOR CALIFICADOR**



---

**ECO. DIEGO PROAÑO**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, Noviembre de 2014

## **AUTORA**



Giovanna Aguilar

C.I. 1804305025

## **DEDICATORIA**

La presente investigación se la dedico primero a mi Dios por permitirme vivir cada día.

A mis padres Washington Aguilar y Janeth Sánchez por guiarme siempre con sus buenos consejos, a mi esposo Luis Santamaría por estar a mi lado y ser mi soporte y en especial a mi hijo Luisito que es mi fuerza y mi razón de ser.

También a mis hermanos Jorge Aguilar y Juan Aguilar por su apoyo y colaboración.

**GIOVANNA**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primero a mi Dios por haberme permitido cumplir una meta más en mi vida.

Agradezco de manera especial a la Universidad Técnica de Ambato, al Ing. Diego Jordán por la orientación y aporte de sus conocimientos.

A la Gasolinera Gavilánez por permitirme desarrollar la presente investigación proporcionándome la información necesaria.

Un agradecimiento muy especial a mi esposo, hijo, mis padres, hermanos y a mi abuelito, por el apoyo incondicional.

A todos ellos muchas gracias

**GIOVANNA**

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

|  |      |
|--|------|
| Portada .....                          | i    |
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....              | ii   |
| AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN..... | iii  |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO ..... | iv   |
| DERECHOS DE AUTOR .....                | v    |
| DEDICATORIA .....                      | vi   |
| AGRADECIMIENTO .....                   | vii  |
| ÍNDICE GENERAL .....                   | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                 | xii  |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS.....                | xiii |
| RESUMEN EJECUTIVO.....                 | xiv  |
| INTRODUCCIÓN.....                      | 1    |
| CAPÍTULO I .....                       | 2    |
| EL PROBLEMA .....                      | 2    |
| 1.1 Tema .....                         | 2    |
| 1.2 Planteamiento del Problema.....    | 2    |
| 1.2.1 Contextualización.....           | 2    |
| 1.2.1.1 Macro.....                     | 2    |
| 1.2.1.2 Meso .....                     | 3    |
| 1.2.1.3 Micro.....                     | 4    |
| 1.2.2 Análisis Crítico.....            | 5    |
| 1.2.3 Prognosis.....                   | 7    |
| 1.2.4 Formulación del Problema.....    | 8    |
| 1.2.5 Interrogantes.....               | 8    |
| 1.2.6 Delimitación.....                | 9    |
| 1.3 Justificación.....                 | 9    |
| 1.4 Objetivos .....                    | 10   |
| 1.4.1 Objetivo General .....           | 10   |
| 1.4.2 Objetivos Específicos.....       | 10   |
| CAPÍTULO II .....                      | 11   |
| MARCO TEÓRICO .....                    | 11   |



|   |    |
|---|----|
| 2.1 Antecedentes Investigativos .....                                 | 11 |
| 2.2 Fundamentación Filosófica .....                                   | 13 |
| 2.3 Fundamentación Legal .....  | 13 |
| 2.4 Categorías Fundamentales .....                                    | 17 |
| 2.4.1 Conceptualización Dialéctica de la Variable Independiente ..... | 20 |
| 2.4.1.1 Administración .....  | 20 |
| 2.4.1.2 Gerencia .....  | 22 |
| 2.4.1.3 Gestión Empresarial .....                                     | 23 |
| 2.4.1.4 Proceso Administrativo .....                                  | 24 |
| 2.4.2 Conceptualización Dialéctica de la Variable Dependiente .....   | 33 |
| 2.4.2.1 Gestión Financiera.....                                       | 33 |
| 2.4.2.2 Análisis Financiero.....                                      | 35 |
| 2.4.2.3 Índices Financieros.....                                      | 39 |
| 2.4.2.4 Planeación Financiera .....                                   | 41 |
| 2.5 Hipótesis .....   | 47 |
| 2.6 Señalamiento de las Variables.....                                | 47 |
| CAPÍTULO III .....  | 48 |
| METODOLOGÍA .....   | 48 |
| 3.1 Enfoque.....  | 48 |
| 3.2 Modalidad .....   | 48 |
| 3.3 Tipos de Investigación .....                                      | 49 |
| 3.4 Operacionalización de las Variables .....                         | 50 |
| 3.4 Población y Muestra.....  | 52 |
| 3.5 Recolección de la Información .....                               | 52 |
| 3.6 Técnicas e Instrumentos de Investigación.....                     | 53 |
| 3.7 Procesamiento y Análisis de La Investigación .....                | 54 |
| CAPITULO IV.....  | 55 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....                          | 55 |
| 4.1 Análisis del Aspecto Cualitativo.....                             | 55 |
| 4.1.1 Análisis del Aspecto Cuantitativo .....                         | 57 |
| 4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....                                | 68 |
| 4.2.1 PLANTEO DE HIPÓTESIS.....                                       | 68 |
| 4.2.2 REGLA DE DECISIÓN .....   | 69 |

|   |    |
|---|----|
| 4.2.3 CÁLCULO DE Z .....  | 69 |
| 4.2.4 CONCLUSIÓN .....  | 70 |
| CAPÍTULO V .....  | 71 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....  | 71 |
| 5.1 Conclusiones .....  | 71 |
| 5.2 Recomendaciones .....   | 72 |
| CAPÍTULO VI .....   | 73 |
| PROPUESTA .....   | 73 |
| 6.1 Datos Informativos .....  | 73 |
| 6.1.1 Título .....  | 73 |
| 6.1.2 Institución Ejecutora .....   | 73 |
| 6.1.3 Beneficiarios .....   | 73 |
| 6.1.4 Ubicación .....   | 73 |
| 6.1.5 Tiempo Estimado Para La Ejecución: .....  | 73 |
| 6.1.6 Equipo Técnico Responsable .....  | 74 |
| 6.1.7 Costo .....   | 74 |
| 6.2 Antecedentes De La Propuesta .....  | 74 |
| 6.3 Justificación .....   | 75 |
| 6.4 Objetivos .....   | 76 |
| 6.4.1 Objetivo General .....  | 76 |
| 6.4.2 Objetivos específicos .....   | 76 |
| 6.5 Análisis De Factibilidad .....  | 76 |
| 6.6 Fundamentación Científico (Teórico)-Técnico .....                                 | 77 |
| 6.6.1 El Balanced Scorecard .....   | 77 |
| 6.7 Modelo Operativo .....  | 86 |
| 6.7.1 Diagnostico Institucional .....   | 86 |
| 6.7.1.1 Reseña Histórica .....  | 87 |
| 6.7.1.2 Estructura Legal .....  | 87 |
| 6.7.1.3 Misión, Visión, Valores .....   | 89 |
| 6.7.1.4 Matriz axiológica de valores .....  | 90 |
| 6.7.2 Diagnostico Estratégico .....   | 91 |
| 6.7.2.1 Estrategia Corporativa .....  | 92 |
| 6.7.2.2 Estrategias para superar las debilidades y aprovechar las fortalezas internas | 93 |

|  |     |
|--|-----|
| 6.7.2.3 Objetivos .....                              | 95  |
| 6.7.2.4 Mapa Estratégico .....                       | 96  |
| 6.7.3 Balanced Scorecard .....                       | 97  |
| 6.7.3.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....               | 98  |
| 6.8 Administración de la Propuesta .....             | 102 |
| 6.9 Previsión de la Evaluación de la Propuesta ..... | 103 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                                    | 104 |
| ANEXOS.....  | 111 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Tabla N 1 Estructura del Informe Financiero.....                           | 38          |
| Tabla 2 Variable Independiente: Proceso Administrativo.....                | 50          |
| Tabla 3 Variable Dependiente: Gestión Financiera.....                      | 51          |
| Tabla 4 Recolección de la Información.....                                 | 52          |
| Tabla 5 Técnicas e Instrumentos de Investigación.....                      | 53          |
| Tabla 6 Lista de verificación.....   | 55          |
| Tabla 7 Análisis Horizontal Estado Financiero periodo 2012 – 2013.....     | 58          |
| Tabla 8 Análisis Activo Corriente periodo 2012 – 2013.....                 | 59          |
| Tabla 9 Análisis Activo No Corriente periodo 2012 – 2013.....              | 60          |
| Tabla 10 Análisis Pasivo periodo 2012 – 2013.....                          | 61          |
| Tabla 11 Análisis Patrimonio periodo 2012 – 2013.....                      | 62          |
| Tabla 12 Análisis Horizontal Estado de Resultados periodo 2012 – 2013..... | 63          |
| Tabla 13 Análisis Ingresos periodo 2012 – 2013.....                        | 64          |
| Tabla 14 Análisis Gastos periodo 2012 – 2013.....                          | 65          |
| Tabla 15 Análisis 15% Trabajadores periodo 2012 – 2013.....                | 66          |
| Tabla 16 Análisis Utilidad periodo 2012 – 2013.....                        | 67          |
| Tabla 17 Datos de la lista de chequeo.....                                 | 69          |
| Tabla 18 Distribución del capital accionario.....                          | 88          |
| Tabla 19 Matriz axiológica de valores.....                                 | 90          |
| Tabla 20 Estrategias enfocadas a los socios.....                           | 93          |
| Tabla 21 Estrategias enfocadas a los clientes.....                         | 93          |
| Tabla 22 Estrategias para aprovechar las Fortalezas.....                   | 93          |
| Tabla 23 Estrategias para superar las Debilidades.....                     | 94          |
| Tabla 24 Estrategia por Perspectiva.....                                   | 94          |
| Tabla 25 Objetivos Estratégicos.....                                       | 95          |
| Tabla No. 26 PERSPECTIVA FINANCIERA.....                                   | 98          |
| Tabla No. 27 PERSPECTIVA DE CLIENTES.....                                  | 99          |
| Tabla No. 28 PERSPECTIVA DE PROCESOS.....                                  | 100         |
| Tabla No. 29 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO....                  | 101         |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Gráfico No. 1 Árbol de problemas .....                                | 5           |
| Gráfico No. 2 Categorías Fundamentales .....                          | 17          |
| Gráfico No. 3 Constelación de ideas de la Variable Independiente..... | 18          |
| Gráfico No. 4 Constelación de ideas de la Variable Dependiente. ....  | 19          |
| Gráfico No. 5 Análisis Activo Corriente periodo 2012 – 2013 .....     | 59          |
| Gráfico No. 6 Análisis Activo No Corriente periodo 2012 – 2013 .....  | 60          |
| Gráfico No. 7 Análisis Pasivo periodo 2012 – 2013.....                | 61          |
| Gráfico No. 8 Análisis Patrimonio periodo 2012 – 2013.....            | 62          |
| Gráfico No. 9 Análisis Ingresos periodo 2012 – 2013.....              | 64          |
| Gráfico No. 10 Análisis Gastos periodo 2012 – 2013 .....              | 65          |
| Gráfico No. 11 Análisis 15% Trabajadores periodo 2012 – 2013 .....    | 66          |
| Gráfico No. 12 Análisis Utilidad periodo 2012 – 2013 .....            | 67          |
| Gráfico No. 13 Estructura del Balanced Scorecard .....                | 78          |
| Gráfico No. 14 Perspectivas del Balanced Score Card.....              | 79          |
| Gráfico No. 15 Perspectiva Financiera .....                           | 80          |
| Gráfico No. 16 Perspectiva del Cliente.....                           | 82          |
| Gráfico No. 17 Perspectivas de Procesos Internos.....                 | 83          |
| Gráfico No. 18 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....             | 85          |
| Gráfico No. 19 Partes Interesadas de una organización.....            | 92          |
| Gráfico No. 20 Estrategia de la Gasolinera Gavilánez .....            | 92          |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo de investigación hace referencia al Proceso Administrativo y su efecto en la Gestión Financiera de la Gasolinera Gavilánez de la ciudad de Ambato, esto se lo hace por cuanto se ha visto la necesidad de mejorar sus procesos e integrarlos a un manejo administrativo eficiente el cual genere resultados altamente rentables.

La metodología utilizada para la investigación del presente trabajo, ha sido la Investigación Documental, por cuanto se realizara un análisis horizontal de sus estados financieros, y se realizara una lista de verificación enfocada en la parte administrativa – financiera, dirigida al administrador de la Gasolinera Gavilánez. }

Los resultados obtenidos determinan la necesidad de generar un modelo de Proceso Administrativo adecuado para mejorar la Gestión Financiera, de esta manera establecer los mejores procesos y estrategias para el cumplimiento de los objetivos y obtener una mayor rentabilidad.

Se concluye entonces con la aplicación del Cuadro de Mando Integral, que es una herramienta que nos ayuda a evaluar la perspectiva de Aprendizaje, la perspectiva de Procesos, la perspectiva de Clientes y la perspectiva Financiera, expresando los objetivos y estrategias para alcanzar la visión propuesta por la empresa.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación esta direccionado al estudio del Proceso Administrativo y su efecto en la Gestión Financiera de la Gasolinera Gavilánez de la ciudad de Ambato, y el mismo contiene los siguientes capítulos:

Capítulo I, contiene el tema de investigación, se realiza el planteamiento del problema, la contextualización, el análisis crítico, las causas y efectos, se establecen el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

Capítulo II, conformado por los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica, fundamentación legal, la contextualización de las variables independiente y dependiente, la formulación de la hipótesis y las variables investigativas.

Capítulo III, hace referencia a la metodología de la investigación estableciendo los tipos de investigación, la población y muestra, se determina el procesamiento de la información.

Capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados de los datos recolectados.

Capítulo V, se determina las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, se establece la propuesta, la justificación, los objetivos y el modelo operativo para solucionar el problema.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Tema**

El Proceso Administrativo y su efecto en la Gestión Financiera de la Gasolinera Gavilánez de la ciudad de Ambato desde el año 2012 hasta el 1er semestre del año 2013.

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

##### **1.2.1 Contextualización**

###### **1.2.1.1 Macro**

Sí bien es cierto en el presente siglo el **mundo** empresarial se encuentra en una situación tan volátil, es decir en una situación inestable debido a los diferentes y grandes cambios que suceden en la sociedad y por supuesto al hecho de que estos cambios repercuten de manera directa en el desarrollo organizacional. Cada vez es más evidente la creación de grandes, medianas y pequeñas empresas que surgen ya sea por necesidad o por oportunidad.

El crecimiento del mercado empresarial provoca en sí una gran demanda en los distintos productos y servicios que las empresas ofertan, lo cual trae como consecuencia el debido y obligado manejo de las distintas organizaciones que prestan sus servicios.



Hoy en día el manejo de una organización, institución, compañía, empresa o como se lo pueda calificar es un asunto de responsabilidad, el cual no puede omitirse en ninguno de los casos, pues siempre se busca el buen funcionamiento de la empresa reflejado en sus réditos.

Ahora bien la responsabilidad en sí tiene que ver con la buena dirección de la empresa y esta se debe a una adecuada administración y a un frecuente y eficaz control de todas las actividades y procesos que se realicen dentro de la organización.

¿Pero qué sucedería si en las empresas ocurriera todo lo contrario?, es decir, si existiera una inadecuada administración y una falta de control en las actividades y procesos que se realizan en la organización.

La inadecuada administración y la falta de control es la causa principal de que tantas empresas hayan fracasado y desaparecido del mapa empresarial generando así desempleo y deudas públicas y privadas, sin embargo estos fracasos en cierta parte favorece a la competencia.

### **1.2.1.2 Meso**

De igual manera en el **Ecuador**, la creación de empresas en las últimas décadas se ha acelerado de manera sorprendente, y mientras más empresas existan mayor es la posibilidad de casos en que empresas resulten exitosas y otras fracasadas. He aquí la importancia de una adecuada administración y un riguroso control en la organización que permita lograr un desempeño y desarrollo que contribuya a diversos sectores. Con resultados positivos una organización contribuye al desarrollo económico de un estado, al desarrollo social y ayuda a mejorar el nivel de vida de la población.

¿Pero cómo se logra una adecuada administración y un respectivo control en una organización?, es una de las preguntas que a muchos empresarios ecuatorianos les

gustaría poder responderla, sin embargo para poder responderla se debe poseer un conocimiento científico y no sólo empírico.

En la actualidad el Ecuador atraviesa por uno de los momentos en que más leyes, limitaciones y restricciones se han establecido y todos estos factores externos afectan de manera considerable a toda la funcionalidad de la organización y es aquí en donde se hace necesario la presencia de un profesional que visualice el entorno, analice la situación y tome las medidas y decisiones adecuadas para la correcta conducción de la empresa.

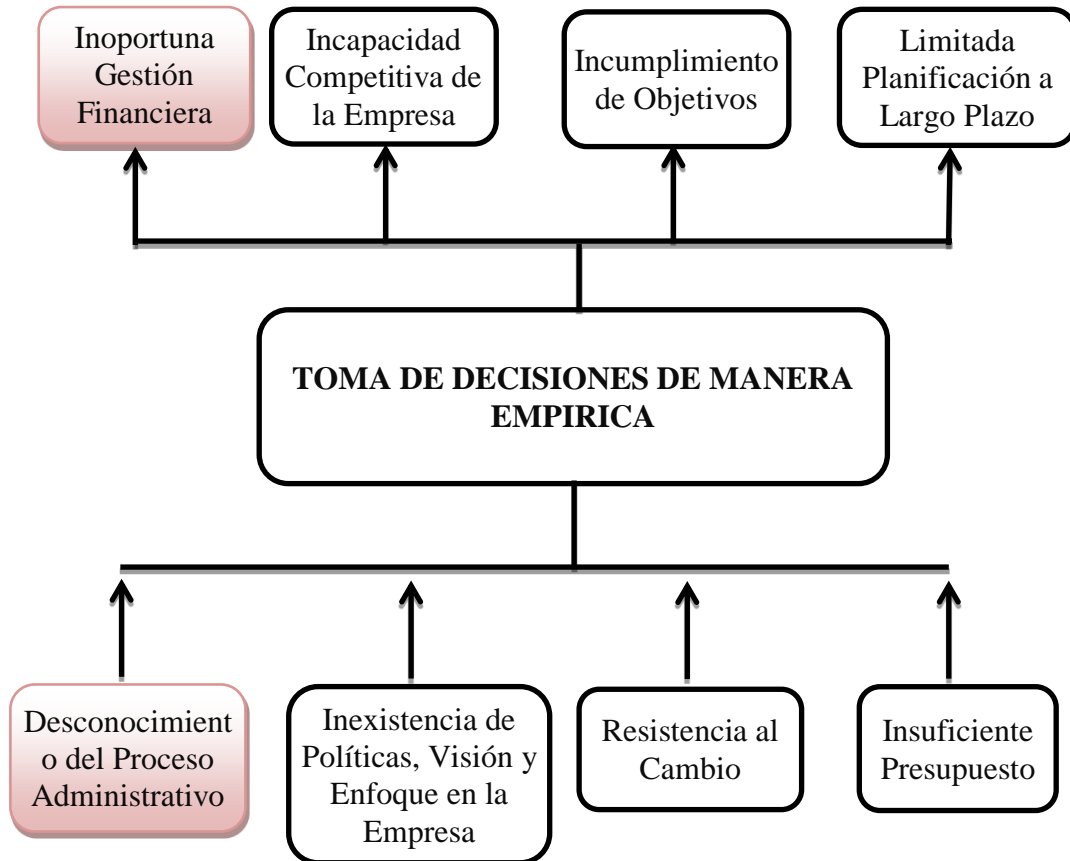
### **1.2.1.3 Micro**

Al socializar el tema de que debe existir una adecuada administración y un respectivo control que permita enfrentar y acoplarse al cambio que experimenta el país en estos momentos en el cual las empresas se encuentran afectadas pasamos a un ambiente específico del cual debemos preocuparnos y dar solución, este ambiente es el de la **Gasolinera Gavilánez** que se dedica a la comercialización y distribución de combustible. Es ahí donde nos enfocaremos en investigar sí el tipo de administración que se lleva a cabo es el adecuado o no para lograr esa estructura interna sólida que permita el mejor manejo de recursos, ya sean humanos, tecnológicos y económicos.

Para eso deberemos conocer la situación actual de la empresa y a partir de ahí analizaremos cuál es la adecuada administración y cómo influye un respectivo control en el logro de objetivos.

### 1.2.2 Análisis Crítico.

**Gráfico No. 1** Árbol de problemas



**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Análisis de la investigación

La toma de decisiones realizada de manera empírica dentro de todo tipo de empresas, es consecuencia de una serie de factores internos y externos que afectan directamente al problema presentado en la organización.

Pues como se mencionó anteriormente se debe buscar las causas que originan el problema en cuestión, es decir conocer la raíz de los problemas y empezar a trabajar desde ahí buscando la solución a todas las causas que se presenten y que en sí estén relacionadas con el problema.

Únicamente así se logrará el objetivo de alcanzar una organización encaminada al desarrollo y desempeño de la misma.

Una de las primeras causas que inciden en la inadecuada administración de una organización es el desconocimiento del proceso administrativo, es que no se puede llegar a administrar una empresa únicamente basada en conocimientos empíricos. Hoy en día el desarrollo de la tecnología vinculada con el desarrollo e innovación de productos y servicios obliga a que el administrador cuente con un conocimiento profesional en el campo de la administración capaz de saber resolver y estar alerta a los distintos cambios que puedan ocurrir en el entorno, y por supuesto sabiendo controlar las diversas situaciones que puedan suscitar.

La Inexistencia de políticas, visión y enfoque dentro de la empresa realmente es muy preocupante, es no saber a dónde ir y aún peor no saber cómo afrontar las diversas situaciones que pueden presentarse a favor o en contra de la organización. Es imprescindible la presencia de un líder que guíe la organización. El líder de la organización, en este caso el gerente o administrador cumple un papel tan importante en la empresa que no se puede pasar por alto. El líder será el encargado de la adecuada administración y el control respectivo de la organización que será reflejado en resultados positivos.

También se debe tomar en cuenta que la resistencia al cambio afecta de manera considerable a la organización, la resistencia al cambio es uno de los primeros pasos encaminados al fracaso, ya que limita el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Y una causa más a considerar que incide en la inadecuada administración organizacional es el insuficiente presupuesto que existe en la empresa, presupuesto que es necesario para poder realizar todas las operaciones, es decir actividades, procesos, remuneraciones, publicidad, etc. Aquí deberá encontrarse soluciones que ayuden a la empresa a inyectar presupuesto para su óptimo funcionamiento.

Cada una de las causas analizadas en párrafos anteriores conllevan a que dentro de la empresa se tenga una inoportuna gestión financiera, generando problemas en las finanzas de la organización incluso pudiendo llevarlo a mostrar un déficit en los estados financieros.

Al tomar decisiones de manera poco técnica, no se logrará tener una capacidad competitiva frente a las empresas del sector económico, impidiendo su crecimiento y desarrollo empresarial.

Por otra parte la limitada planificación a largo plazo, hace que la empresa no tenga un camino a seguir y su gestión administrativa se verá ciega frente a la resolución de problemas, a través de esto existirá un incumplimiento de los objetivos organizacionales, repercutiendo en el desenvolvimiento de la empresa.

### **1.2.3 Prognosis.**

Lógicamente al existir un problema empresarial este vendrá acompañado de efectos o consecuencias desfavorables para la organización, consecuencias que pueden terminar dañando la funcionalidad de la misma y en el peor de los casos con la existencia de esta y por ende afectando a todo el personal involucrado con la organización.

¿Pero cuáles son las posibles consecuencias de una inadecuada administración?

En un primer caso debido a la inadecuada administración nos encontraríamos frente a una debilidad en la gestión financiera de la empresa, la cual sería muy preocupante, por la razón de que al no contar con una dirección eficaz de las finanzas el recurso económico se verá afectado y con ello todas las actividades y procesos de la misma.

La existencia de un adecuado manejo del capital define todas las acciones a realizarse dentro de la empresa. Al no contar con este recurso muchas actividades

se quedarán sólo en papeles y sería imposible alcanzar los objetivos que se espera en toda organización.

Al no encontrar soluciones al problema la capacidad competitiva de la empresa de igual manera se afectará, al perder participación el mercado al cual la empresa esté involucrada y al perder participación perdemos clientes que viene acompañado de la pérdida de réditos económicos. No nos encontraríamos en capacidad de competir frente a empresas que manejan una adecuada administración y poseen un sistema de control de todas sus actividades.

Otro efecto a tomar en cuenta es que los objetivos no se cumplirán, y sin objetivos por cumplir no tiene ningún sentido la existencia de una organización.

Y por último al no contar con una adecuada administración y control de las acciones a realizarse será imposible generar planificaciones a largo plazo, planificaciones son vitales para la existencia de la organización y por supuesto la base para el mejoramiento, desarrollo y desempeño de la misma. A través de las planificaciones se traza el camino por el cual se desea llegar al éxito, el camino por el cual se desea obtener las ventajas competitivas más eficaces.

#### **1.2.4 Formulación del Problema.**

¿Cómo influye el Proceso Administrativo en la Gestión Financiera de la Gasolinera Gavilánez de la ciudad de Ambato desde el año 2012 hasta el 1er semestre del año 2013?

#### **1.2.5 Interrogantes.**

- ¿Cómo funciona el Proceso Administrativo que se lleva a cabo en la Gasolinera Gavilánez desde el año 2012 hasta el 1er semestre del año 2013?

- ¿Existen procedimientos para mejorar la Gestión Financiera en la Gasolinera Gaviláñez?
- ¿De qué forma la aplicación del Proceso Administrativo mejoraría la Gestión Financiera de la Gasolinera Gaviláñez?

### **1.2.6 Delimitación.**

#### **Por contenidos**

Campo: Administrativo

Área: Financiero

Aspecto: Rentabilidad

#### **Delimitación Espacial**

La investigación se realizará en la Gasolinera Gaviláñez., ubicada en la ciudad de Ambato, en la Av. Américas s/n y Av. El Rey – Plazoleta Cumandá.

#### **Delimitación Temporal**

La presente investigación se realizará en el periodo año 2012 hasta el 1er semestre del año 2013.

#### **Unidades de Observación.**

Estados Financieros Gasolinera Gaviláñez

### **1.3 Justificación**

La presente investigación se realizará acerca del Proceso Administrativo en la Gasolinera Gaviláñez, con la finalidad de mejorar los procesos con el manejo adecuado de los recursos, además incrementar la satisfacción del cliente y de esta

manera obtener resultados favorables para la empresa.

Con ésta investigación la gasolinera es la primera beneficiada por la razón de que se busca alcanzar el éxito de la misma, pues se pretende conseguir un adecuado manejo de la administración y un control eficaz de las actividades y procesos que se manejan..

Por otra parte se beneficia la sociedad porque tendrá un servicio de calidad en la Gasolinera Gavilánez basado en la misión y visión empresarial de la misma que ayudará en la relación empresa-cliente.

La investigación a realizarse es factible por lo que se cuenta con la apertura de la empresa para poder realizar la investigación.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar el Proceso Administrativo y la Gestión Financiera de la Gasolinera Gavilánez, de la ciudad de Ambato, para establecer su situación financiera.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar como se desarrolla el Proceso Administrativo que se lleva a cabo en la Gasolinera Gavilánez, para establecer estrategias y cumplir con la misión de la misma.
- Analizar el manejo de la Gestión Financiera en la Gasolinera Gavilánez, para establecer estándares de control que mejoren la Gestión.
- Definir un modelo de Proceso Administrativo adecuado para mejorar la Gestión Financiera en la Gasolinera Gavilánez, para innovar e incrementar su patrimonio.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Investigativos**

La revisión bibliográfica y documental realizada por la investigadora dio como resultado el hallazgo de un estudio anteriormente desarrollado, relacionado con las variables del presente trabajo de investigación.

(FLORES, 2012), “El Proceso Administrativo y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Ambagro S.A. de la ciudad de Ambato.” Facultad de Ciencias Administrativas – Universidad técnica de Ambato.

- La empresa AMBAGRO S. A de la ciudad de Ambato precisa ser reestructurada orgánica y funcionalmente, de acuerdo con las reales necesidades que tiene la empresa como las de dirección, gestión y operación exigidas por el nivel de competitividad que debe demostrar la empresa en el mercado actual.
- La empresa AMBAGRO S. A de la ciudad de Ambato carece del proceso administrativo, en donde no se encuentren bien definidos, la jerarquización de la organización y la funcionalidad de cada departamento.
- El Talento Humano que se desempeña en la empresa AMBAGRO S. A de la ciudad de Ambato se encuentra desmotivado en el momento de realizar las funciones de su trabajo, con lo expuesto se puede determinar que es un factor por el cual el personal tiene un bajo desempeño laboral.

(AGUALONGO, 2011) “Elaboración de un Modelo Organizacional que contribuya al mejoramiento de la Gestión financiera de la Corporación para el Desarrollo social y Financiero Santa Rosa de la ciudad de Ambato.” Facultad de Ciencias Administrativas – Universidad Técnica de Ambato.

- El desarrollo de las actividades de trabajo específicamente financieras que se lleva a cabo dentro de la Corporación se realiza de manera empírica, sin considerar procesos técnicos y administrativos, debido a que la empresa no cuenta con una definición clara de los procesos que se debe seguir en el desarrollo de cada actividad.
- Actualmente la Corporación aplica una estructura orgánica vertical, en donde la jerarquía de las unidades de mando se rigen del nivel superior al inferior, situación que permite centrar el poder y la información en los niveles altos y luego fluye hacia los niveles bajos de la Corporación, lo que impide que la información no fluya produciendo cuello de botella.
- El inadecuado Modelo Organizacional acorde a las necesidades y requerimientos de la Corporación Financiera “SANTA ROSA” dificulta el desarrollo económico sostenible, ya que los empleados desarrollan actividades financieras, sin considerar procedimientos técnicos administrativos, situación que da como resultado la reducción sustancial en la rentabilidad económica, por lo tanto la inconformidad de los beneficiarios directos e indirectos.

(MOYOLEMA, 2011) “La Gestión Financiera y su impacto en la Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kuriñan de la ciudad de Ambato año 2010.” Facultad de Contabilidad y Auditoría – Universidad Técnica de Ambato.

- Al realizar un diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kuriñan. Se establece que actualmente no cuenta con una gestión financiera adecuada lo cual no le ha permitido incrementar su rentabilidad y por ende no ha crecido como institución por lo que también no existen estrategias adecuadas en lo que la institución pueda respaldarse.
- Se ha determinado también el retraso en la elaboración de los estados financiero por lo que no ha permitido realizar un análisis económico de la institución llevando a una inestabilidad económica financieras.
- Desconocimiento sobre indicadores financieros y la inexistencia de un asesor permanente para realizar un análisis correspondiente de su liquidez provoca desconfianza de todos los socios.

## 2.2 Fundamentación Filosófica

El paradigma que guiara la presente investigación es el crítico propositivo, de acuerdo con (HERRERA, 2002)

La ruptura de la dependencia y transformación social requieren de alternativas coherentes en investigación; una de ellas es el enfoque crítico-propositivo. Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprendidos con la lógica instrumental del poder; porque impugnan las explicaciones reducidas a la capacidad lineal. Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad.

Al plantear alternativas de solución al problema que permiten una mejor aplicación de métodos que facilitan la investigación, lo que proporciona el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

## 2.3 Fundamentación Legal

De acuerdo con la **LEY DE COMPAÑIAS 1999**, en su título de la compañía de responsabilidad limitada, Sección V, disposiciones generales:

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán

usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445.

La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. No. 113.

## **DE LA ADMINISTRACION**

Art. 116.- La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

Art. 117.- Salvo disposición en contrario de la Ley o del contrato, las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de los socios presentes. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No. 326 de 25 de noviembre de 1999.

Art. 118.- Son atribuciones de la junta general:

- a) Designar y remover administradores y gerentes;
- b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo;
- c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;

- d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;
- e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;
- f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;
- g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;
- h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía;
- i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;
- j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley;
- k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.

En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra; y,

- l) Las demás que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otros organismos.

Art. 124.- Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico, deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

Art. 125.- Los administradores o gerentes, estarán obligados a proceder con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, solidariamente si fueren varios, ante la compañía y terceros por el perjuicio causado.

Su responsabilidad cesará cuando hubieren procedido conforme a una resolución tomada por la junta general, siempre que oportunamente hubieren observado a la junta sobre la resolución tomada.

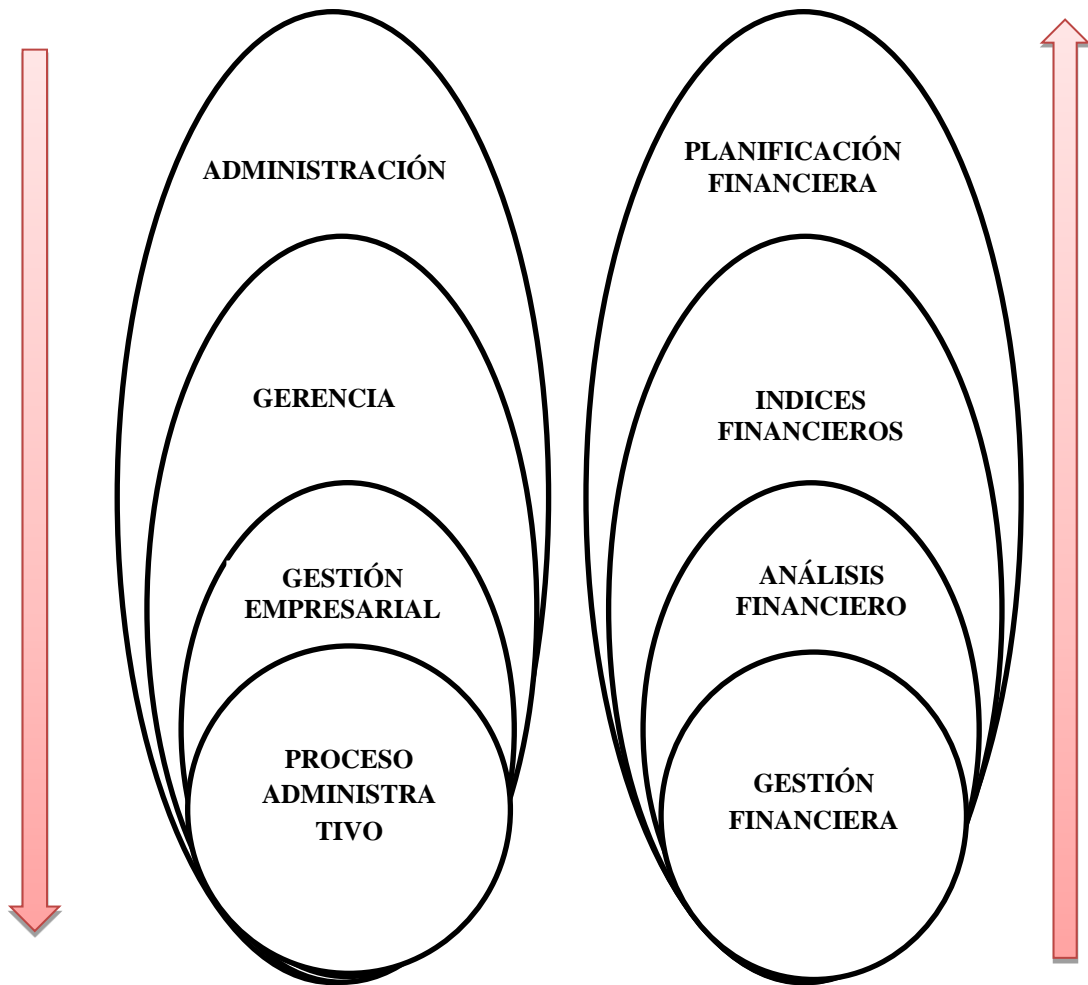
Art. 133.- El administrador no podrá separarse de sus funciones mientras no sea legalmente reemplazado. La renuncia que de su cargo presentare el administrador, surte efectos, sin necesidad de aceptación, desde la fecha en que es conocida por la junta general de socios. Si se tratare de administrador único, no podrá separarse de su cargo hasta ser legalmente reemplazado, a menos que hayan transcurrido treinta días desde la fecha en que la presentó.

La junta general podrá remover a los administradores o a los gerentes por las causas determinadas en el contrato social o por incumplimiento de las obligaciones señaladas en los Arts. 124, 125 y 131. La resolución será tomada por una mayoría que represente, por lo menos, las dos terceras partes del capital pagado concurrente a la sesión. En el caso del Art. 128 la junta general deberá remover a los administradores o a los gerentes.

Si en virtud de denuncia de cualquiera de los socios la compañía no tomare medidas tendientes a corregir la mala administración, el socio o socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán, libremente, solicitar la remoción del administrador o de los gerentes a un juez de lo civil. Este procederá ciñéndose a las disposiciones pertinentes para la remoción de los gerentes o de los administradores de las compañías anónimas.

## 2.4 Categorías Fundamentales

Gráfico No. 2 Categorías Fundamentales



**Elaborado por:** Giovanna Aguilar  
**Fuente:** Análisis de Investigación

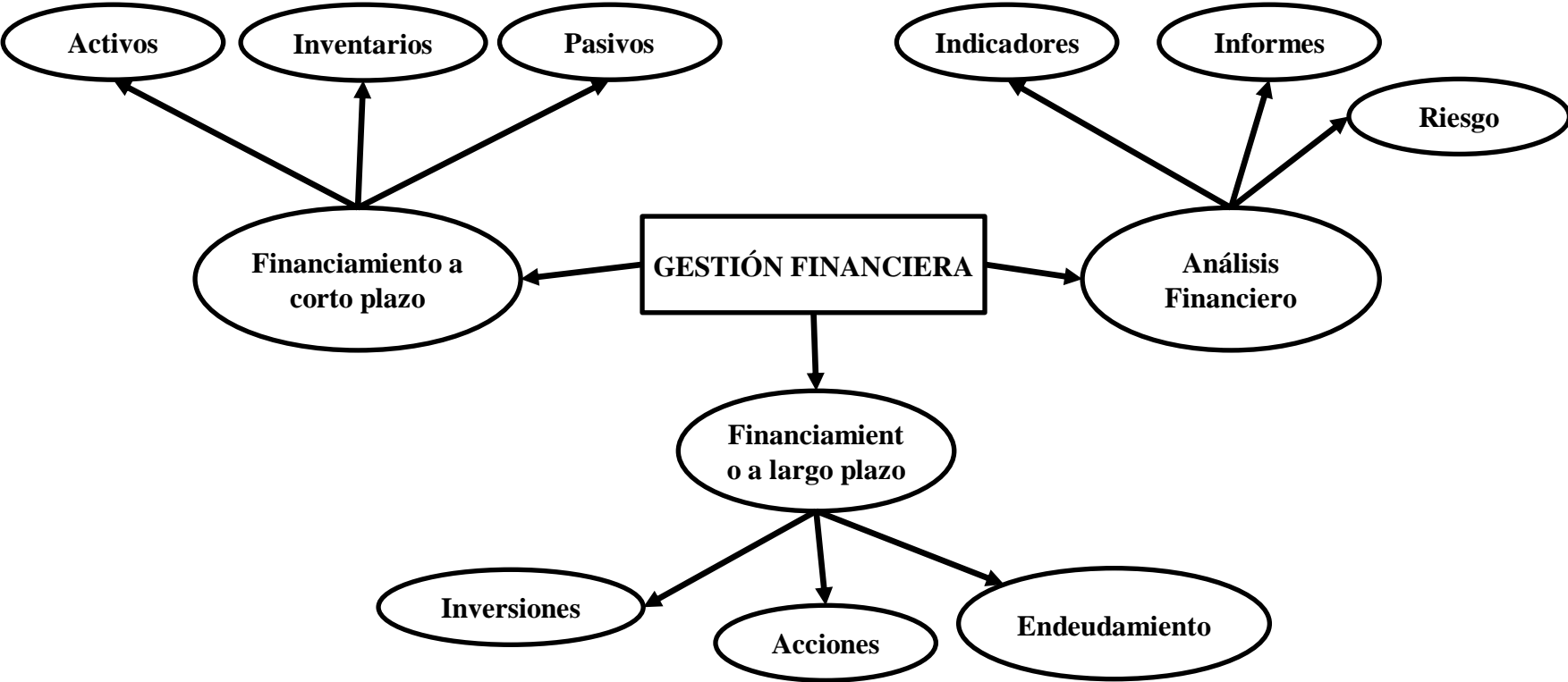
Gráfico No. 3 Constelación de ideas de la Variable Independiente.



Elaborado por: Giovanna Aguilar  
Fuente: Análisis de Investigación



Gráfico No. 4 Constelación de ideas de la Variable Dependiente.



Elaborado por: Giovanna Aguilar  
Fuente: Análisis de Investigación

## **2.4.1 Conceptualización Dialéctica de la Variable Independiente**

### **2.4.1.1 Administración**

Existen muchos conceptos como autores para definir a la administración, a continuación veremos algunas definiciones. (RODRÍGUEZ, 2002, pág. 163)

Señala:

El éxito de toda empresa depende en gran medida de la efectividad de su administración. Una de las tareas del administrador consiste en supervisar el trabajo de los empleados, para asegurar el correcto desempeño de sus actividades, mediante la orientación y la dirección requerida.

Aunque lo más usual en la pequeña empresa es que el dueño-gerente trabaje junto con sus empleados, éste debe conservar su identidad de gerente y realizar sus operaciones. Pero a medida que la empresa prospere, es posible que se requiera otro gerente.

Es necesario que el gerente de una pequeña empresa, si desea que ésta cumpla con éxito sus objetivos y desempeñe sus funciones de manera eficaz, debe comprender que las funciones administrativas son esenciales para la dirección adecuada de una empresa.

Conforme la empresa va creciendo en tamaño, le surgen un número de nuevos problemas administrativos. Por tanto, la transición del control ejercido por un solo hombre hasta el uso de un número de subordinados requiere el desarrollo de nuevas capacidades en el gerente principal de empresa. Dos problemas muy serios son: no reconocer la necesidad de la especialidad y la necesidad de observar la unidad de mando.

La mayor parte de los fracasos en las empresas se debe a una mala administración, según estudios efectuados sobre esta área, es decir, en muchas empresas el propietario carece de la habilidad necesaria para encontrar las soluciones requeridas, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar su empresa. Existen muchas razones para una mala administración: falta de conocimientos de cómo operar una empresa en particular, escasa experiencia anterior como administrador de una empresa, experiencia des balanceada, incompetencia, etc. en ese sentido, se debe recordar que: La habilidad administrativa es el ingrediente necesario para el éxito en cualquier organismo social.

De igual manera (SUÁREZ, 2004, págs. 17,18) afirma:

Dentro de los principios básicos de la administración la creación de una fuente de trabajo acarrea consigo responsabilidades de gran trascendencia, principalmente al aceptar que estará vinculada estrechamente a la supervivencia de un número de personas que aumentará conforme ésta se consolide.

El fracaso de una empresa no sólo significa una pérdida material, sino que sus repercusiones afectan a terceros en una forma a veces injusta, además, en algunos casos, el fracaso de una empresa puede representar el fracaso personal y permanente de sus integrantes.

A nuestro parecer, la función principal del empresario es la creación de un organismo estable, en continua superación y teóricamente perdurable.

Para cumplir con estos objetivos, se hará necesario que la empresa produzca beneficios, entendiéndose éstos en su forma más amplia y donde el económico es sólo uno de ellos. Desafortunadamente, el buen empresario es en ocasiones mal administrador y por tanto su creatividad, valentía y trabajo pueden ser anulados por su falta de técnicas de administración.

Sin duda el tema de la administración es un tema muy amplio, es por eso que nos encontramos con un sinnúmero de definiciones relativas a la administración, por ejemplo (ARNOLETTO, 2007, pág. 9) indica en su libro:

Administrar una empresa - concluye Drucker - supone un desempeño administrativo, con su orden, sus normas, sus procedimientos, etc., pero siempre subordinado al objetivo de la creación de un cliente mediante la comercialización y la innovación. Es una tarea creativa más que adaptativa. Es una actividad racional, que fija objetivos deseables y decide actitudes frente a las posibilidades y limitaciones del entorno.

Con respecto al contexto actual de las organizaciones empresarias, podemos decir que, para describirlo, cada vez es más frecuente en la literatura especializada el uso de la palabra caos. Se habla de "caos externo" para aludir a ese mundo turbulento, de causas complejas y poco visibles, de efectos imprevistos y poco deseables en muchos casos, que plantea grandes dificultades para prever resultados por medio del análisis racional, lo que genera un elevado nivel de incertidumbre y plantea la necesidad de disponer de una falta de capacidad de adaptación, flexibilidad y creatividad para hacer frente a requerimientos muy cambiantes.

No es extraño que en estas condiciones el tradicional modo de planificar las actividades haya sido sustituido por otro muy diferente. Antes

planificar era algo así como construir una imagen acabada del futuro deseado y trazar el camino que paso a paso nos iría luego acercando a su concreción. Hoy planificar es más bien analizar los diversos escenarios alternativos que pueden llegar a plantearse ante nuestra marcha futura y esbozar las respuestas estratégicas que ante cada uno de ellos podríamos dar, para estar mejor preparados a dar el salto necesario ante el vaivén de circunstancias que (lo sabemos) no coincidirán tampoco exactamente con alguna de nuestras previsiones.

Un intento de explicar nuestra actual situación ( que en mayor o menor grado e intensidad afecta a las organizaciones en todas partes) hace referencia a la acción combinada de tres factores concurrentes: la nueva tecnología (algunos autores hablan de una "revolución tecnológica") que se manifiesta en un acelerado desarrollo de nuevos productos y servicios, de nuevos procesos y materiales, con innovaciones que abren sorprendentes posibilidades; la globalización, que se expresa en una apertura de los mercados, en especial en el campo financiero, en una red cada vez más compleja de mejores comunicaciones y transportes y en organizaciones cada vez más grandes, complejas e interactivas y a la vez descentralizadas; y los cambios en las expectativas , que es un acostumbramiento a la innovación, una precarización creciente de las relaciones proveedor - cliente, que acorta la vida de los productos y servicios y conduce a una rápida obsolescencia de casi todo, y por consiguiente a un notable endurecimiento de la competencia, en el marco de esa interacción que en muchos casos alcanza nivel planetario.

Si bien es cierto la administración es una técnica que permite distribuir los recursos de una organización, también permite que se tenga una visión panorámica del manejo de la empresa en función de hacer lo necesario para que se tenga el máximo de beneficio, ya que es esta la razón de ser de toda empresa.

#### **2.4.1.2 Gerencia**

En el portal web (WORDPRESS, 2008, pág. 1) “La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa.”

“La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos”. (SANCHEZ R. , 2011, pág. 1)

### 2.4.1.3 Gestión Empresarial

“El empresario de hoy, ya sabe que no puede dirigir su empresa sin eficiencia a todos los niveles de la organización. Sus hombres de Venta, Administración y/o Producción están desbordados y de ahí que para hacer más rentables los hombres y mujeres de su empresa, para armonizar y economizar estos recursos, para incrementar la productividad, el empresario debe organizarse.” (RUBIO DOMINGUEZ P. , 2006, pág. 148).

Según (RUBIO DOMINGUEZ P. , 2006, pág. 13):

Una de las mejores definiciones de las funciones de un Directivo es la que hace años dio Luther Gulik, quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia:

- **PLANIFICACIÓN:** "Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"
- **ORGANIZACIÓN:** "Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados"
- **PERSONAL:** "El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas"
- **DIRECCIÓN:** "Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa"
- **CONTROL:** "Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados"
- **REPRESENTATIVIDAD:** "El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc.

La dirige personal capacitado para el control de los recursos que posee la empresa, identificando problemas e incluso mejorando los resultados positivos.

#### 2.4.1.4 Proceso Administrativo

El Proceso Administrativo es la base para poder administrar una empresa, dentro del proceso administrativo se encuentran las funciones básicas y necesarias que se debe emplear para manejar o dirigir una organización. A continuación se presentan definiciones de autores importantes.

Para empezar a hablar del proceso administrativo (RODRÍGUEZ VALENCIA, 2006, pág. 90) indica:

Para tener una concepción más clara, presentamos a continuación algunas definiciones de proceso administrativo:

- "Proceso de llevar a cabo las cosas a través y con la gente operando en grupos organizados." (H. Fayol).
- "Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral." (Munich y Garría).
- "Una serie de partes separadas, o funciones que constituyen un proceso total." (Stoner)
- "Las funciones fundamentales (planeación, organización, ejecución y control) son los medios por los cuales administra un gerente." (Terry y Franklin).

Podemos considerar la administración profesional como disciplina científica, puesto que cuenta con un conjunto de conceptos que forman la estructura de la teoría administrativa, representada por los principios de administración, a más de reglas y criterios específicos de aplicación.

Cuando surge la necesidad de hacer las cosas con mayor eficiencia y eficacia, se requiere de la administración como disciplina científica. La administración debió incluirse como un cuarto factor de la producción. Todo organismo social, para cumplir sus objetivos, debe planear, organizar, obtener recursos, dirigir, controlar, coordinar, además de sistematizar y racionalizar la acción creadora del hombre, con el fin de contribuir a la máxima satisfacción de sus necesidades de subsistencia. Esto representa el método de la administración.

Un concepto de (Hernández y Rodríguez, 2004) leído en una publicación de (GRANADOS MARTIN, 2007, pág. 57) “El proceso administrativo es una serie de pasos para sistematizar la operación de una empresa en forma efectiva, desde la planeación, organización, dirección y control de sus actividades, que permitan el adecuado aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación del elemento humano que lo conforma”.

Los componentes esenciales que constituyen las principales etapas del proceso administrativo en una empresa son: planeación, organización, dirección y control.

### **Planeación**

“Es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito”. (MUNCH, 2010)

La planeación nos ayuda a anticipar acciones, teniendo en cuenta el entorno y los recursos que se necesitan para cumplir las metas u objetivos establecidos

### **Planeación Funcional**

“La planeación funcional se debe desprender de la planeación corporativa; es aquella que se formula para ser desarrollada por cada una de las áreas funcionales básicas o dependencias en las que se estructura la administración de las organizaciones, y cuyo propósito es definir el aporte de cada área o dependencia a la planeación corporativa. Esta planeación se fundamenta en el mediano plazo”. (BERNAL & SIERRA, 2008)

Para (MUNCH, 2010, pág. 41) “la planeación funcional comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico; y trata de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades

dentro de cada área funcional, actividad o unidad estratégicas. En este caso, se generan estrategias por departamentos u otras unidades de la organización. El objetivo es apoyar las estrategias de la organización”.

Se trata de la administración de los recursos con estrategias dentro de cada área o departamento, poniendo en práctica los objetivos estratégicos.

### **Planeación Operativa**

“Es un instrumento indispensable de teorización y organización, en la cual se deben contemplar todos los detalles para la ejecución de acciones concretas; se debe planificar antes de actuar sobre una situación o problema para poder transformarla”. (ARAMBURU & RIVERA, 2008)

Según (BERNAL & SIERRA, 2008, pág. 54) “la planeación operativa que se debe desprender de la planeación funcional consiste en la planeación que definen los diferentes cargos operativos para especificar su respectivo aporte al desarrollo de la planeación funcional. El horizonte de tiempo para este tipo de planeación es el día a día”.

“Se diseña de acuerdo con los planes tácticos y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos”. (MUNCH, 2010, pág. 41)

Se debe asignar las actividades a cada nivel operativo para lograr que la empresa funcione adecuadamente. Se aplica de acuerdo a los objetivos específicos, es decir del problema va analizando en porciones pequeñas según las necesidades y prioridades que estos tengan y define las acciones a seguir.

### **Planeación estratégica**

“Este tipo de planeación que implica u proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno



interno y externo, para formular los objetivos y ser más competitivas”. (BERNAL & SIERRA, 2008)

Para Bateman y Snell (2001, pág. 133) “Conjunto de procedimientos para la toma de decisiones con respecto a las metas y estrategias de largo plazo de la organización”.

Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general, es a mediano y largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

## **Organización**

Según (MUNCH, 2010, pág. 61) la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

El proceso de organizar (o proceso de organización) consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. Las principales etapas o decisiones en dicho proceso son:

- Analizar los objetivos y el trabajo a realizar
- Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos.
- Definir las responsabilidades de la realización del trabajo
- Definir los niveles de autoridad
- Diseñar la estructura organizacional

“Es indudable que la palabra “organización” tiene varios significados; así, “organización” puede ser entendida como la entidad (compañía, empresa, institución) creada funcionalmente para el logro de objetivos institucionales, pero también, como una función que hace parte del proceso administrativo y se refiere al acto de organizar. Es decir, dar un orden, establecer una estructura administrativa donde se definen las relaciones de autoridad y responsabilidad de personas en el desarrollo de actividades y se asignan los recursos (físicos, financieros, humanos, etc”). (BERNAL & SIERRA, 2008, pág. 116)

La organización contribuye a ordenar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa.

### **Organización de Línea y Staff**

“Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva”. (GUADALUPE, 2010)

Para (MUNCH, 2010) “La organización Staff carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua”.

Este tipo de organización busca la eficiencia del personal para el logro de los objetivos, reduciendo las desventajas que pudieran presentarse.

### **Estructura Matricial**

“Este tipo de diseño estructural combina alguna de estas, especialmente la estructura funcional, con otros tipos de diseño, recomienda para compañías u organizaciones medianas que realizan actividades en diferentes zonas o regiones de un país que poseen varias líneas de productos o unidades de negocio y buscan optimizar sus recursos y tener buenos sistemas de coordinación y visión integral de la compañía”. (BERNAL & SIERRA, 2008)

La Estructura Matricial se utiliza con frecuencia a través de equipos de empleados, de acuerdo a sus habilidades y de esta manera reducir debilidades.

## **Dirección**

Según (BENJAMIN & FINCOWSKY, 2009, pág. 413). Las actividades básicas que comprenden la función de dirección son:

Determinación de lo que debe hacerse (planeación), establecimiento de cómo se deberán llevar a cabo las actividades de la empresa (organización), vigilar lo que debe hacerse.

La función de dirección tiene como propósito fundamental impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que dichas actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos.

Esta función comprende las siguientes etapas:

- ✓ **Autoridad.** Forma en que se delega y se ejercen las acciones durante el desarrollo de las actividades y búsqueda de los objetivos y metas planeadas.
- ✓ **Comunicación.** Forma en que se establecen los canales de comunicación y fluye la comunicación al interior y exterior de la empresa.
- ✓ **Supervisión.** Verificar que las actividades se lleven a cabo conforme se planeó y ordenó.

La dirección es “La esencia misma de la administración, siendo una de sus características que no puede contemplarse como una etapa aislada, ya que es al dirigir donde la unidad temporal manifiesta en pleno”. (Hernández, 1994, pág. 177).

Es la función de guiar, encaminar a sus trabajadores y las acciones que ellos realizan para el logro de los objetivos.

## **Interna**

(BENJAMIN & FINCOWSKY, Organización de Empresas, 2009, pág. 414)  
“Instancias del entorno que emiten lineamientos a los que tiene que sujetarse una organización como los siguientes:

- Cambio de normatividad
- Necesidad del servicio
- Criterios de operación de grupos de filiación, corporativos y/o sectoriales
- Requerimientos de sus grupos de interés
- Normas de gestión de calidad
- Presión de instituciones en su área de influencia”

### **Externa**

(BENJAMIN & FINCOWSKY, Organización de Empresas, 2009, pág. 414)

“Pautas originadas en el seno de las organizaciones, que se pueden clasificar en:

- Disposiciones de alta dirección
- Indicadores de gestión
- Observaciones de auditoría
- A petición de parte”

### **Control**

Según (Guías Empresariales) el Control es:

El proceso de control contribuye a asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planeado. Dicho proceso de control consta de cuatro pasos básicos:

1. Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los trabajadores, tales como cuotas mensuales de producción para los operarios y ventas para los vendedores.
2. Verificar el desempeño a intervalos regulares (día, semana, mes).
3. Determinar si existe alguna variación de los niveles medios reales respecto a los establecidos.
4. Si existiera una variación, tomar medidas correctivas, tales como un entrenamiento o mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

Las actividades básicas que comprende el proceso de control son:

Establecimiento de indicadores y estándares de control (ventas, costos, productividad, competitividad, calidad); medir y juzgar lo que se ha realizado (análisis de datos estadísticos, informes contables, informes de producción); comparar lo realizado contra lo planeado para definir si existen diferencias (evaluación del funcionamiento, inspección y localización de fallas), y establecer medidas correctivas (ajustes para alcanzar lo planeado).

Con el paso de los años se han desarrollado mejores métodos de control, dirección y administración de las empresas. Algunas de las herramientas que están utilizando las empresas para mejorar su desempeño son:

- Administración de la Calidad Total
- Reingeniería de Procesos de Negocios

Estas dos herramientas contienen una fuerte orientación hacia los procesos. Ello implica la búsqueda por:

- Mejorar la calidad del producto.
- Reducir el tiempo del ciclo de producción.
- Reducir los costos.

La administración de la calidad total tiene un enfoque tendiente a crear:

- Un clima armónico para hacer bien las cosas correctamente desde la primera vez.
- Prevenir la generación de errores en lugar de su corrección.
- Crear una cultura de servicio al cliente.
- Reducir los costos de calidad relativos a cumplimiento (prevención y evaluación) y por incumplimiento (por fallas internas y externas).

La reingeniería de procesos de negocios, es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos fundamentales que agregan valor. Estos procesos se refieren a los de naturaleza estratégica que son importantes e indispensables para el cumplimiento de los objetivos, metas y para alcanzar un mayor nivel competitivo.

La reingeniería de procesos es el medio por el cual una empresa puede lograr cambios radicales en su desempeño, en los métodos de trabajo, medido en costos, tiempo de servicio y calidad, mediante el análisis de diagramas de flujo de proceso y otros métodos aplicados en la ingeniería industrial.

Esta técnica comprende cinco etapas básicas que son:

- **Preparación.** Desarrollo de un consenso ejecutivo sobre las metas y objetivos que se pretenden alcanzar.
- **Identificación.** Desarrollo de un modelo de negocio orientado al

consumidor en los procesos fundamentales de valor estratégico.

- **Visión.** Búsqueda de oportunidades de avance decisivo en los procesos.
- **Soluciones.** Establecimiento de resultados para la implantación de las percepciones por medio del diseño social que organiza y estructura los recursos humanos necesarios que tendrán a su cargo el proceso rediseñado.
- **Transformación.** Ejecución de las visiones del proceso, implantando versiones piloto y de plena producción.

Evalúa las actividades de los empleados para comprobar que se estén realizando las actividades de acuerdo a lo planificado y comprobando si los objetivos se están cumpliendo y en que porcentajes.

### **Control Previo**

“Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades”. (MUNCH, 2010)

“Es el tipo de control más deseable para los administrativos y se realiza antes que los procesos o eventos se implementen”. (BERNAL & SIERRA, 2008)

Tiene como propósito evitar que se presenten problemas antes que las actividades planeadas se ejecuten.

### **Control Concurrente**

Para (MUNCH, 2010) “Se ejerce de manera simultánea la realización de actividades, con un proceso continuo”.

Según (BERNAL & SIERRA, 2008) “Es el control que se realiza durante el tiempo en que se está ejecutando una determinada actividad. La forma usual de realizar control concurrente es la supervisión directa durante el tiempo de la actividad de trabajo. Es la supervisión que se realiza durante y el sitio de trabajo.

Control concurrente: Consiste en las actividades de los supervisores que dirigen el trabajo de sus subordinados; la dirección se refiere a las actividades del gerente cuando instruye a sus subordinados sobre los medios y procedimientos adecuados

y cuando supervisa el trabajo de los subordinados para asegurarse de que se realiza adecuadamente”.

### **Control Posterior**

Para (MUNCH, 2010) “Se aplica después de haber realizado las actividades”

Según (BERNAL & SIERRA, 2008) “El control de retroalimentación (utilizar la información para realizar cambios) se lleva a cabo sobre actividades o procesos ya efectuados, informa sobre la eficacia de los resultados obtenidos respecto del previsto y es fundamental para retroalimentar sobre resultados”.

Control posterior: La característica definitiva de los métodos de control retroalimentarios consiste en que éstos destacan los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras; por ejemplo, los estados financieros de una empresa se utilizan para evaluar la aceptabilidad de en la adquisición de recursos futuros o actividades operativas.

## **2.4.2 Conceptualización Dialéctica de la Variable Dependiente**

### **2.4.2.1 Gestión Financiera**

Adentrándonos en el campo de la Gestión Financiera es necesario empezar a definir de qué se trata la misma.

Según (CARDOZO & GUTIÉRREZ, 2007, pág. 73) define:

“Gestión financiera es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a dotar a una empresa de la estructura financiera idónea en función de sus necesidades mediante una adecuada planificación, elección y control, tanto en la obtención como en la utilización de los recursos financieros”.

En un aporte adicional de (CALDERÓN & CASTANO, 2005, pág. 727) indica:

“Gestión Financiera es lograr un conocimiento del sistema financiero y todas las alternativas dispuestas en el medio para obtener recursos financieros con los mayores grados de eficiencia, así como asignar, controlar y evaluar el uso de los mismos, en procura de crear valor agregado y aumentar el valor de las empresas”.

Según (NUNES, 2008) indica:

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

- ✓ la determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- ✓ la consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- ✓ la aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- ✓ el análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- ✓ el análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Según (CORDOBA, 2007, págs. 139-140) define:

La gestión de la empresa se materializa en la toma de decisiones que consiste en seleccionar de entre varias alternativas o líneas de actuación, potencialmente a unos objetivos las más adecuadas.

La confiabilidad y la eficiencia es una de las premisas necesarias para todas las empresas que aspiran a perfeccionar su actividad económica en aras de lograr mejores resultados. El éxito de este propósito dependerá del grado de certeza que posea las decisiones que se tome con relación a la administración adecuada y al manejo de los recursos materiales y



financieros disponibles, del buen desempeño de esta tarea depende en gran medida el resultado futuro que se obtenga.

Hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo y reducir los costos, sólo se podrá alcanzar con una eficaz administración del capital.

El objetivo fundamental del mismo es manejar cada una de los activos y pasivos circulantes de tal manera que se obtenga un nivel aceptable, ya que si no es posible mantener un nivel satisfactorio se corre el riesgo de caer en un estado de insolvencia y aún más la empresa puede verse forzada declararse en quiebra.

La gestión de la empresa se materializa en la toma de decisiones que consiste en seleccionar de entre varias alternativas, potencialmente a unos objetivos los más adecuados.

#### **2.4.2.2 Análisis Financiero**

“El análisis financiero es la base para tomar decisiones diferentes decisiones en la empresa. Sean estas a corto y largo plazo, de inversión o de financiamiento, de crecimiento o decrecimiento, de producción o administración, es el estudio, la administración, aplicación, técnica, procesos, desarrollo o manejo de recursos financieros”. (BAENA, 2010, pág. 1)

Según (HERNÁNDEZ CABRERA, 2005) define:

El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos. Por lo tanto, el primer paso en un proceso de ésta naturaleza es definir los objetivos para poder formular, a continuación, los interrogantes y criterios que van a ser satisfechos con los resultados del análisis —que es el tercer paso— a través de diversas técnicas.

Las herramientas de análisis financiero pueden circunscribirse a las siguientes: a) análisis comparativo, b) análisis de tendencias; c) estados financieros proporcionales; d) indicadores financieros y e) análisis especializados, entre los cuales sobresalen el estado de cambios en la situación financiera y el estado de flujos de efectivo.

Los indicadores financieros agrupan una serie de formulaciones y

relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así, se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles.

Según (DUMRAU, Administración Financiera, 2003) dice:

“Interpretación, comparación y estudio de estados financieros y datos operacionales de una Entidad: explica el cálculo y la Significación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores los cuales sirven para Evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, para ayudar así a que los administradores, inversionistas y acreedores tomen sus respectivas iniciativas: Es decir , tiene como fin demostrar a manera de diagnóstico cual es la Situación económica y financiera Por la que atraviesa la institución en un momento de terminado”.

“El análisis financiero sigue un proceso lógico que parte de los informes contables, los cuales deben soportar procesos y verificaciones sobre la realidad y la apropiada evaluación de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos que reflejan la figura procesos de análisis financiero muestra en forma esquematizada el procesos lógico que sigue el análisis financiero”. (CABUYA, 1995, pág. 223).

El análisis determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u alguna otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

## **Indicadores**

Según (Fomento, 1991, pág. 36) indica:

Es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que queremos controlar, la definición de ser expresada de la manera más específica posible evitando incluir las causas y soluciones en la relación, la definición debe contemplar sólo las características o hechos efecto que observamos y mediremos. Podemos medir cantidades físicas proporciones, lapso de tiempo etc.

Los índices financieros constituyen la herramienta más común y, por si

sólo la forma más completa de análisis financiero, se le conoce también como razones financieras.

El análisis por índices financieros o razones señalan los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias. También enfoca la atención del analista sobre determinadas relaciones que requieren posterior y más profunda investigación.

Las relaciones financieras expresadas en términos de razones o índices, tiene pocos significados por sí misma, por consiguiente no se puede determinar si indica condiciones favorables o desfavorables, a menos que exista la forma de compararlas con algo, los estándares de comparación.

Según Luis Aníbal Mora García (2008, pág. 13), “miden el costo total de la operación logística, es decir el valor monetario de servir a los clientes y planear, administrar, adquirir, distribuir y almacenar el inventario con destino a los clientes”.

Los índices financieros constituyen la herramienta más común y, por si sólo la forma más completa de análisis financiero, se le conoce también como razones financieras.

## **Informes**

Según (FAYET & COMMEÍGNES, 1999, págs. 12-13) indica:

El informe financiero es un documento que transcribe una reflexión personal o grupal sobre un tema definido por una problemática que se esté o haya generado dentro o fuera de la organización, en el cual se analiza y produce una reflexión sobre un tema determinado. Se realiza con el fin de favorecer la toma de decisiones, al proponer soluciones aplicables que impulsen la acción. En otras palabras, es un documento inteligente.

Este tipo de texto consta de tres partes esenciales: la identificación de los problemas, el análisis de las causas y las propuestas de mejoras. Sin embargo, ninguna lista de informes será aplicable a todos los negocios, ni será conveniente a todos los casos. Por ello, se necesita además de imaginación, mucha investigación y planificación para poder desarrollar un sistema de informes integrado y estructurado de acuerdo a las necesidades de cada compañía.

A continuación consideramos las partes más relevantes del Informe Financiero denotadas por (RICO, 1988, pág. 59):

**Tabla No. 2** Estructura del Informe Financiero

| <b>ESTRUTURA DEL INFORME FINANCIERO</b>                      |   |
|--|---|
| <b>Encabezado:</b>   | Nombre de la empresa y los estados financieros que se van a analizar con su respectivo período, nombre del informe (que haga alusión al tema que se tratará), fecha y lugar del análisis.   |
| <b>Resumen de los aspectos más relevantes de la empresa:</b> | Debe incluirse un pequeño resumen de las actividades que realiza la empresa, las características mercantiles y jurídicas, y sus principales objetivos a corto y largo plazo.  |
| <b>Objetivos del informe:</b>                                | Enumeración de los propósitos que tiene el informe y el área de la empresa a la que se dirige.  |
| <b>Identificación de los problemas:</b>                      | Describir de manera detallada y resumida cada uno de los problemas que llevaron a la elaboración del informe. No es aconsejable que en un mismo informe se traten diferentes problemáticas que no estén relacionadas entre sí. Generalmente se analizan diferentes indicadores financieros (de liquidez, endeudamiento, de rentabilidad, etc.), los cuales permiten identificar algunos problemas de la compañía. |
| <b>Análisis de las causas:</b>                               | Detallar de manera clara y concisa cuáles han sido las causas de los problemas identificados en el punto anterior. Se pueden utilizar gráficos para que la información sea clara y precisa, y resumir las cifras de los estados financieros resaltando las más importantes en el estudio que se está realizando.  |
| <b>Recomendaciones y conclusiones:</b>                       | Describir de forma clara y breve qué puede y debe hacer la compañía para solucionar los problemas que se están presentando (las diferentes estrategias que puede utilizar la empresa). Además, se deben incluir unas breves conclusiones de la situación en la que se encuentra la organización.  |
| <b>Cierre:</b>   | Incluir los nombres de las personas que realizaron el informe, con su respectivo número de identificación y el cargo que ocupan en la compañía.   |

**Fuente:** Guillermo Rico - Informes Financieros Objetivos

El informe, consiste en una declaración que describe las cualidades de un hecho y de los eventos que lo rodean. El informe, por lo tanto, es el resultado o la consecuencia de la acción de informar.

## **Riesgo**

Según (DIEZ, 2001, pág. 53) indica:

Tradicionalmente, cualquier decisión financiera, cuando se cometa, debe tener presente un factor condicionalmente el riesgo.

Es evidente que la obtención de beneficios suele ser más difícil en un entorno donde la estabilidad y la incertidumbre no hacen papel predominante.

Así cualquier inversor solicita de la empresa o particular, donde canaliza sus ahorros que se le prime, es decir. Que se le pague más, si asume un proyecto de inversión donde ese entorno no sea tan estable como otro. De tal modo, que, generalmente a mayor incertidumbre e inestabilidad el riesgo se incrementa y el inversor exige más del lugar hacia el que se dirige su inversión.

El Riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento, futuro e incierto, con consecuencias negativas para la compañía.

### **2.4.2.3 Índices Financieros**

Según (SANCHEZ I. , 2006) define:

Los índices financieros son realmente útiles si se calculan para una serie de años, que permitan determinar promedios y tendencias; y mucho mejor, si los podemos comparar con diferentes empresas del mismo ramo que el de la analizada.

Las razones o índices financieros no son más que relaciones que se establecen entre las cifras de los estados financieros, para facilitar su análisis e interpretación.

A través de ellas, se puede detectar las tendencias, las variaciones estacionales, los cambios cíclicos y las variaciones irregulares que puedan presentar las cifras de los estados financieros.

Los índices financieros se pueden dividir o agrupar en cuatro grandes grupos:

- Razones de Liquidez
- Razones de Apalancamiento
- Razones de Actividad
- Razones de Rentabilidad

### **Razones de Liquidez**

Miden la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tenencia de activos líquidos, mas no a la capacidad de generación de efectivo. Algunos ejemplos de este tipo de razones son las siguientes:

- Capital de Trabajo
- Razón Circulante
- Prueba o razón ácida
- Prueba Súper Ácida
- Cobertura de Pagos
- Razón de Fondo de Maniobra

### **Razones de Apalancamiento**

Miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio). Son ejemplos de este tipo de razones las siguientes:

- Razón de Endeudamiento
- Razón de Autonomía
- Razón de Apalancamiento Externo
- Razón de Apalancamiento Interno
- Razón de Capitalización Externa
- Razón de Capitalización Interna

### **Razones de Actividad de Gerencia**

Evalúan la habilidad con la cual la empresa (o la gerencia) utiliza los recursos de que dispone. Las más conocidas son las siguientes:

- Días de Inventarios
- Rotación de Inventarios
- Días de Cuentas por Cobrar
- Rotación de Cuentas por Cobrar
- Días de Cuentas por Pagar
- Rotación de Cuentas por Pagar
- Rotación del Activo Total

- Rotación del Activo Fijo
- Rotación del Capital de Trabajo

### **Razones de Rentabilidad**

Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles. Por esta definición la mayoría de ejemplos tienen que ver con la relación de la utilidad neta (bottom line) con ciertos elementos de los estados financieros.

- Margen de Utilidad Bruta
- Margen de Utilidad en Operaciones
- Margen de Utilidad Antes de Impuesto
- Margen de Utilidad Neta
- Rendimiento sobre Activos
- Rendimiento sobre el Patrimonio
- Rendimiento sobre el Capital Común
- Rendimiento sobre el Capital Empleado
- Rendimiento sobre el Capital de Trabajo
- Utilidad por Acción Común”

#### **2.4.2.4 Planeación Financiera**

“La planificación Financiera es una parte importante de las operaciones, porque proporcionan esquemas y pautas para guiar, conducir y controlar las actividades de la empresa, con el propósito de lograr el éxito” (ZAPATA, 2008, pág. 397)

Según: Alfonso Leopoldo O. (AÑO2008):

Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer un pronóstico y las metas económicas y financieras de una empresa.

La planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. También reviste gran importancia para la supervivencia de la organización y tiene tres elementos claves:

Planeación de efectivo: consiste en la elaboración del presupuesto de caja

Planeación de utilidades: se obtiene por medio de los estados financieros pre forma que muestran los niveles anticipados de ingreso, activos, pasivos y capital social.

Presupuestos de caja y los estados pre forma: es útil para la planeación financiera interna y son parte de la información que exigen los prestamistas.

Determinar las actividades a realizarse antes de algún movimiento económico, de esta manera nos establecemos presupuestos y estos nos ayuda a administrar de mejorar manera este recursos sin la necesidad de malgastarlo.

### **Financiamiento a Corto Plazo**

(CORDOBA, 2007, pág. 250) indica que:

El financiamiento a corto plazo involucra las operaciones con un vencimiento menor de un año, siendo conveniente separarlas en dos categorías: Préstamos sin garantía y con garantía.

Pocas empresas financieras otorgan préstamos sin garantías. Por lo general los préstamos bancarios a corto plazo y sin garantía se consideran como “auto liquidables”, puesto que los activos comparados con ellos producen suficiente flujo de efectivo para pagar el préstamo eventualmente.

El crédito a corto plazo se define como cualquier pasivo que se haya programado para liquidarse al término de un año, la deuda a corto plazo es muy riesgosa que la deuda a largo plazo, pero es menos costosa y es más fácil obtenerse, bajo términos más flexibles.

Son préstamos otorgados a un plazo menor a un año, y que pueden ser fácilmente cancelados, si la empresa cuenta con liquidez.

### **Activos**

“El activo representa todos los bienes y los derechos que posee la empresa, es decir lo que tiene y lo que le deben. Los activos aparecen ordenados por grado decreciente de liquidez: primero los activos circulantes (corrientes) compuestos por los saldos de caja y banco, las inversiones transitoria, como de depósito a plazo y bonos, luego los créditos por ventas e inventarios”. (DUMRAUF, 2001, pág. 29)

Un concepto de (TRACY, 1979, págs. 20,25,55) leído en el Libro Principios de



Contabilidad de (ROMERO, 2006, pág. 204) “El lado del activo presenta los recursos económicos que son propiedad de la empresa, el activo principal que posee la empresa, o sean los recursos económicos, o manera en que la empresa aplica el capital”.

El activo es todo lo que la empresa posee, y nos dará algún beneficio.

## **Inventarios**

“Los inventarios de mercaderías constituyen aquellas existencias de artículos que se encuentran en las bodegas y que aún no han sido vendidas” (ZAPATA, 2008, pág. 101)

El inventario según (MIGUEZ & BASTOS, 2006, págs. 1-5) “Es un recurso almacenado al que se recurre para satisfacer una necesidad actual o futura”.

Las funciones más utilizadas de los inventarios son;

Permiten que las operaciones continúen sin que se produzcan patrones por falta de productos o materias primas.

Obtener ventajas por volumen de compra, ya que si la adquisición de artículos se produce en grandes cantidades, el coste de cada unidad suele disminuir.

Proporcionar unas reservas de artículos para satisfacer la demanda de los clientes y que se queden sin el deseado.

Separar los procesos de producción y distribución. Así, por ejemplo, si la demanda de un producto es elevada sólo durante el invierno, la empresa puede elaborarlo a lo largo de todo el año y almacenarlo, evitando de este modo su escasez en invierno.

Salvaguardarse de la inflación y de los cambios de precio.

Protegerse de las roturas de inventario que pueden producirse por productos defectuosos, el mal tiempo, fallos de suministro de los proveedores, problemas de calidad o entrega inadecuadas.

## **Clasificación de los Inventarios**

Los inventarios se crean con la finalidad de servir a los clientes y de permitir el flujo productivo. Por esta razón, la empresa se ve en la necesidad de disponer de una cantidad conveniente de mercancías (stocks) que compense las posibles oscilaciones relativas a la demanda y al plazo

de entrega de los proveedores principalmente.

Existen varios tipos de inventarios, con diferencias notables entre las distintas industrias, y los más comunes son los siguientes:

**Inventarios de Materias Primas:** la industria necesita artículos y materiales para poder producir. Se denominan inventarios de materias primas a aquellos que están constituidos por los productos que van a ser procesados.

**Inventarios de mercancías:** Estos incluyen los bienes adquiridos por las empresas, que van a ser vendidos sin someterse a procesos de transformación.

**Inventarios de productos en proceso:** Están formados por los bienes en proceso de manufactura, es decir, por aquellos artículos que están siendo utilizados durante el proceso de producción.

**Inventarios de Productos Terminados:** Se trata de inventarios que agrupan todos aquellos productos transformados y manipulados por la empresa mediante los procesos de producción. Estos productos se almacenan a la espera de ser vendidos.

**Inventarios de materiales y suministros:** Están constituidos por los elementos necesarios para la elaboración de los productos.

Los inventarios son las materias primas o los bienes y servicios que la empresa tiene para su comercialización ya sea al por mayor o menor.

## **Pasivo**

Un concepto de (HENDRIKSEN, 1981, pág. 291) leído en el libro Principios de Contabilidad de (ROMERO, 2006, pág. 219)“Obligaciones de traspasar activos, prestar servicios, obligaciones resultantes de transacciones pasadas o corrientes y que exigen liquidación en lo futuro”

“El pasivo nos muestra como financia la compañía sus inversiones, y representa dos tipos de derecho sobre los activos: pasivos propiamente dichos (las deudas de la firma) y capital agrupado bajo la figura contable del patrimonio neto. Los pasivos o deudas se ordenan se acuerdo a su grado de exigibilidad, de manera que

aparecen en el orden en el cual deben ser pagados. Por tal motivo, los pasivos también se dividen en deudas a corto y largo plazo, según su vencimiento”. (DUMRAUF, 2001, pág. 30)

Los pasivos son todas las obligaciones que la empresa tiene con terceros.

### **Financiamiento a Largo Plazo**

Según (CORDOBA, 2007, pág. 323) indica:

Los pasivos a largo plazo están representados por las deudas cuyo vencimiento es posterior a un año, o el ciclo normal de las operaciones de este es mayor. Se originan de las necesidades de financiamiento de la empresa ya sea para la adquisición de activos fijos, cancelación de bonos, redención de acciones preferentes etc.

En gerencia financiera, el planeamiento a largo plazo, se refiere fundamentalmente a los rubros de mayor permanencia en el tiempo en las organizaciones. Entonces nos estamos refiriendo a los activos y a las inversiones.

Este financiamiento se produce cuando el préstamo adquirido por la empresa es mayor a un año, por lo general esta clase de préstamos representa montos grandes de dinero.

### **INVERSIONES**

Un concepto de (KOHLENER, 1976) leído en el Libro Contabilidad General de (ZAPATA, 2008, pág. 135) “Una inversión es toda adquisición de medios de producción, inclusive colocación en valores mobiliarios con el objeto de conseguir una renta”

(CORDOBA, 2007, pág. 285) indica:

La definición más general que se puede dar del acto de invertir es que “mediante el mismo, tiene lugar el cambio de una satisfacción inmediata y cierta, a la que se renuncia, contra una esperanza que se adquiere y de la cual el bien invertido es el soporte” otra definición es: la inversión es una vinculación de recursos líquidos actuales para obtener un flujo de fondos en el futuro.

Generalmente un proyecto de inversión responde a un esquema que tiene un costo inicial y que pretende retornos futuros. Muchas veces a la empresa se le presenta la posibilidad de emprender un nuevo proyecto; el Director Financiero, quien tiene que decidir si ese proyecto vale la pena o no. La decisión sobre un proyecto depende esencialmente de la siguiente consideración; si el proyecto aumentaría el valor de la empresa.

Las inversiones que se vayan a efectuar, debe ser profundamente evaluadas, porque representa una decisión a largo plazo y puede tener una fuerte irreversibilidad.

Colocación del capital de una compañía en una institución financiera con el objetivo de ganar intereses por el tiempo en que ese dinero este administrado por el banco.

## **ACCIONES**

Una acción es una fuente de financiamiento permanente, es un ejemplo de un título financiero. Los títulos financieros no son más que contratos que codifican la relación entre empresa emisora y el portador del título. El portador del título es él quien aporta el dinero a la empresa como acreedor o como propietario. La empresa emisora se compromete a cambiar o cumplir con ciertas condiciones que representa para ella una obligación y para el portador un derecho.

Una acción es una cuota parte de una empresa. El dueño de una acción se convierte en un copropietario de la empresa, en la mayoría de los casos depende del tipo de acción; tiene derecho a votar en sus reuniones anuales o extraordinarias, tiene derecho a dividendos si la empresa los paga. Puede vender parte o la totalidad de sus acciones en el mercado secundario, como también puede experimentar una ganancia o una pérdida del capital

Sin vender sus acciones, en este caso se dice fue una ganancia o una pérdida no realizada. (CORDOBA, 2007, pág. 335)

“Acción es el título que representa una parte o alícuota del capital de una sociedad anónima. También se puede decir que representa la participación de una persona en una empresa. Tiene acciones ordinarias y preferenciales que en ambos casos otorgan derecho de propiedad”. (ZAPATA, 2008, pág. 149)

Es el porcentaje del capital que le corresponde al accionista de una empresa, estas le permiten tomar decisiones, tener ganancias o pérdidas al final del ejercicio económico.

### **ENDEUDAMIENTO**

“El endeudamiento representa una posibilidad para las empresas que tienen la necesidad de financiar sus inversiones, donde no todas tienen las mismas posibilidades de acceso, una compañía que tienen muy pocos activos le es muy difícil encontrar acreedores dispuestos a prestarles dinero”. (CORDOBA, 2007, pág. 323)

Es la capacidad que posee una empresa para deber dinero, y que en el futuro no le genere inconvenientes como la quiebra.

### **2.5 Hipótesis**

¿Cómo afecta el Proceso Administrativo en la Gestión Financiera de Gasolinera Gavilánez de la ciudad de Ambato desde el año 2012 hasta el 1er semestre del 2013?

La aplicación de un adecuado modelo de Proceso Administrativo mejora la Gestión Financiera de la Gasolinera Gavilánez de la ciudad de Ambato.

### **2.6 Señalamiento de las Variables**

Variable Independiente: Proceso Administrativo. Cualitativa

Variable Dependiente: Gestión Financiera. Cuantitativa

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque**

La presente investigación tendrá un enfoque cuali – cuantitativo; cualitativo porque utiliza y comprende hechos significativos para construir conocimientos desde varios puntos de vista.

Cuantitativo porque utiliza la recolección y análisis de datos que fueron tomados directamente a los involucrados, para resolver las interrogantes de la investigación, utilizando para esto la estadística confiando en la medición numérica.

#### **3.2 Modalidad**

##### **Investigación Bibliográfica o Documental**

“Se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos”. Según (NOE, 2007)

El tipo de investigación es documental porque se fundamenta en la revisión de los documentos de la Gasolinera Gavilánez, a través de los cuales se establecerá su situación financiera.

### 3.3 Tipos de Investigación

#### Investigación Explicativa

(Morales F. , 2010) Afirma en su artículo que la investigación explicativa:

Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

Dentro de la investigación científica, a nivel explicativo, se dan dos elementos:

- **Lo que se quiere explicar:** se trata del objeto, hecho o fenómeno que ha de explicarse, es el problema que genera la pregunta que requiere una explicación.

- **Lo que se explica:** La explicación se deduce (a modo de una secuencia hipotética deductiva) de un conjunto de premisas compuesto por leyes, generalizaciones y otros enunciados que expresan regularidades que tienen que acontecer. En este sentido, la explicación es siempre una deducción de una teoría que contiene afirmaciones que explican hechos particulares.

En la presente investigación se desarrolló la búsqueda de causas como el desconocimiento del Proceso Administrativo y efectos como la inoportuna Gestión Financiera para conocer por qué se produjo el problema y que efecto causó, de esta manera tener una perspectiva de la realidad y buscar posibles soluciones.

### 3.4 Operacionalización de las Variables

**Tabla 2 Variable Independiente: Proceso Administrativo**

| CONCEPTO  | CATEGORIAS   | INDICADORES                       | ITEMS  | TECNICAS   |
|---|--------------|-----------------------------------|--|--|
| Se encarga de la planificación, organización, dirección y control, para mejorar los procesos con la adecuada utilización de los recursos. | Herramientas | Mecanismos<br>Instrumentos        | ¿La empresa cuenta con manuales de funciones para cada departamento?   | Lista de verificación, dirigida al administrador |
|   | Técnicas     | Operativas<br>Gestión<br>Decisión | ¿La empresa cuenta con todos los permisos de operación?<br><br>¿El personal cuenta el uniforme y accesorios para cumplir con su trabajo? |  |
|   | Planeación   | Estrategias                       | ¿Tiene establecidos objetivos a corto, mediano y largo plazo?  |  |

**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Análisis de la Investigación



**Tabla 3 Variable Dependiente: Gestión Financiera**

| CONCEPTO  | CATEGORIAS               | INDICADORES                     | ITEMS   | TECNICAS   |
|---|--------------------------|---------------------------------|---|--|
| Controla y evalúa mediante la planificación la correcta utilización de los recursos financieros | Planificación Financiera | Análisis Financiero             | ¿La rentabilidad del capital satisface a los socios?<br>¿Se realizan análisis periódicos de resultados? | Lista de verificación, dirigida al administrador |
|   | Recursos                 | Humano<br>Económico<br>Material | ¿Los salarios y beneficios sociales son cancelados oportunamente?                                       |  |

**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Análisis de la Investigación

### 3.4 Población y Muestra

La muestra será documental

- Estados Financieros 2012
- Estados Financieros 2013
- Lista de verificación

### 3.5 Recolección de la Información

En esta investigación se realizará en base a la información que existe dentro de la empresa.

**Tabla No. 4 Recolección de la Información**

| <b>PREGUNTAS<br/>BÁSICAS</b> |                        | <b>EXPLICACIÓN</b>   |
|------------------------------|------------------------|--|
| 1                            | ¿Para qué?             | Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación   |
| 2                            | ¿A qué personas?       | La investigación se realizará con la ayuda del personal del departamento de contabilidad y administrativo. |
| 3                            | ¿Sobre qué aspectos?   | Sobre el Proceso Administrativo y la Gestión Financiera de la Gasolinera Gavilánez de la ciudad de Ambato  |
| 4                            | ¿Quién?                | Giovanna Aguilar   |
| 5                            | ¿Cuándo?               | año 2012 hasta el 1er semestre del año 2013  |
| 6                            | ¿Cuántas veces?        | Se realizará las veces que sean necesarias para obtener una correcta información.                          |
| 7                            | ¿Con qué técnicas?     | Análisis Financiero<br>Check List  |
| 8                            | ¿Con qué instrumentos? | Documentos Financieros<br>Cuestionario   |
| 9                            | ¿En qué situación?     | Se buscará el momento más adecuado para obtener datos reales y concretos                                   |

**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Análisis de Investigación

### 3.6 Técnicas e Instrumentos de Investigación

**Tabla No. 5 Técnicas e Instrumentos de Investigación**

| <b>TECNICAS DE INVESTIGACIÓN</b> | <b>INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>  |
|----------------------------------|---|
| <b>INFORMACIÓN SECUNDARIA</b>    | <p>Libros sobre:</p> <p>Finanzas Corporativas en la Práctica.<br/>           Investigación en Administración en América Latina.<br/>           Fundamentos de la Administración de Planeación Financiera en la empresa moderna.<br/>           Economía y Organización de Empresas Constructoras.<br/>           Proceso Administrativo.<br/>           Mercados e Instituciones Financieras.<br/>           Administración Financiera Contemporánea.<br/>           Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo.<br/>           Dirección.</p> |
| <b>INFORMACIÓN PRIMARIA</b>      |   |
| 1. Investigación Documentada     | <p>Documentos Financieros de la Gasolinera Gavilánez<br/>           Cuestionario</p>  |

**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Análisis de Investigación

### **3.7 Procesamiento y Análisis de La Investigación**

Para el análisis y procesamiento de la información se procederá de la siguiente manera:

#### **Codificación de la Información**

Para poder tener una buena codificación se procederá a analizar minuciosamente la información disponible de la Gasolinera Gavilánez, para que de esta manera se facilite el proceso de investigación y a la vez sea efectivo, obteniéndose una información real y dando una solución adecuada al problema

#### **Analizar Gráficos Estadísticos**

Para proceder al análisis de los datos se realizará por medio de porcentajes que nos permitirá interpretar los resultados que proyectaran.

#### **Interpretación**

La interpretación de resultados se elaborará bajo una síntesis de los mismos para poder encontrar la información necesaria que nos dará la posible solución al problema del objeto de estudio.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis del Aspecto Cualitativo

Para el aspecto cualitativo se generó una lista de verificación o check list, para la recolección de la información tanto administrativa como financiera, dirigida al Ing. Alonso Gavilánez, administrador de la Gasolinera Gavilánez.

Dentro de este aspecto se utiliza y se comprende hechos significativos para construir conocimientos desde varios puntos de vista.

**Tabla N° 6 Lista de verificación**

**Empresa:** Centro de Servicios Alonso Gavilánez

**Dirigido a:** Ing. Alonso Gavilánez - Administrador

| N° | PREGUNTAS  | SI | NO | OBSERVACIONES                    |
|----|--|----|----|----------------------------------|
|    | <b>Proceso Administrativo</b>  |    |    |                                  |
| 1  | ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?                        |    | X  |                                  |
| 2  | ¿Tiene establecidos objetivos a corto, mediano y largo plazo?                |    | X  |                                  |
| 3  | ¿El personal conoce sus funciones?   | X  |    | Empíricamente                    |
| 4  | ¿El personal conoce el método para realizar sus tareas?                      | X  |    |                                  |
| 5  | ¿Se realizan capacitaciones para los empleados?                              | X  |    | Solo personal administrativo     |
| 6  | ¿Se han identificado los procesos necesarios para la selección del personal? |    | X  |                                  |
| 7  | ¿Se conoce a la competencia?   | X  |    |                                  |
| 8  | ¿Existe rotación de personal?  | X  |    | Existe rotación de despachadores |

|    |  |   |   |                                  |
|----|--|---|---|----------------------------------|
| 9  | ¿Se analiza las necesidades de los empleados?  |   | X |                                  |
| 10 | ¿Se cuenta con un procedimiento formal para determinar las necesidades y expectativas de los clientes?     |   | X |                                  |
| 11 | ¿Cuenta con manuales de funciones para cada departamento?  |   | X |                                  |
| 12 | ¿Tienen políticas para otorgar créditos?   |   | X |                                  |
| 13 | ¿La empresa cuenta con todos los permisos de operación?  | X |   |                                  |
| 14 | ¿El personal cuenta con el uniforme y accesorios necesarios para cumplir con su trabajo?                   | X |   |                                  |
| 15 | ¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?   |   | X |                                  |
|    | Gestión Financiera   |   |   |                                  |
| 16 | ¿La información es oportuna?   |   | X |                                  |
| 17 | ¿La empresa tiene capacidad de endeudamiento?  |   | X |                                  |
| 18 | ¿Los valores recaudados en la venta de combustible son depositados en ese día?                             |   | X |                                  |
| 19 | ¿Cuentan con caja chica para gastos menores?   |   | X |                                  |
| 20 | ¿Tiene problemas de liquidez?  | X |   |                                  |
| 21 | ¿La rentabilidad del capital satisface a los accionistas?  |   | X |                                  |
| 22 | ¿Se realizan análisis mensuales de resultados?   |   | X |                                  |
| 23 | ¿Existen procedimientos para recuperar cartera vencida?  |   | X |                                  |
| 24 | ¿Cada cliente cuenta con una carpeta en donde se archiva información relevante del cliente?                |   | X |                                  |
| 25 | ¿La empresa ha cancelado a tiempo todas las facturas de combustible?                                       |   | X |                                  |
| 26 | ¿Los salarios y beneficios sociales son cancelados oportunamente?  | X |   |                                  |
| 27 | ¿Los registros contables se establecen en el momento que se generan?                                       |   | X |                                  |
| 28 | ¿Se cuenta con un procedimiento para el control de documentos y registros?                                 |   | X |                                  |
| 29 | ¿Las utilidades obtenidas son las esperadas?   |   | X |                                  |
| 30 | ¿Se realiza un análisis semestral de la información financiera contenida en los estados y sus anotaciones? |   | X | Al final del ejercicio económico |

**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Cuestionario

**Análisis:**

El cuestionario consta de treinta preguntas, las mismas que fueron dirigidas al Ing. Alonso Gavilánez – Administrador de la Gasolinera Gavilánez.

Procesos Administrativo: Con un 53% de respuestas que NO y un 47% de respuestas que SI.

Gestión Financiera: Con un 87% de respuestas que NO y un 13% de respuestas que SI.

**Interpretación:**

De lo analizado se desprende que no cuenta con una estructura organizacional, por lo tanto no tiene establecidos sus objetivos, además se debe tener en cuenta los procesos de selección de personal y los procesos contables ya que generan información inoportuna conllevando a tomar decisiones fuera de tiempo y generando problemas financieros.

Se debe tomar las medidas necesarias para solucionar las carencias con las que cuenta actualmente la empresa.

**4.1.1 Análisis del Aspecto Cuantitativo**

Al tratarse de una investigación documentada, para la recolección de la información se utilizó los Estados Financieros de la Gasolinera Gavilánez de los periodos, 2012 y 2013, a partir de los cuales se realizó un análisis horizontal. Mismos que se muestran a continuación:

**Tabla No. 7 Análisis Horizontal Estado Financiero periodo 2012 – 2013**

**GASOLINERA GAVILANEZ**

|                                  | <b>2012</b>      | <b>2013</b>      | <b>VARIACIÓN</b> | <b>%</b> |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|----------|
| <b>ACTIVO</b>                    | <b>555717,61</b> | <b>409882,43</b> | -145835,18       | -26%     |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>          | <b>310729,72</b> | <b>181254,2</b>  | -129475,52       | -42%     |
| EQUIVALENTES AL EFECTIVO         | 123776,58        | 4423,06          | -119353,52       | -96%     |
| <b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>       | <b>112477,88</b> | <b>144855,83</b> | 32377,95         | 29%      |
| DOCUMENTOS POR COBRAR            | 115842,23        | 116983,01        | 1140,78          | 1%       |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR         | 1632,78          | 33978,83         | 32346,05         | 1981%    |
| ( - ) PROV. CTAS INCOBRABLES     | -4997,13         | -6106,01         | -1108,88         | 22%      |
| INVENTARIO                       | 22400,04         | 15629,95         | -6770,09         | -30%     |
| PAGOS ANTICIPADOS                | 39753,94         | 3610,11          | -36143,83        | -91%     |
| CREDITO TRIBUTARIO IVA           | 11844,8          | 12735,25         | 890,45           | 8%       |
| CREDITO TRIBUTARIO RENTA         | 476,48           | 0                | -476,48          | -100%    |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTES</b>      | <b>244987,89</b> | <b>228628,23</b> | -16359,66        | -7%      |
| <b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b> | <b>239197,89</b> | <b>222838,23</b> | -16359,66        | -7%      |
| TERRENOS                         | 58096            | 58096            | 0                | 0%       |
| EDIFICIOS                        | 230565,56        | 230565,56        | 0                | 0%       |
| MUEBLES Y ENSERES                | 17527,91         | 17977,91         | 450              | 3%       |
| MAQUINARIA Y EQUIPO              | 131278,46        | 133178,46        | 1900             | 1%       |
| EQUIPO DE COMPUTO                | 19094,17         | 23494,17         | 4400             | 23%      |
| VEHICULOS                        | 128138,43        | 128138,43        | 0                | 0%       |
| ( - ) DEPRECIACION ACUMULADA     | -345502,6        | -368612,3        | -23109,66        | 7%       |
| OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES      | 5790             | 5790             | 0                | 0%       |
| <b>PASIVO</b>                    | <b>163990,87</b> | <b>53670,51</b>  | -110320,36       | -67%     |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>          | <b>96795,14</b>  | <b>48838,58</b>  | -47956,56        | -50%     |
| CUENTAS POR PAGAR                | 17024,27         | 826,19           | -16198,08        | -95%     |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS         | 45915,48         | 27756,37         | -18159,11        | -40%     |
| <b>OTRAS OBLIG. CORRIENTES</b>   | <b>32461,45</b>  | <b>20256,02</b>  | -12205,43        | -38%     |
| CON LA ADMINIS. TRIBUTARIA       | 103,32           | 610,12           | 506,8            | 491%     |
| IMP RENTA POR PAGAR              | 0                | 800,57           | 800,57           | 100%     |
| CON EL IEISS                     | 2616,72          | 3106,81          | 490,09           | 19%      |
| BENEFICIOS DE LEY EMPLEADOS      | 19646,59         | 9760,39          | -9886,2          | -50%     |
| PARTICIPACION TRABAJADORES       | 10094,82         | 5978,13          | -4116,69         | -41%     |
| OTROS PASIVOS CORRIENTES         | 1393,94          | 0                | -1393,94         | -100%    |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>       | <b>67195,73</b>  | <b>4831,93</b>   | -62363,8         | -93%     |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS         | 64758,73         |                  | -64758,73        | -100%    |
| PROVISIONES BENEF. EMPLEADOS     | 2437             | 4831,93          | 2394,93          | 98%      |
| JUBILACION PATRONAL              | 1080             | 3474,93          | 2394,93          | 222%     |
| OTROS BENEF. NO CORRIENTES       | 1357             | 1357             | 0                | 0%       |
| <b>PATRIMONIO</b>                | <b>391726,74</b> | <b>356211,92</b> | -35514,82        | -9%      |
| CAPITAL                          | 50800            | 50800            | 0                | 0%       |
| RESERVA LEGAL                    | 13415,85         | 13415,85         | 0                | 0%       |
| GANANCIAS ACUMULADAS             | 17494,54         |                  | -17494,54        | -100%    |
| RESERVA DE CAPITAL               | 268925,65        | 268925,65        | 0                | 0%       |
| <b>GANANCIA NETA</b>             | <b>41090,7</b>   | <b>23070,42</b>  | -18020,28        | -44%     |

**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Balance General – Gasolinera Gavilánez



La tabla muestra un análisis horizontal de los balances generales de la GASOLINERA GAVILANEZ entre el año 2012 y el año 2013 cuyos resultados se detallan a continuación

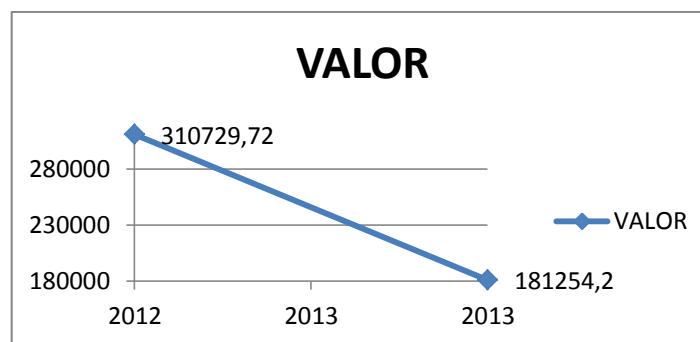
**Tabla No. 8 Análisis Activo Corriente periodo 2012 – 2013**

| AÑO  | VALOR     | %    |
|------|-----------|------|
| 2012 | 310729,72 | -42% |
| 2013 | 181254,2  |      |
|      | -129475,5 |      |

**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Balance General – Gasolinera Gavilánez

**Gráfico No. 5 Análisis Activo Corriente periodo 2012 – 2013**



**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Balance General – Gasolinera Gavilánez

**Análisis:**

Al analizar el activo corriente de los cálculos realizados en el análisis horizontal, presentan una variación del 42%, la cuenta más representativa dentro de este grupo es la de Equivalentes al Efectivo con un porcentaje del 96%; y la de Otras Cuentas por Cobrar por 1981%.

**Interpretación:**

En el año 2013 hubo un incremento significativo en la cuenta Otras Cuentas por Cobrar, este rubro debe ser cobrado en el tiempo adecuado para que no afecte a la liquidez de la empresa.

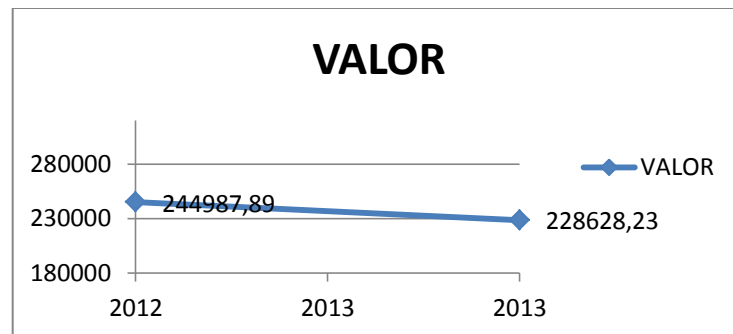
**Tabla No. 9 Análisis Activo No Corriente periodo 2012 – 2013**

| AÑO  | VALOR     | %   |
|------|-----------|-----|
| 2012 | 244987,89 | -7% |
| 2013 | 228628,23 |     |
|      | -16359,66 |     |

**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Balance General – Gasolinera Gavilánez

**Gráfico No. 6 Análisis Activo No Corriente periodo 2012 – 2013**



**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Balance General – Gasolinera Gavilánez

**Análisis:**

El grupo de los activos no corrientes se encuentra representados por las cuentas de: Terrenos, Edificios, Muebles y Enseres, Maquinaria y Equipo, Equipo de Cómputo, Vehículos y la Depreciación Acumulada; con referencia al 2012 solo ha disminuido un 7%.

**Interpretación:**

Esta disminución se establece por la Depreciación Acumulada que se incrementa cada año según la ley.

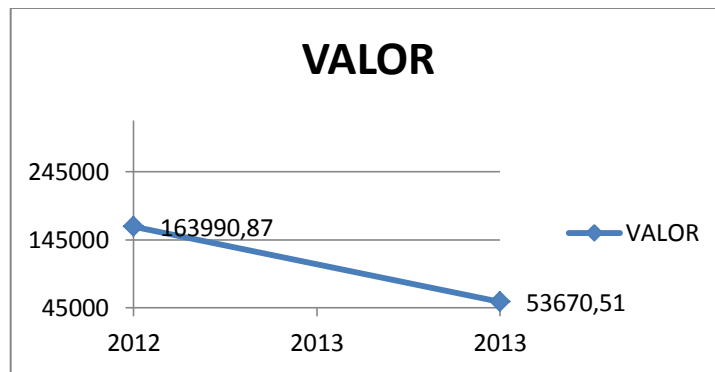
**Tabla No. 10 Análisis Pasivo periodo 2012 – 2013**

| AÑO  | VALOR     | %    |
|------|-----------|------|
| 2012 | 163990,87 | -67% |
| 2013 | 53670,51  |      |
|      | -110320,4 |      |

**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Balance General – Gasolinera Gavilánez

**Gráfico No. 7 Análisis Pasivo periodo 2012 – 2013**



**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Balance General – Gasolinera Gavilánez

**Análisis:**

En el 2013 se disminuyó un 67%, principalmente en las cuentas: Cuentas por Pagar, Obligaciones Financieras, Otros Pasivos Corrientes, y aumento en las cuentas Obligaciones con la Administración Tributaria, Provisión Beneficios Empleados y Jubilación Patronal.

**Interpretación:**

Se cancelaron algunas de las obligaciones que constaban en el año 2012, las cuentas que se incrementaron se debieron a Impuestos.

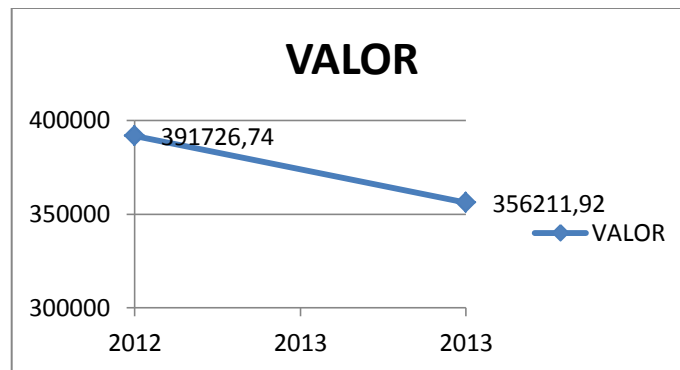
**Tabla No. 11 Análisis Patrimonio periodo 2012 – 2013**

| AÑO  | VALOR     | %   |
|------|-----------|-----|
| 2012 | 391726,74 | -9% |
| 2013 | 356211,92 |     |
|      | -35514,82 |     |

**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Balance General – Gasolinera Gaviláñez

**Gráfico No. 8 Análisis Patrimonio periodo 2012 – 2013**



**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Balance General – Gasolinera Gaviláñez

**Análisis:**

Con referencia al Patrimonio la empresa entre el año 2012 y 2013 disminuyó en un 9%.

**Interpretación:**

En el año 2013 se distribuyeron las Ganancias Acumuladas, además la Ganancia Neta disminuyó en un 44%.

**Tabla No. 12 Análisis Horizontal Estado de Resultados periodo 2012 – 2013**

|                                     | 2012              | 2013              | VARIACION | PORCENTAJE |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------|------------|
| INGRESOS                            | <b>2793006,00</b> | <b>2790410,99</b> | -2595,01  | -0,09%     |
| PRESTACION DE SERVICIOS             | 2797845,91        | 2790410,99        | -7434,92  | -0,27%     |
| DESCUENTO EN VENTAS                 | 4839,91           | 0,00              | -4839,91  | -100,00%   |
| GANANCIA BRUTA                      | <b>343564,00</b>  | <b>315450,87</b>  | -28113,13 | -8,18%     |
| OTROS INGRESOS                      | <b>1760,78</b>    | <b>1989,46</b>    | 228,68    | 12,99%     |
| GANANCIA EN INVERSIONES             | 1484,35           | 0,00              | -1484,35  | -100,00%   |
| OTRAS RENTAS                        | 276,43            | 1989,46           | 1713,03   | 619,70%    |
| COSTO DE VENTAS                     | <b>2449442,00</b> | <b>2474960,12</b> | 25518,12  | 1,04%      |
| INVENTARIO INICIAL                  | 15404,46          | 22400,04          | 6995,58   | 45,41%     |
| COMPRAS                             | 2456437,58        | 2468190,03        | 11752,45  | 0,48%      |
| INVENTARIO FINAL                    | 22400,04          | 15629,95          | -6770,09  | -30,22%    |
| GASTOS                              | <b>278026,01</b>  | <b>277586,11</b>  | -439,90   | -0,16%     |
| VENTAS                              | <b>6449,16</b>    | <b>7590,47</b>    | 1141,31   | 17,70%     |
| PROMOCION Y PUBLICIDAD              | 6449,16           | 7590,47           | 1141,31   | 17,70%     |
| ADMINISTRATIVOS                     | <b>240653,34</b>  | <b>266523,70</b>  | 25870,36  | 10,75%     |
| SUELDOS Y SALARIOS                  | 109087,75         | 129430,80         | 20343,05  | 18,65%     |
| APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL       | 20436,09          | 23765,21          | 3329,12   | 16,29%     |
| BENEFICIOS SOCIALES                 | 14000,05          | 16521,67          | 2521,62   | 18,01%     |
| GASTOS BENEFICIO EMPLEADOS          | 1822,30           | 2394,93           | 572,63    | 31,42%     |
| HONORARIOS PROFESIONALES            | 880,00            | 281,00            | -599,00   | -68,07%    |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES        | 5230,01           | 12576,95          | 7346,94   | 140,48%    |
| COMBUSTIBLE                         | 179,22            | 553,57            | 374,35    | 208,88%    |
| SEGUROS                             | 4945,86           | 4593,01           | -352,85   | -7,13%     |
| TRANSPORTE                          | 1547,49           | 153,30            | -1394,19  | -90,09%    |
| GASTOS DE GESTION                   | 772,55            | 2895,35           | 2122,80   | 274,78%    |
| SERVICIOS BASICOS                   | 8061,16           | 8729,45           | 668,29    | 8,29%      |
| IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES           | 4060,85           | 5731,76           | 1670,91   | 41,15%     |
| DEPRECIACION                        | 29190,94          | 23109,66          | -6081,28  | -20,83%    |
| GASTO DETERIORO                     | 988,35            | 1108,88           | 120,53    | 12,20%     |
| OTROS GASTOS                        | 39450,72          | 34678,16          | -4772,56  | -12,10%    |
| GASTOS FINANCIEROS                  | <b>16808,15</b>   | <b>3471,94</b>    | -13336,21 | -79,34%    |
| INTERESES                           | 12883,91          | 3471,94           | -9411,97  | -73,05%    |
| OTROS GASTOS FINANCIEROS            | 3924,24           | 0,00              | -3924,24  | -100,00%   |
| OTROS GASTOS                        | <b>14115,36</b>   | <b>0,00</b>       | -14115,36 | -100,00%   |
| GANANCIA ANTES DEL 15% TRABAJADORES | <b>67298,77</b>   | <b>39854,22</b>   | -27444,55 | -40,78%    |
| 15% TRABAJADORES                    | 10094,82          | 5978,13           | -4116,68  | -40,78%    |
| GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS         | 57203,95          | 33876,09          | -23327,87 | -40,78%    |
| IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO         | 16113,25          | 10805,67          | -5307,58  | -32,94%    |
| GANANCIA NETA DEL PERIODO           | <b>41090,70</b>   | <b>23070,42</b>   | -18020,29 | -43,85%    |

**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Balance General – Gasolinera Gavilán

La tabla muestra un análisis horizontal de los Estados de Resultados de la GASOLINERA GAVILANEZ entre el año 2012 y el año 2013 cuyos resultados se detallan a continuación:

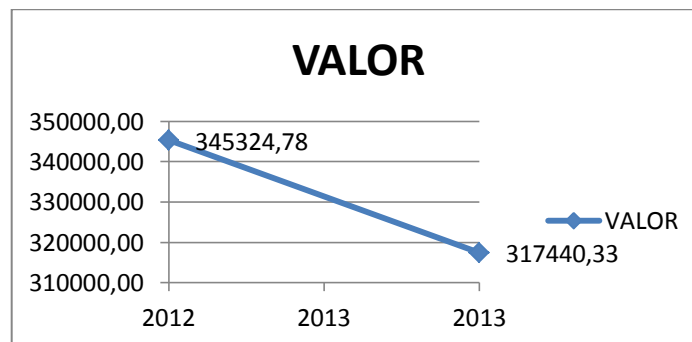
**Tabla No. 13 Análisis Ingresos periodo 2012 – 2013**

| AÑOS | VALOR     | VARIACION |
|------|-----------|-----------|
| 2013 | 317440,33 |           |
| 2012 | 345324,78 | -8,07%    |
|      | -27884,45 |           |

**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Balance General – Gasolinera Gavilánez

**Gráfico No. 9 Análisis Ingresos periodo 2012 – 2013**



**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Balance General – Gasolinera Gavilánez

**Análisis:**

El análisis de los ingresos nos muestra que existe una disminución del 8.07%, estas reducciones se establecieron en las cuentas de Prestación de Servicios en 0,27% y Ganancias en Inversiones en 100%.

**Interpretación:**

Las ventas han bajado en el año 2013, por lo que se deben buscar nuevos clientes o realizar publicidad.

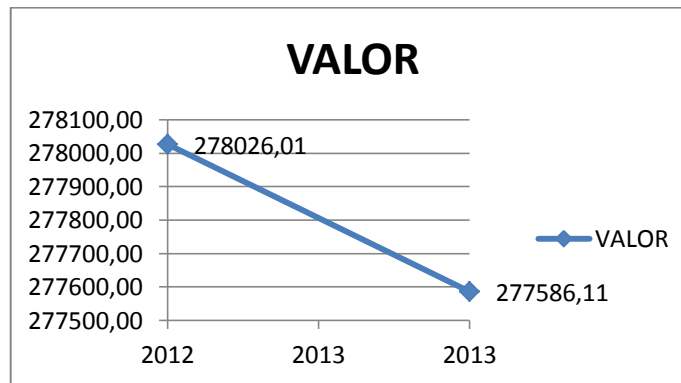
**Tabla No. 14 Análisis Gastos periodo 2012 – 2013**

| AÑOS | VALOR     | VARIACION |
|------|-----------|-----------|
| 2013 | 277586,11 |           |
| 2012 | 278026,01 | -0,16%    |
|      | -439,90   |           |

**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Balance General – Gasolinera Gaviláñez

**Gráfico No. 10 Análisis Gastos periodo 2012 – 2013**



**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Balance General – Gasolinera Gaviláñez

**Análisis:**

Los gastos no han sufrido cambios significativos, apenas una disminución del 0.16%.

**Interpretación:**

La cuenta más significativa que disminuyó es la del Transporte con un 90,09% con relación al 2012.

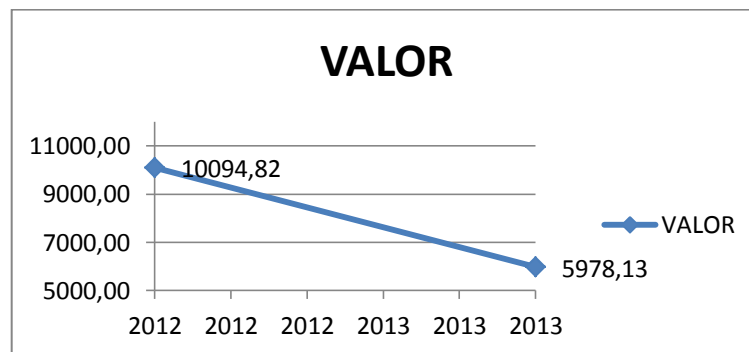
**Tabla No. 15 Análisis 15% Trabajadores periodo 2012 – 2013**

| AÑOS | VALOR    | VARIACION |
|------|----------|-----------|
| 2013 | 5978,13  |           |
| 2012 | 10094,82 | -40,78%   |
|      | -4116,68 |           |

**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Balance General – Gasolinera Gavilánez

**Gráfico No. 11 Análisis 15% Trabajadores periodo 2012 – 2013**



**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Balance General – Gasolinera Gavilánez

**Análisis:**

La cuenta 15% trabajadores en el año 2012 fue de \$10094.82, y en el año 2013 de \$5978.13, por lo que hubo una disminución del 40.78%.

**Interpretación:**

Esto se debe porque la Ganancia Bruta es apenas de \$39854,22, ya que disminuyeron las ventas con relación al 2012.



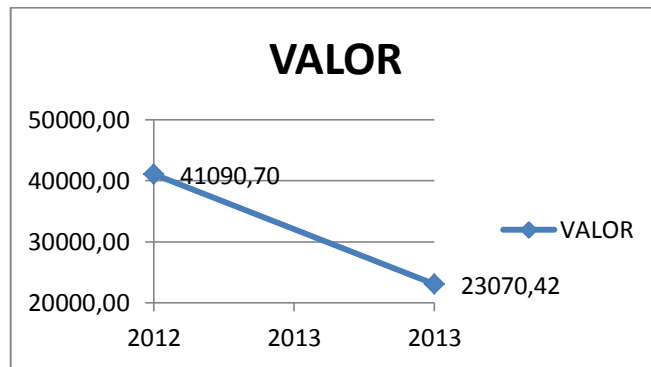
**Tabla No. 16 Análisis Utilidad periodo 2012 – 2013**

| AÑOS | VALOR     | VARIACION |
|------|-----------|-----------|
| 2013 | 23070,42  |           |
| 2012 | 41090,70  | -43,85%   |
|      | -18020,29 |           |

**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Balance General – Gasolinera Gaviláñez

**Gráfico No. 12 Análisis Utilidad periodo 2012 – 2013**



**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Balance General – Gasolinera Gaviláñez

**Análisis:**

La cuenta Utilidad Neta disminuyó en un 43.85%.

**Interpretación:**

Esto refleja que no se realizó una adecuada administración de los recursos.

## 4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

### 4.2.1 PLANTEO DE HIPÓTESIS

#### a) Modelo lógico

**Ho:** “El Proceso Administrativo NO afecta en la Gestión Financiera de la Gasolinera Gavilánez de la ciudad de Ambato desde el año 2012 hasta el 1er semestre del año 2013”.

**H1:** “El Proceso Administrativo SI afecta en la Gestión Financiera de la Gasolinera Gavilánez de la ciudad de Ambato desde el año 2012 hasta el 1er semestre del año 2013”.

#### b) Modelo matemático

Ho:  $p_1 = p_2$

H1:  $p_1 \neq p_2$

#### c) Modelo estadístico

$$z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{(\hat{p} * \hat{q}) \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

De donde:

Z = estimador “z”

$p_1$  = Probabilidad de aciertos de la VI

$p_2$  = Probabilidad de aciertos de la VD

$\hat{p}$  = Probabilidad de éxito conjunta

$\hat{q}$  = Probabilidad de fracaso conjunta (1- p)

$n_1$  = Número de casos de la VI

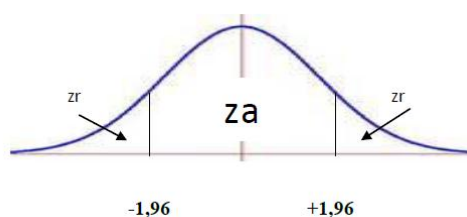
$n_2$  = Número de casos de la VD

## 4.2.2 REGLA DE DECISIÓN

$1 - 0,05 = 0,95$ ;  $\alpha$  de 0,05

Z al 95% y con un  $\alpha$  de 0,05 es igual a 1,96

Se acepta la hipótesis nula si, Z calculada ( $Z_c$ ) está entre  $\pm 1,96$  con un ensayo bilateral



## 4.2.3 CÁLCULO DE Z

El cálculo de Z, se lo realizará con los datos obtenidos del Check List, realizado al Ing. Alonso Gavilánez, Administrador de la Gasolinera Gavilánez.

**Tabla No. 17 Datos de la lista de chequeo.**

|                        | SI | NO | TOTAL |
|------------------------|----|----|-------|
| Proceso Administrativo | 7  | 8  | 15    |
| Gestión Financiera     | 2  | 13 | 15    |

Elaborado por: Giovanna Aguilar

Fuente: lista de verificación o checklist.

$$p_1 = 7/15 = 0,47$$

$$p_2 = 2/15 = 0,13$$

$$p^{\wedge} = \frac{7 + 2}{31} = 0,2903$$

$$q^{\wedge} = 1 - p = 1 - 0,2903 = 0,7097$$

$$Z = \frac{0,47 - 0,13}{\sqrt{(0,2903 * 0,7097) \left( \frac{1}{15} + \frac{1}{15} \right)}} = 2,05$$

#### **4.2.4 CONCLUSIÓN**

Como el valor del Z calculada es de 2,05, que es un valor superior a +1,96, se RECHAZA la hipótesis nula (H0) y se ACEPTA la alterna, (H1) es decir, “El Proceso Administrativo SI afecta en la Gestión Financiera de la Gasolinera Gavilánez de la ciudad de Ambato desde el año 2012 hasta el 1er semestre del año 2013”.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- La ausencia de un análisis mensual de resultados no le permite a la empresa determinar sus niveles de ingresos y gastos esto ha ocasionado que no se tomen las debidas correcciones para reducir los egresos.
- No cuentan con un proceso de selección de personal que les permita obtener empleados eficientes para alcanzar los objetivos deseados, por lo que existe mucha rotación en los mismos generando pérdida de tiempo y dinero.
- La falta del Direccionamiento Estratégico no permite que la empresa cuente con objetivos y metas que dirijan el desarrollo de la misma y el incremento del nivel de competitividad.
- La ausencia de capacitación y entrenamiento al personal de ventas de la empresa (despachadores) debido a la falta de un cronograma de capacitación ha ocasionado en algunos casos la demora en la atención debido a los errores humanos.
- La falta de establecimiento de políticas y manuales internos, no han permitido que la empresa tenga un crecimiento en los últimos años.

## 5.2 Recomendaciones

- Incorporar Objetivos e Indicadores Financieros que sirvan de soporte para analizar la información y que se puedan tomar decisiones acertadas y oportunamente.
- Implementar políticas y procedimientos de selección de personal, para tener empleados eficientes y eficaces que contribuyan al logro de objetivos.
- Desarrollar e Implementar la Planificación Estratégica que permita fijar objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo y mejorar el grado de competitividad de la empresa.
- Implementar un plan de capacitación al personal de ventas de la empresa que permita desarrollar y mejorar las habilidades y destrezas en el desarrollo de su trabajo evitando así los errores y fallas humanas.
- Establecer e Implementar políticas y controles internos para mejorar los procedimientos en cada departamento.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Datos Informativos**

##### **6.1.1 Título**

Modelo de Proceso Administrativo adecuado para mejorar la Gestión Financiera en la Gasolinera Gavilánez, para innovar e incrementar su patrimonio.

##### **6.1.2 Institución Ejecutora**

Centro de Servicios Alonso Gavilánez Gavilánez Cía. Ltda.

##### **6.1.3 Beneficiarios**

Gasolinera Gavilánez en su conjunto se beneficiará de la propuesta.

##### **6.1.4 Ubicación**

Av. Las Américas s/n y Av. El Rey

##### **6.1.5 Tiempo Estimado Para La Ejecución:**

**Fecha inicio:** Enero 2014

**Fecha Finalización:** Septiembre 2014

### 6.1.6 Equipo Técnico Responsable

Gerente: Carlos Hugo Gavilánez Silva

Contadora: Tannia Narcisa López Calderón

Investigador: Giovanna Monserrath Aguilar Sánchez

### 6.1.7 Costo

El financiamiento del siguiente proyecto será cubierto con el capital propio del investigador. Del costo total de la inversión se fijará un 10% para gastos imprevistos.

| <b>DETALLE</b>        | <b>TOTAL</b>      |
|-----------------------|-------------------|
| Recursos Materiales   | \$ 324,38         |
| Recursos Tecnológicos | \$ 392,00         |
| Recursos Humanos      | \$ 400,00         |
| Otros                 | \$ 210,00         |
| <b>SUBTOTAL</b>       | <b>\$ 1326,38</b> |
| Imprevistos (10%)     | \$ 132,64         |
| <b>COSTOS TOTALES</b> | <b>\$ 1459,02</b> |

**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

### 6.2 Antecedentes De La Propuesta

La empresa no cuenta con una Direccionamiento Estratégico que le permita buscar la diferenciación y ventaja organizacional provocando de esta manera un serio problema debido a que hasta la actualidad no se ha aplicado herramientas de gestión administrativas ni financieras, particular que ha ocasionado problemas administrativos.



El no contar con un Manual de Organización y Funciones por el desconocimiento del Gerente, no ha permitido mejorar la productividad y competitividad de la empresa y desarrollo administrativo eficiente.

Estos problemas de tipo organizacional y logístico casusa muchos restricciones, impidiendo crecer o expandirse en el mercado, el no contar con estrategias que permitan el crecimiento de la misma, refleja la carencia por parte de los ejecutivos en temas de emprendimiento y administración.

El buscar incrementar o mejorar la rentabilidad es la mayor aspiración del nivel ejecutivo de la empresa que día a día tiene que solucionar problemas repetitivos que impiden que la empresa se adapte a las necesidades o exigencias de los consumidores afectando a la competitividad de la empresa.

### **6.3 Justificación**

La presente investigación se justifica con el objetivo propuesto, el cual luego de haber realizado la relación de las variables contribuirá para mejorar la rentabilidad y competitividad mediante la optimización de los recursos.

Con base al estudio y resultados obtenidos se puede indicar que el tema de la investigación es de interés para el área gerencial de la empresa ya que va a contar con herramientas administrativas y de análisis que van a incidir en una mejora organizativa y económica de la empresa.

Los beneficiarios serán los clientes internos y externos de la misma; en lo referente a los clientes internos porque al mejorar la estructura financiera de la misma están asegurando su permanencia en ella, ya que la empresa les puede brindar mayores beneficios si esta logra cumplir sus expectativas de crecimiento y de igual manera de sus clientes externos de la empresa que reciben los productos y servicios para desarrollar sus actividades.

El plan de fortalecimiento empresaria permitirá a la empresa mejorar la capacidad de producción, respondiendo a las necesidades del mercado y a la estrategia empresarial definida y adoptada, una mejora continua en los procesos que permita a la empresa alcanzar los objetivos planteados.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

Modelo de Proceso Administrativo adecuado para mejorar la Gestión Financiera en la Gasolinera Gavilánez, para innovar e incrementar su patrimonio.

### **6.4.2 Objetivos específicos**

1. Establecer un diagnostico Institucional, donde nos permita saber la reseña histórica, misión, visión y valores de la empresa
2. Desarrollar un diagnóstico estratégico que permita establecer las estrategias para cumplir los objetivos planteados.
3. Diseñar el Balanced Scorecard como herramienta gerencial que permita mejorar los procesos administrativos financieros en el Centro de Servicios Alonso Gavilánez Gavilánez Cía. Ltda.

## **6.5 Análisis De Factibilidad**

La ejecución de esta investigación es factible puesto que se plantea en base a los siguientes aspectos de viabilidad:

### **✓ Técnico tecnológico**

La empresa cuenta con una base de datos actualizada en donde se puede

evidenciar información de años anteriores, con un software y el equipo contable necesario.

✓ **Socio cultural**

La empresa en el ámbito socio cultural siempre está dispuesta a colaborar con la colectividad en las distintas situaciones.

✓ **Económico financiero**

La inversión que representa la realización de la propuesta en la empresa tiene un costo de 1459,02, presupuesto que está dentro de los parámetros de la empresa.

✓ **Legal**

La empresa cumple con todas sus obligaciones con los organismos que la controlan.

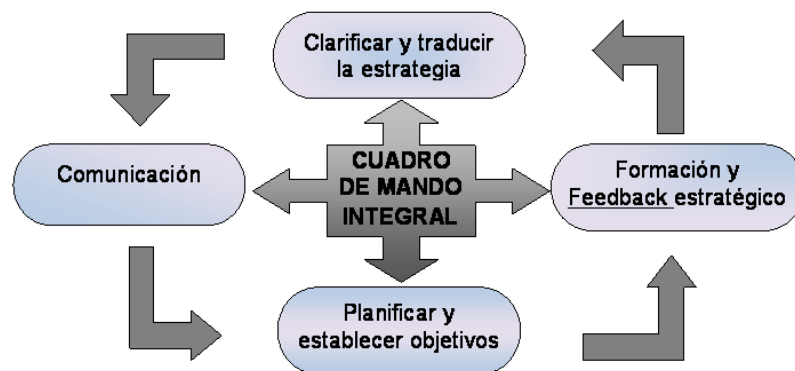
## **6.6 Fundamentación Científico (Teórico)-Técnico**

### **6.6.1 El Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión estratégica, originalmente desarrollada por el Profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton, el cual busca gerenciar cualquier tipo de organización en forma Integral, Balanceada y estratégica. Este enfoque de acuerdo a los autores (Kaplan & Norton, 2005, pág. 24), “se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje Crecimiento.

Es de importancia notar que el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, pretende de una manera práctica y económica entrelazar todas aquellas decisiones tomadas por la gerencia, con la sinergia de las acciones que se ponen en práctica dentro de la empresa, dándole participación a la mayor cantidad de los integrantes de la organización de manera tal que se sientan parte activa de estas decisiones y acciones, logrando un compromiso que se relacione con los preceptos de su misión, visión y sobre todo con las estrategias a las cuales debe apuntar aquellos indicadores o vectores de inducción que representen y conlleven a la excelencia de la empresa”.

**Gráfico No. 13** Estructura del Balanced Scorecard



**Fuente:** Kaplan y Norton

Según (Roy, 2006, págs. 21-22), “Un cuadro de mando integral es un formato para describir las actividades de una empresa u organización mediante una serie de medidas de cuatro perspectivas.

- ✓ **Perspectiva financiera** ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?
- ✓ **Perspectiva del cliente** ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?
- ✓ **Perspectiva del proceso interno** ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?

- ✓ **Perspectiva de formación y crecimiento** ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para seguir alcanzando nuestra visión?''.

**Gráfico No. 14** Perspectivas del Balanced Score Card



Fuente: Kaplan y Norton (2005:24-25)

(Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral. (Balanced Scorecard), 2005, pág. 25), “refieren que las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados; así mismo muestran la forma en que los directivos puedan utilizar esta herramienta para movilizar a su gente, a fin de que cumplan la misión de la organización, los mencionados autores describen cada una de estas perspectivas, de la siguiente manera:

### La Perspectiva Financiera

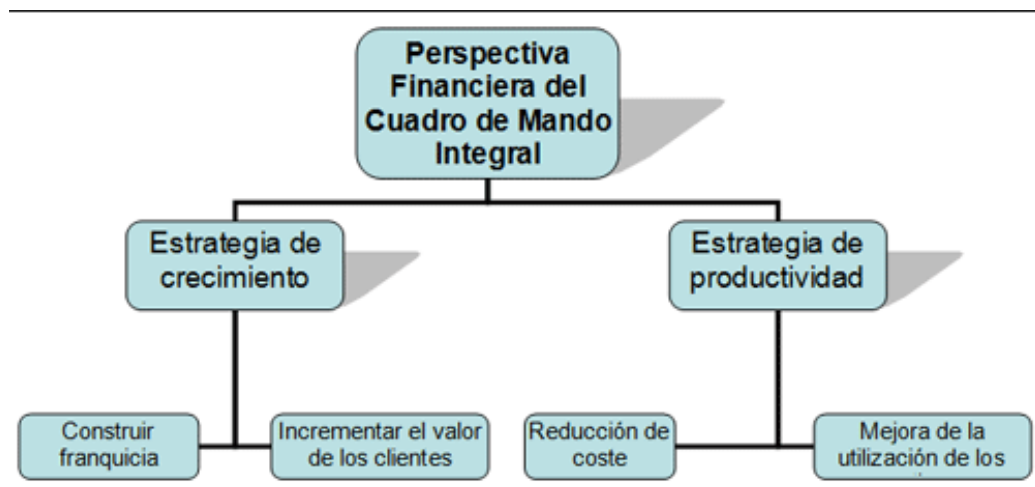
Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta

en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Consiste básicamente en la realización de esfuerzos para minimizar los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartir los recursos comunes con otras unidades del negocio.

El BSC o Cuadro de Mando Integral, bajo esta perspectiva tiene como fin vincular los objetivos financieros de las unidades del negocio con la estrategia de la organización, comenzando con los objetivos financieros a largo plazo y luego vincularlos a la secuencia de acciones que deben de los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar los resultados económicos deseados en el plazo definido.

**Gráfico No. 15** Perspectiva Financiera



Fuente: Kaplan y Norton (2005)

En este orden de ideas, el BSC, utiliza los objetivos financieros de manera explícita en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos como aspecto del tipo financiero que es, y forma parte de la razón de ser de la mayoría de las organizaciones productivas, permitiendo a la alta gerencia de las unidades de negocio especifiquen cómo se evaluará el éxito en la empresa a largo plazo y las variables más importantes para la creación de los objetivos y metas ajustadas a la medida del sector económico,

entorno competitivo y estrategia de dicha unidad de negocio.

### **La Perspectiva del Cliente**

Esta perspectiva permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporciona unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Bajo esta perspectiva dentro del BSC las empresas identifican los segmentos de clientes que representan las fuentes de ingresos de los objetivos financieros de la empresa, son aquellos quienes mantienen con sus necesidades el flujo, la dinámica financiera de la organización.

Esta permite que las empresas equiparen sus indicadores claves como: *satisfacción, fidelidad, retención, adquisición, rentabilidad* con los segmentos de clientes y mercados seleccionados, así como también, permite a las organizaciones identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que lograrán integrar a los segmentos de clientes y mercados para desarrollar los indicadores necesarios para lograr esta perspectiva.

Los directivos del negocio deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia de la organización en objetivos concretos basados en los segmentos de mercado para ser comunicados efectivamente a toda la organización.

Además, los altos directivos seleccionan un conjunto de indicadores tales que correspondan a los segmentos del mercado seleccionados que servirán de base para tomar las medidas que representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones logísticas y productos y servicios.

**Gráfico No. 16** Perspectiva del Cliente



**Fuente:** Kaplan y Norton (2005)

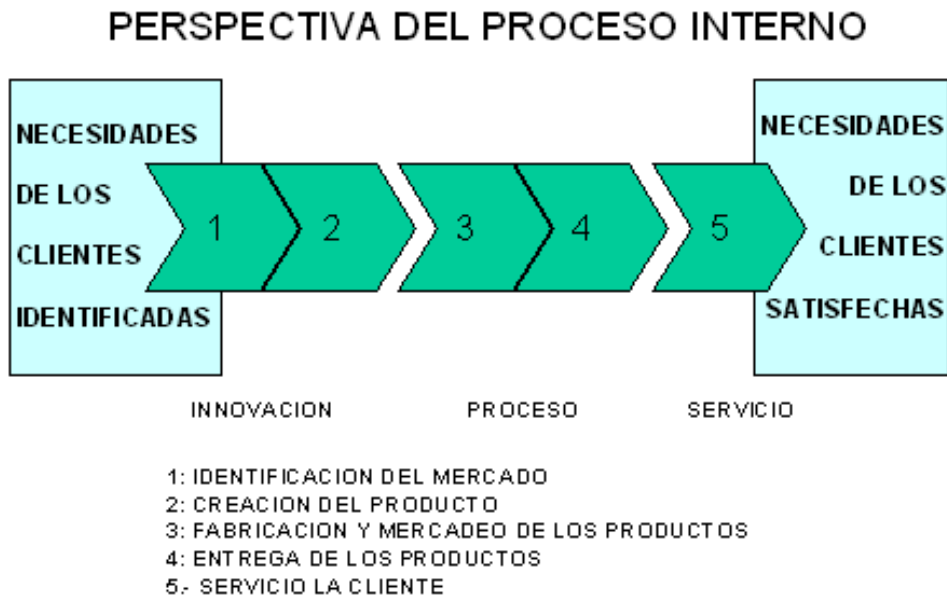
Estos indicadores propuestos son relacionados con las estrategias de mercado y las estrategias de negocios que se perciben más no se pueden medir en términos absolutos o cuantitativos si no en términos cualitativos, es decir los aspectos no tangibles del negocio.

### **La Perspectiva del Proceso Interno**

A través de esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos procesos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Los organismos en función de alcanzar una gestión exitosa, buscan mejorar la calidad de su trabajo, a través de la reducción de los tiempos de los ciclos, el aumento de los rendimientos y la minimización de los costos en todas las actividades y procesos de sus tareas.



**Gráfico No. 17** Perspectivas de Procesos Internos



**Fuente: Kaplan y Norton (2005)**

El enfoque de BSC permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos. Un avance reciente ha sido la incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno.

El proceso de innovación subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus servicios, diseñando y desarrollando los productos que satisfarán a ese segmento seleccionado.

Este enfoque permite que la organización ponga un énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios; así como mercados. El proceso operativo sigue siendo importante, las organizaciones deben identificar las características de costos, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos superiores a sus clientes existentes.

- El proceso de servicios postventa permite a la empresa presentar, cuando es conveniente, aspectos del servicio que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente. Enfatizando así, los valores añadidos al producto en función de darle satisfacción, no sólo a las necesidades del cliente, sino también a sus expectativas, generadoras de mayores exigencias.
- El proceso Operativo. Indicadores de Tiempo, Calidad y Costo, La aplicación de los Indicadores del Tiempo de Proceso a las Empresas de Servicios

Aunque los procesos de producción justo a tiempo y el ratio (EFC) de eficacia del ciclo de fabricación se desarrollan para las operaciones de fabricación, son igualmente aplicadas a las empresas de servicios.

La eliminación del desperdicio de tiempo en un proceso de entrega de servicios es aún más importante, en las empresas de fabricación, ya que los consumidores cada vez soportan menos o son más intolerables con la posibilidad de que se les obligue a hacer cola para esperar la entrega de un servicio.

### **La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización”.

**Gráfico No. 18** Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento



**Fuente: Kaplan y Norton (2005)**

Según (Bastidas, B. Y Vicent, 2003, pág. 55), los profesores Kaplan y Norton reconocen que muchas compañías que han implementado el Balanced Scorecard, “se han limitado al desarrollo de las tres primeras perspectivas y han dedicado pocos esfuerzos a la hora de medir los resultados y los inductores de las capacidades para la innovación y el aprendizaje organizacional”. Dicho autor hace referencia a investigaciones realizadas por **Kloot y Martín (2000)** en un gobierno local en Australia, las cuales revelaron que la cuarta perspectiva, referida a temas relacionados con la gestión de los recursos humanos, es considerada como un activo importante en el desempeño del negocio”.

En ese mismo sentido, (Bastidas, B. Y Vicent, 2003, pág. 58), “afirman que el Balanced Scorecard desde su aparición ha sido utilizado para diferentes propósitos. En su evolución natural ha pasado de ser un instrumento de medición, un conjunto de procesos gerenciales y un sistema para gestionar la estrategia, hasta llegar a ser útil para aplicarlo en las instituciones públicas”.

## 6.7 Modelo Operativo

En el Cuadro de Mando Integral se establecen las metas y objetivos estratégicos, esta herramienta nos permite evaluar la gestión administrativa y financiera mediante indicadores, promoviendo la eficiencia y eficacia.

### 6.7.1 Diagnostico Institucional



### 6.7.1.1 Reseña Histórica

La Gasolinera Gavilánez, es una empresa que entró en funcionamiento el 01 de Noviembre de 1998; se encuentra ubicada en la Avenida Las Américas s/n y Avenida El Rey, sus socios son: Ing. Alonso Patricio Gavilánez Silva, Lcdo. German Alonso Gavilánez Silva, Sr. Carlos Hugo Gavilánez Silva y la Eco. Rosa Catalina Gavilánez Silva.

Dedicada a la VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES PARA AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS, EN GASOLINERA.

Tiene como propósito dar a la comunidad ambateña una Gasolinera de Calidad que se preocupe por otorgar la medida exacta y un servicio extraordinario a sus clientes con un personal altamente capacitado.



### 6.7.1.2 Estructura Legal

La compañía cuenta con un capital autorizado de \$50800,00 dólares. Se encuentra dividida en cincuenta y ocho mil acciones ordinarias de \$1,00 dólar cada una.

**Tabla No. 18 Distribución del capital accionario**

| CEDULA     | ACCIONISTAS                        | CAPITAL   |
|------------|------------------------------------|-----------|
| 1801697713 | GAVILANES SILVA ROSA<br>CATALINA   | 1,524.00  |
| 1801412170 | GAVILANEZ SILVA ALONSO<br>PATRICIO | 2,032.00  |
| 1800844852 | GAVILANEZ SILVA CARLOS<br>HUGO     | 23,368.00 |
| 1800861823 | GAVILANEZ SILVA GERMAN<br>ALONSO   | 23,876.00 |
|            | TOTAL                              | 50800.00  |

Elaborado por Giovanna Aguilar  
Fuente Superintendencia de Compañías

## MISIÓN

**Desarrollar un crecimiento solidario, ecológico y profesional que se fortalezca con el compromiso del mejoramiento continuo, apoyándose en valores institucionales, reconocidos por todos los miembros como propios. Mismos que nos permitan ser líderes en la venta de combustible, brindando un servicio de calidad, que nos permita obtener la mayor rentabilidad de la empresa.**

## VISIÓN

**Desarrollar y establecer programas de mejora continua en los servicios, que fortalezca el compromiso con el cliente operando en forma oportuna, moderna, transparente, eficiente y eficaz, con estándares de excelencia y honradez, apoyados en los valores institucionales, mejorando así la relación cliente-empresa.**

# VALORES

- Respeto.- Valor fundamental que debe existir entre todos los miembros de la empresa para que exista un adecuado ambiente de trabajo.
- Responsabilidad.- Cada empleado y dentro de cada departamento debe existir este valor para cumplir sus funciones y tareas asignadas con la mayor eficiencia asumiendo las consecuencias de sus acciones y decisiones.
- Honestidad.- Cualidad que demuestra confianza, honradez.
- Solidaridad.- La empresa debe considerarse como una familia y todos sus miembros deben ayudarse para cumplir con los objetivos establecidos.

## 6.7.1.4 Matriz axiológica de valores

Esta herramienta nos ayuda a evaluar los valores establecidos por la empresa.

**Tabla No. 19 Matriz axiológica de valores**

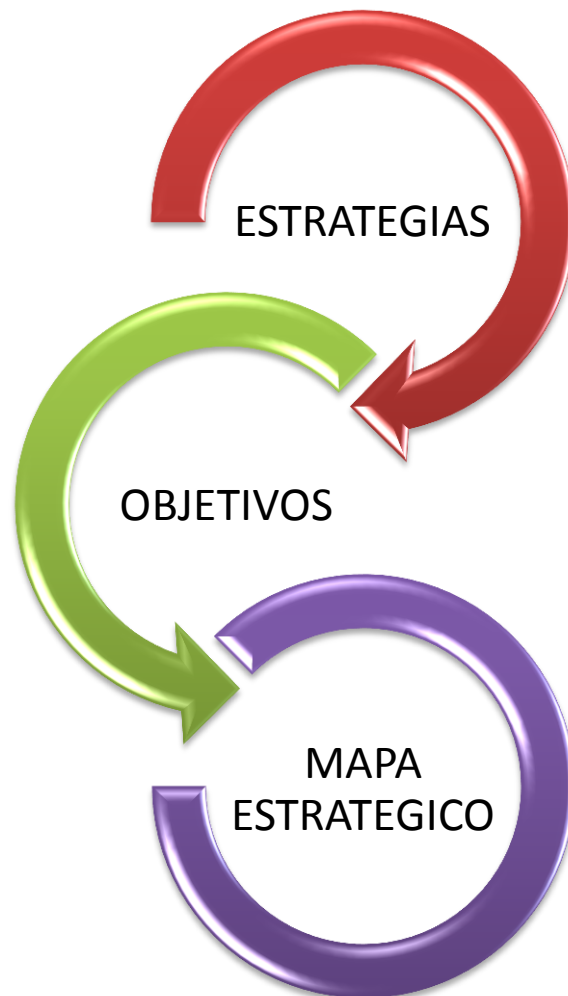
| <b>GRUPOS VALORES</b>  | <b>CLIENTES</b> | <b>PROVEEDORES</b> | <b>EMPLEADOS</b> | <b>SOCIOS</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------------------|-----------------|--------------------|------------------|---------------|--------------|
| <b>RESPECTO</b>        | X               | X                  | X                | X             | <b>4</b>     |
| <b>RESPONSABILIDAD</b> | X               | X                  | X                | X             | <b>4</b>     |
| <b>HONESTIDAD</b>      | X               | X                  | X                | X             | <b>4</b>     |
| <b>SOLIDARIDAD</b>     | X               | X                  | X                | X             | <b>4</b>     |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Giovanna Aguilar



6.7.2 Diagnostico Estratégico

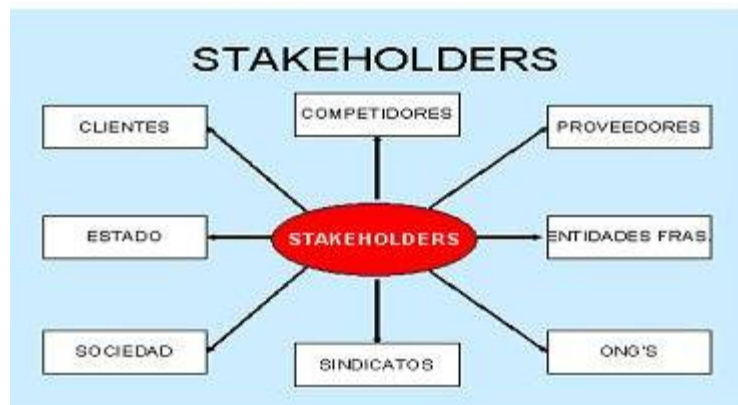
## FASE 2 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO



### 6.7.2.1 Estrategia Corporativa

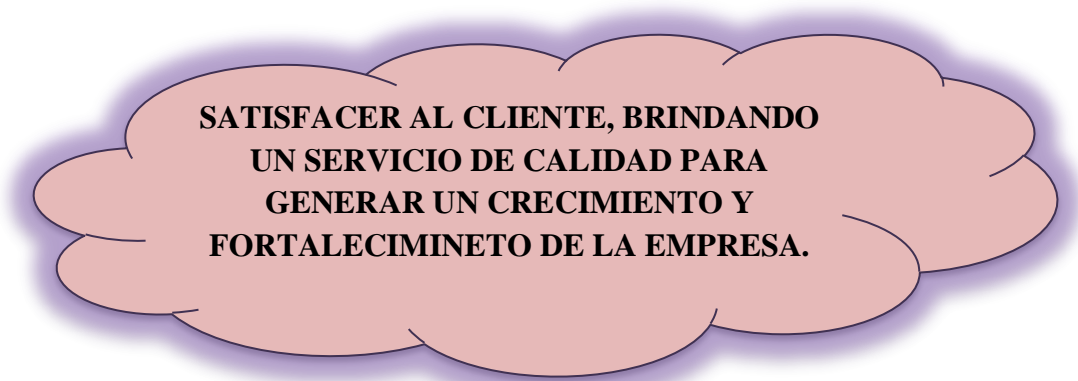
Según (Neyra, 2006) Los Stakeholders son “Interesados directos e indirectos de una empresa que teniendo algún tipo de interés en las operaciones empresariales, le brindan su apoyo y ante los cuales la organización es responsable”.

**Gráfico No. 19 Partes Interesadas de una organización**



Fuente: Gestipolis

**Gráfico No. 20 Estrategia de la Gasolinera Gaviláñez**



Elaborado por: Giovanna Aguilar

**Tabla No. 20 Estrategias enfocadas a los socios**

|   |   |
|---|---|
| <b>Principales requerimientos de los SOCIOS</b> | <b>¿Qué acciones se pueden mejorar para aumentar su satisfacción?</b>   |
| <b>Rentabilidad</b>                             | Reducción de gastos no deducibles<br>Reducción de intereses financieros |
| <b>Liquidez</b>                                 | Mejorar la gestión de cobro<br>Eliminar clientes no rentables           |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Giovanna Aguilar

**Tabla No. 21 Estrategias enfocadas a los clientes**

|   |  |
|---|--|
| <b>Principales requerimientos de los CLIENTES</b> | <b>¿Qué acciones se pueden mejorar para aumentar su satisfacción?</b>                            |
| <b>Atención eficiente</b>                         | Realizar capacitaciones permanentes a los empleados.   |
| <b>Producto de calidad</b>                        | Realizar un mantenimiento periódico de los surtidores y tanques de almacenamiento de combustible |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Giovanna Aguilar

#### **6.7.2.2 Estrategias para superar las debilidades y aprovechar las fortalezas internas**

**Tabla No. 22 Estrategias para aprovechar las Fortalezas**

| <b>FORTALEZAS</b>          | <b>ESTRATEGIAS</b>   |
|----------------------------|--|
| <b>Sistema Contable</b>    | Realizar una evaluación del sistema  |
| <b>Ubicación</b>           | Realizar publicidad radial para obtener un mejor posicionamiento en el mercado |
| <b>Sistema Facturación</b> | Capacitar al personal  |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Giovanna Aguilar

**Tabla No. 23 Estrategias para superar las Debilidades**

| <b>DEBILIDADES</b>          | <b>ESTRATEGIAS</b>  |
|-----------------------------|---|
| <b>Rotación de personal</b> | Realizar una selección adecuada del personal y brindar un ambiente laboral adecuado |
| <b>Falta de liquidez</b>    | Gestionar el cobro de cartera   |
| <b>Planificación</b>        | Realizar una planificación estratégica  |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Giovanna Aguilar

**Tabla No. 24 Estrategia por Perspectiva**

| <b>Nº</b> | <b>PERSPECTIVA</b>               | <b>PROPUESTA DE VALOR</b>               | <b>ESTRATEGIA</b>  |
|-----------|----------------------------------|---|--|
| <b>1</b>  | <b>FINANCIERA</b>                | <b>RENTABILIDAD</b>                     | Reducción de gastos no deducibles<br>Reducción de intereses financieros                          |
|           |                                  | <b>LIQUIDEZ</b>                         | Mejorar la gestión de cobro<br>Eliminar clientes no rentables                                    |
| <b>2</b>  | <b>CLIENTE</b>                   | <b>ATENCION EFICIENTE</b>               | Realizar capacitaciones permanentes a los empleados.   |
|           |                                  | <b>PRODUCTO DE CALIDAD</b>              | Realizar un mantenimiento periódico de los surtidores y tanques de almacenamiento de combustible |
| <b>3</b>  | <b>PROCESO INTERNO</b>           | <b>GESTION DE OPERACIONES CONTABLES</b> | Registrar los asientos en el momento de la transacción   |
|           |                                  | <b>GESTION DE CLIENTES</b>              | Medir semestralmente la satisfacción de los clientes   |
|           |                                  | <b>PROCESO DE INNOVACION</b>            | Desarrollar un plan de marketing   |
| <b>4</b>  | <b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b> | <b>CAPITAL HUMANO</b>                   | Crear un ambiente laboral adecuado   |
|           |                                  | <b>CAPITAL DE INFORMACION</b>           | Desarrollar una herramienta de control y evaluación para la toma de decisiones                   |
|           |                                  | <b>CULTURA ORGANIZACION</b>             | Difundir la misión, visión de la institución   |

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Giovanna Aguilar

### 6.7.2.3 Objetivos

Los objetivos deben ser claros y cuantificables, para realizar un manejo adecuado de los recursos.

**Tabla No. 25 Objetivos Estratégicos**

| <b>PERSPECTIVAS</b>              | <b>OBJETIVOS</b>   |
|----------------------------------|--|
| <b>FINANCIERA</b>                | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Incrementar la rentabilidad en un 2% para el año 2015</li><li>❖ Incrementar la liquidez con recuperación de cartera con un plazo de 10 días durante el año 2015</li><li>❖ Aumentar las ventas un 2% en el año 2015</li></ul> |
| <b>CLIENTES</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Mejorar la atención al cliente en un 90% en el año 2015</li><li>❖ Captar 4 nuevos clientes durante el año 2015</li></ul>   |
| <b>PROCESOS</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Eficiencia en los procesos contables en un 100% en el año 2015</li></ul>   |
| <b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Motivar y retener al personal en un 80% en el año 2015</li><li>❖ Desarrollar competencias laborales en un 4% el año 2015</li></ul>   |

**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Investigación de campo

### 6.7.2.4 Mapa Estratégico



Elaborado por: Giovanna Aguilar

### 6.7.3 Balanced Scorecard

## FASE 3 BALANCED SCORECARD



### 6.7.3.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

**Tabla No. 26 PERSPECTIVA FINANCIERA**

| PERSPECTIVA   | FINANCIERA                |   |                      |                       |           |
|---|---------------------------|---|----------------------|-----------------------|-----------|
| OBJETIVO ESTRATEGICO  | MEDIDA                    |   |                      |                       |           |
|   | KPI(Nombre del Indicador) | Definición Operacional                            | Frecuencia de medida | Fuente de Información | Meta      |
| INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN UN 2% PARA EL AÑO 2015   | ROA                       | Ingreso Neto para los Accionistas/Activos Totales | Semestral            | Estados Financieros   | 2%        |
|   | DATOS                     |   |                      |                       |           |
|   | 2012                      | 2013  | ROJO                 | AMARILLO              | VERDE     |
|   | 41090,70                  | 23070,42  | < 1%                 | ≥1%                   | ≥2%       |
|   | MEDIOS                    |   |                      |                       |           |
|   | INICIATIVAS ESTRATEGICAS  |   | RESPONSABLE          |                       |           |
| Reducción de gastos SIN FACTURA en un 2%  |                           | Ing. Alonso Gavilánez - Administrador             |                      |                       |           |
| Reducción de intereses financieros en un 2%   |                           | Ing. Tannia López - Contadora                     |                      |                       |           |
| OBJETIVO ESTRATEGICO  | MEDIDA                    |   |                      |                       |           |
|   | KPI(Nombre del Indicador) | Definición Operacional                            | Frecuencia de medida | Fuente de Información | Meta      |
| INCREMENTAR LA LIQUIDEZ CON RECUPERACION DE CARTERA CON UN PLAZO DE 10 DIAS DURANTE EL AÑO 2015 | Rotación de cartera       | Ventas/Cuentas por Cobrar                         | mensual              | Reporte de créditos   | 10 días   |
|   | DATOS                     |   |                      |                       |           |
|   | 2012                      | 2013  | ROJO                 | AMARILLO              | VERDE     |
|   | 15                        | 15  | ≥ 16 días            | ≥1 a 15 días          | < 10 días |
|   | MEDIOS                    |   |                      |                       |           |
|   | INICIATIVAS ESTRATEGICAS  |   | RESPONSABLE          |                       |           |
| Mejorar la gestión de cobro un 2%   |                           | Ing. Tannia López - Contadora                     |                      |                       |           |
| Eliminar clientes no rentables un 1%  |                           |   |                      |                       |           |
| OBJETIVO ESTRATEGICO  | MEDIDA                    |   |                      |                       |           |
|   | KPI(Nombre del Indicador) | Definición Operacional                            | Frecuencia de medida | Fuente de Información | Meta      |
| AUMENTAR LAS VENTAS UN 2% EN EL AÑO 2015  | Promociones y publicidad  | Nivel de ventas                                   | Trimestral           | Mayor de ventas       | 2%        |
|   | DATOS                     |   |                      |                       |           |
|   | 2012                      | 2013  | ROJO                 | AMARILLO              | VERDE     |
|   | 2.797.845,91              | 2.790.410,99                                      | < 1%                 | ≥1%                   | ≥ 2%      |
|   | MEDIOS                    |   |                      |                       |           |
|   | INICIATIVAS ESTRATEGICAS  |   | RESPONSABLE          |                       |           |
| Realizar publicidad radial  |                           | Ing. Alonso Gavilánez - Administrador             |                      |                       |           |
| Realizar promociones 2 veces al año   |                           |   |                      |                       |           |

Elaborado por: Giovanna Aguilar



**Tabla No. 27 PERSPECTIVA DE CLIENTES**

| PERSPECTIVA   | CLIENTES   |                        |                                       |                            |       |
|---|--|------------------------|---------------------------------------|----------------------------|-------|
| OBJETIVO ESTRATEGICO                                    | MEDIDA   |                        |                                       |                            |       |
|   | KPI(Nombre del Indicador)  | Definición Operacional | Frecuencia de medida                  | Fuente de Información      | Meta  |
| MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE EN UN 90% EN EL AÑO 2015 | Atención al cliente  | Nivel de satisfacción  | mensual                               | encuestas                  | 90%   |
|   | DATOS  |                        |                                       |                            |       |
|   | 2012   | 2013                   | ROJO                                  | AMARILLO                   | VERDE |
|   | 76%  | 82%                    | < 80%                                 | ≥81% a 89%                 | > 90% |
|   | MEDIOS   |                        |                                       |                            |       |
|   | INICIATIVAS ESTRATEGICAS   |                        | RESPONSABLE                           |                            |       |
|   | Realizar capacitaciones periódicas de atención al cliente          |                        | Ing. Alonso Gavilánez - Administrador |                            |       |
| OBJETIVO ESTRATEGICO                                    | MEDIDA   |                        |                                       |                            |       |
|   | KPI(Nombre del Indicador)  | Definición Operacional | Frecuencia de medida                  | Fuente de Información      | Meta  |
| CAPTAR 4 NUEVOS CLIENTES DURANTE EL AÑO 2015            | Clientes nuevos  | # nuevos clientes      | Trimestral                            | base de datos contabilidad | 4     |
|   | DATOS  |                        |                                       |                            |       |
|   | 2012   | 2013                   | ROJO                                  | AMARILLO                   | VERDE |
|   | 0  | 2                      | < 1                                   | ≥ 1 a 3                    | ≥ 4   |
|   | MEDIOS   |                        |                                       |                            |       |
|   | INICIATIVAS ESTRATEGICAS   |                        | RESPONSABLE                           |                            |       |
|   | Establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas |                        | Ing. Alonso Gavilánez - Administrador |                            |       |

Elaborado por: Giovanna Aguilar

**Tabla No. 28 PERSPECTIVA DE PROCESOS**

| PERSPECTIVA  | PROCESOS   |                        |                      |                               |        |
|--|--|------------------------|----------------------|-------------------------------|--------|
| OBJETIVO<br>ESTRATEGICO  | MEDIDA   |                        |                      |                               |        |
|  | KPI(Nombre del Indicador)  | Definición Operacional | Frecuencia de medida | Fuente de Información         | Meta   |
| EFICIENCIA<br>EN LOS<br>PROCESOS<br>CONTABLES<br>EN UN 100%<br>EN EL AÑO<br>2015 | Entrega de estados financieros                                   | Tiempo de entrega      | Semestral            | Acta de Junta General         | 100%   |
|  | METAS  |                        |                      |                               |        |
|  | 2012   | 2013                   | ROJO                 | AMARILLO                      | VERDE  |
|  | 0  | 0                      | < 100%               |                               | ≥ 100% |
|  | MEDIOS   |                        |                      |                               |        |
|  | INICIATIVAS ESTRATEGICAS   |                        |                      | RESPONSABLE                   |        |
|  | Realizar los registros contables en el momento de la transacción |                        |                      | Ing. Tannia López - Contadora |        |

Elaborado por: Giovanna Aguilar

**Tabla No. 29 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

| PERSPECTIVA   | APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO          |                        |                                       |                       |       |
|---|------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|-----------------------|-------|
| OBJETIVO ESTRATEGICO                                    | MEDIDA                             |                        |                                       |                       |       |
|   | KPI(Nombre del Indicador)          | Definición Operacional | Frecuencia de medida                  | Fuente de Información | Meta  |
| MOTIVAR Y RETENER AL PERSONAL EN UN 80% EN EL AÑO 2015  | Ambiente de trabajo                | Satisfacción laboral   | Semestral                             | Empleados             | 80%   |
|   | DATOS                              |                        |                                       |                       |       |
|   | 2012                               | 2013                   | ROJO                                  | AMARILLO              | VERDE |
|   | 40%                                | 60%                    | < 70%                                 | ≥ 71% a 79%           | ≥ 80% |
|   | MEDIOS                             |                        |                                       |                       |       |
|   | INICIATIVAS ESTRATEGICAS           |                        | RESPONSABLE                           |                       |       |
|   | Realizar talleres de motivación    |                        | Ing. Alonso Gavilánez - Administrador |                       |       |
| Desarrollar métodos de selección del personal           |                                    |                        |                                       |                       |       |
| OBJETIVO ESTRATEGICO                                    | MEDIDA                             |                        |                                       |                       |       |
|   | KPI(Nombre del Indicador)          | Definición Operacional | Frecuencia de medida                  | Fuente de Información | Meta  |
| DESARROLLAR COMPETENCIAS LABORALES EN UN 4% EL AÑO 2015 | Capacitación al personal           | # de cursos            | Semestral                             | Listado de asistencia | 4%    |
|   | DATOS                              |                        |                                       |                       |       |
|   | 2012                               | 2013                   | ROJO                                  | AMARILLO              | VERDE |
|   | 0                                  | 0                      | < 3%                                  | 3%                    | ≥4%   |
|   | MEDIOS                             |                        |                                       |                       |       |
|   | INICIATIVAS ESTRATEGICAS           |                        | RESPONSABLE                           |                       |       |
|   | Realizar cursos, charlas, talleres |                        | Ing. Alonso Gavilánez - Administrador |                       |       |

Elaborado por: Giovanna Aguilar

## **Conclusión:**

El Cuadro de Mando Integral nos permite evaluar cuatro perspectivas (Aprendizaje, Procesos, Clientes, Financiera), el administrador debe tener una visión global para evaluar, y ya no estancarse en solo verificar los rendimientos económicos que tiene la empresa, sino ir más allá evaluando al cliente y a sus colaboradores, Dentro de esta aplicación se establecieron objetivos estratégicos para cada perspectiva, dentro de estos se definieron los indicadores, la frecuencia, la fuente de información, la meta y lo más importante las estrategias para cumplir con los objetivos establecidos. Tanto los objetivos como las estrategias son alcanzables.

Existen puntos críticos dentro del análisis pero con las estrategias planteadas se podrá conseguir mayor rentabilidad, deberá estar en evaluación constante por parte de los responsables.

## **6.8 Administración de la Propuesta**

La propuesta será administrada por la investigadora y la colaboración del administrador y el personal del departamento contable de la Gasolinera Gavilánez.

## 6.9 Previsión de la Evaluación de la Propuesta

| <b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>    | <b>EXPLICACIÓN</b>                                     |
|-----------------------------|--|
| ¿Quiénes solicitan evaluar? | Gerente de la empresa                                  |
| ¿Por qué evaluar?           | Para conocer el cumplimiento de los objetivos          |
| ¿Para qué evaluar?          | Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta |
| ¿Qué evaluar?               | Los contenidos y su aplicación                         |
| ¿Quién evaluar?             | Administrador  |
| ¿Cuándo evaluar?            | Concluida la aplicación y desarrollo de la propuesta   |
| ¿Cómo evaluar?              | Se evaluara en las instalaciones de la empresa         |
| ¿Con que evaluar?           | Mediante encuestas y cuestionarios                     |

**Elaborado por:** Giovanna Aguilar

**Fuente:** Análisis de la Investigación

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUALONGO, S. F. (2011). "Elaboración de un Modelo Organizacional que contribuya al mejoramiento de la Gestión financiera de la Corporación para el Desarrollo social y Financiero Santa Rosa de la ciudad de Ambato."
- AGUIAR DIAZ, I. e. (2010). *Finanzas Corporativas en la Práctica*. Madrid: Delta Publicaciones.
- ARAMBURU, & RIVERA, O. (2008). *Organización de empresas*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- ARNOLETTO, J. E. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Málaga: Juan Carlos Martínez Coll.
- BAENA, D. (2010). *Análisis Financiero: Enfoque y Proyecciones*. Cuba: Ecoe.
- Bastidas, B. Y Vicent. (Diciembre de 2003). *Cuadro de Mando Integral*. Valencia-España.
- BASURTO AMPARANO, A. (2005). *Sistema Empresa Inteligente*. México: Anibal Basurto Amparano.
- Bateman, & Snell. (2001).
- Benjamín, E. (2009). *Organización de Empresas. Tercera edición*. McGraw – Hill. México. (Tercera ed.).
- BENJAMIN, E., & FINCOWSKY, F. (2009). *Organizacion de empresas*. Mexico: McGraw Hill.
- BENJAMIN, E., & FINCOWSKY, F. (2009). *Organización de Empresas*. Mexico: McGraw Hill.
- BERNAL, C., & SIERRA, H. (2008). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI*. Mexico: Prentice Hall.
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Bonta, P., & Farber, M. (2007). *119 preguntas sobre marketing y publicidad*. Norma.
- CABUYA, L. (1995). *Organización y Gestión de Empresas*. Mexico: Prentice Hall.
- CALDERÓN, & CASTANO, G. (2005). *Investigacion en Administracion en America Latina*. Bogotá: Univ. Nacional de Colombia.
- CARDOZO, & GUTIÉRREZ, A. (2007). *Gestión empresarial del sector solidario. Autonomía, autocontrol y autogobierno, Gobierno Corporativo*. Bogotá: ECOE EDICIONES.

- CASTRO, O. (s.f.). *Planeación Financiera*.
- CORDOBA, M. (2007). *Gerencia Financiera Empresarial*. Bogotá: McGraw Hill.
- Cravens, D. N. (2007). *Marketing Estratégico* (Octava ed.).
- DEFINICION.DE. (s.f.). *definicion.de*. Recuperado el 8 de Abril de 2013, de definicion.de:  
<http://definicion.de/financiacion/>
- degerencia. (2011). *degerencia.com*. Recuperado el 3 de julio de 2012, de  
[http://www.degerencia.com/tema/estrategia\\_empresarial](http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial)
- DIEZ DE CASTRO, E., & FERNANDEZ, J. (1993). *Distribución Comercial*. Madrid: McGrawHill.
- DIEZ, C. (2001). *Dirección Financiera*. Madrid: CLOSAS ARCOYEN.
- DRESSLER, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*.
- DRUCKER, P. (2007). *El ejecutivo Eficaz en Acción*. Barcelona: Deusto.
- DUMRAU, G. (2003). *Administración Financiera*.
- DUMRAU, G. (2003). *Administración Financiera*.
- DUMRAUF, G. (2001). *Finanzas Corporativas*. Buenos Aires: Grupo Guías S.A.
- Empresas, A. d. (2009). *soloadministracionapuntes.blogspot.com*. Obtenido de  
<http://soloadministracionapuntes.blogspot.com/2009/01/desempeo-gerencial-y-organizacional.html>
- Fajardo, O. (2008). *wordpress.com*. Obtenido de  
<http://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>
- FAYET, M., & COMMEÍGNES, J. (1999). *Cómo elaborar informes profesionales*. Mexico: Prentice Hall.
- FERNÁNDEZ, J. (2006). *Fundamentos de la organización de empresas: Breve historia del Management*. Madrid: Narcea Ediciones.
- FLORES, M. (2012). "El Proceso Administrativo y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Ambagro S.A. de la ciudad de Ambato".
- Fomento, C. A. (1991). *Indicadores de Calidad*. Bogotá: Ecoe.
- GRANADOS MARTIN, M. A. (2007). *Liderazgo emprendedor/ Enterprise Leadership*. México: Cengage Learning Editores.

- GUADALUPE, J. (2010). *Organización y Planificación de Empresas Privadas y Públicas*. Ambato: Editorial Pio XII.
- Guías Empresariales. (s.f.). *contactopyme.gob*. Recuperado el 8 de Abril de 2013, de [contactopyme.gob.:](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=1&sg=5)  
<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=1&sg=5>
- Gutiérrez, P. (2010). *Calidad total y productividad. Tercera Edición. McGraw – Hill. D. F. México* (Tercera ed.).
- HAIME LEAVY, L. (s.f.). *Planeacion Financiera en la Empresa Modera*. Ediciones Fiscales ISEF.
- HENDRIKSEN. (1981). *TEORIA DE LA CONTABILIDAD*. UTHEPA, MEXICO.
- HERNÁNDEZ CABRERA, L. (Noviembre de 2005). *gestiopolis.com*. Recuperado el 8 de Abril de 2013, de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com):  
<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm>
- Hernández, S. (1994). *Introduccion a la Administracion*.
- HERRERA, L. (2002). *Introduccion a la Estadistica*. Colombia: Soria.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. (Primera ed.). Medellin: McGraw Hill.
- IDRC.CA. (s.f.). *web.idrc.ca/es*. Obtenido de [http://web.idrc.ca/es//ev-30226-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://web.idrc.ca/es//ev-30226-201-1-DO_TOPIC.html)
- Ivancevich, Lorenzi, Skinner, & Crosby. (1996). *Gestión de calidad y Competitividad* (Primera ed.). Dallas.
- Jones, G. (2006). *Administración Contemporánea. McGraw Hill. México*.
- Jones, G. (2006). *Administración Contemporánea. McGraw Hill. Mexico*.
- Kaplan, R., & Norton. (2000). *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral Para Implementar y Gestionar la Estrategia* (2da Edición Gestión 2000. ed.). Madrid.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Cuadro de Mando Integral. (Balanced Scorecard)* (1ra Edición Gestión 2000. ed.). Madrid.
- Karina, S. (s.f.). *Monografias*. Recuperado el 06 de 2014, de [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudelius. (2006). *Marketing*. Monterrey: McGrawHill.
- KOHLER, E. (1976). *DICCIONARIO PARA CONTADORES*. UTEHA.



- León, C. (2007). *eumed.net*. Recuperado el 03 de julio de 2012, de <http://www.eumed.net/libros/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>
- LINARES, MONTAÑANA, & NAVARRO, E. (2001). *Economía y Organización de Empresas Constructoras*. Valencia: Ed. Univ. Politéc. Valencia.
- Luna Gonzalez, A. (2008). *Proceso Administrativo* (Primera ed.).
- Luna, A. (2008). *Proceso Administrativo* (Primera ed.).
- MADURA, J. (2009). *Mercados e Instituciones financieras / Financial Markets and Institutions*. México: Cengage Learning Editores.
- Marketing&Consumo. (2012). *marketingyconsumo.com*. Obtenido de <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- Martinez. (2001). *Balanced Score*.
- McCarthy, J., & Perreault, W. (2006). *Marketing. Un enfoque global*. Madrid: McGraw Hill.
- MENGO, O. (julio de 2009). Investigación Documental. Maracay. Recuperado el 25 de junio de 2012
- MIGUEZ, M., & BASTOS, A. (2006). *Introducción a la Gestión de Stocks*. España: ideas propias.
- MiTecnológico. (s.f.). *mitecnologico.com*. Obtenido de <http://www.mitecnologico.com/Main/TiposDePlaneacion>
- Mora, G. L. (2008).
- Morales, F. (16 de septiembre de 2010). *bligoo*. Recuperado el 25 de junio de 2012, de <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Morales, J. (s.f.). *elprisma.com*. Obtenido de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/desarrolloorganizacional/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/desarrolloorganizacional/)
- MOYER, GUIGAN, M., & KRETLOW, W. (2005). *Administración financiera contemporánea*. México: Cengage Learning Editores.
- MOYOLEMA, M. (2011). "La Gestión Financiera y su impacto en la Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kuriñan de la ciudad de Ambato año 2010." .
- MP.PERU-V. (s.f.). *mp.peru-v.com*. Obtenido de [http://www.mp.peru-v.com/desempeno/ed\\_principal.htm](http://www.mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm)

- MüncH, L. (1997). *Fundamentos de Administración* (Primera ed.). México: Trillas.
- MUNCH, L. (2010). *Administración Gestión Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- MüncH, L. (s.f.). *Administración. Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo* (Primera ed.).
- MüncH, L. (s.f.). *Administración. Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo* (Primera ed.).
- Newstron, J. (2007). *Dirección. Novena Edición. McGraw – Hill. D.F. Mexico*. (Novena ed.).
- Neyra, C. (01 de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 06 de 2014, de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- NOE, M. (25 de marzo de 2007). *blogia.com*. Recuperado el 23 de junio de 2012, de <http://noemagico.blogia.com/2007/032501-la-investigacion-documental.php>
- NUNES, P. (15 de Abril de 2008). *knoow.net*. Recuperado el 8 de Abril de 2013, de [knoow.net](http://www.knoow.net):  
<http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm#plus>
- RECALDE, H. (2011). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*.
- REYES CANO, L. d. (s.f.). *elprisma.com*. Recuperado el 8 de Abril de 2013, de [elprisma.com](http://www.elprisma.com):  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativoconcepto/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativoconcepto/)
- Richar, B. (2005). *Administración de la Producción y operaciones para una ventaja competitiva. Decima Edición. McGraw Hill interamericana. México*. (Décima ed.).
- Richard, B. (2005). *Administración de la Producción y operaciones para una ventaja competitiva. Decima Edición. McGraw Hill interamericana. México*. (Décima ed.).
- RICO, G. (1988). *Informes Financieros Objetivos*. México: McGraw Hill.
- Robbins. (2005). *Administración. Octava Edición. Person Educación. México*. (Octava ed.).
- RODRÍGUEZ VALENCIA, J. (2006). *Administracion/ Administration*. México: Cengage Learning Editores.
- Rodriguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning Editores.
- RODRÍGUEZ, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning Editores.

- ROMERO, L. A. (2006). *PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD* (TERCERA ed.). MEXICO: INTERAMERICANA EDITORES.
- Ronif. (2010). *buenastareas.com*. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Administracion-De-Procesos/1301272.html>
- Roy, S. (2006). *Un cuadro de mando integral*. Castellano. (G. 2000, Ed.) Madrid.
- RUBIO DOMINGUEZ, P. (2006). *Introducción a la gestión Empresarial*. Edición electrónica.
- RUBIO DOMINGUEZ, P. (2006). *Introducción a la gestión Empresarial*. Edición electrónica.
- SANCHEZ, I. (septiembre de 2006). *Razones o Indices Financieros*. Recuperado el 31 de Julio de 2013, de [http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i\\_02\\_indices\\_financieros\\_w.pdf](http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf)
- SANCHEZ, R. (07 de Noviembre de 2011). *scribd*. Recuperado el 31 de Julio de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/59801809/Gerencia-DEFINICION>
- Schemertom, Hent, & Osborn. (s.f.). *Comportamiento Organizacional*.
- SUÁREZ, C. (2004). *ADMINISTRACION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS*. México: Editorial Limusa.
- Thompson, I. (agosto de 2005). *Promonegocios*. Recuperado el 03 de julio de 2012, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado.htm>
- TORRES, L. e. (Mayo de 2009). *scribd*. Recuperado el 29 de Mayo de 2013, de [scribed: http://es.scribd.com/doc/18255642/HERRAMIENTAS-GERENCIALES-BASICAS](http://es.scribd.com/doc/18255642/HERRAMIENTAS-GERENCIALES-BASICAS)
- TRACY, J. A. (1979). *FUNDAMENTOS DE CONTABILIDAD FINANCIERA*. MEXICO.
- URWICK, L. (1996). *Elementos de la Administración*. Bilbao: Pleno Guaflex.
- Villanar, T. (2011). *senagempresarial.blogspot.com*. Recuperado el 03 de julio de 2012, de [http://senagempresarial.blogspot.com/2011/05/gestion-empresarial\\_11.html](http://senagempresarial.blogspot.com/2011/05/gestion-empresarial_11.html)
- Wehrich, Koontz, & Harold. (2007). *Administración, Una Perspectiva Global*. DF México.
- Wikipedia. (2011). *wikipedia.org*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Herramientas\\_de\\_gesti%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Herramientas_de_gesti%C3%B3n)
- Wikipedia. (2012). *wikipedia.org*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_calidad\\_total](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_calidad_total)

WORDPRESS. (2008). *Defición*. Recuperado el 31 de julio de 2013, de <http://definicion.de/gerencia/>

ZAPATA, S. P. (2008). *CONTABILIDAD GENERAL* (Sexta ed.). (L. S. Arevalo, Ed.) Mexico: Interamericana.

ZVI AUTOR BODIE, R. C. (2003). *FINANZAS*. Massachusetts: Pearson Educación.

# **ANEXOS**

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1890142245001  
**RAZON SOCIAL:** CENTRO DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ GAVILANEZ CIA. LTDA.  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** GAVILANES SILVA CARLOS HUGO  
**CONTADOR:** LOPEZ CALDERON TANNIA NARCIZA

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 20/08/1998 **FEC. CONSTITUCION:** 20/08/1998  
**FEC. INSCRIPCION:** 07/09/1998 **FECHA DE ACTUALIZACION:** 23/05/2013

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES PARA AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS, EN

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Ciudadela: INGAHURCO Calle: AV. LAS AMERICAS  
 Número: S/N Intersección: AV. EL REY Referencia ubicación: JUNTO AL BANCO PICHINCHA Celular: 0999731389 Email: gavilanez.hugo@hotmail.com Telefono Trabajo: 032520973

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACION MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1  
**JURISDICCION:** REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA **CERRADOS:** 0

|                                |  |                                    |
|--------------------------------|--|------------------------------------|
| <p>FIRMA DEL CONTRIBUYENTE</p> |  | <p>SERVICIO DE RENTAS INTERNAS</p> |
|--------------------------------|--|------------------------------------|

**Usuario:** LEVASCO **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MANUELITA **Fecha y hora:** 23/05/2013 12:14:48



**SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS**

|              |   |
|--------------|---|
| RAZÓN SOCIAL | CENTRO DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ GAVILANEZ CIA. LTDA. |
| DIRECCIÓN    | AV. LAS AMERICAS SIN Y EL REY                             |
| EXPEDIENTE   | 37315   |
| RUC          | 1890142245001   |
| AÑO          | 2012  |
| FORMULARIO   | SC.NIF.37315.2012.1                                       |

FECHA DE LA JUNTA QUE APROBO LOS ESTADOS FINANCIEROS (DDMM/AAAA)

01/04/2013

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

| ACTIVO  | 1         | 555,717,61 | PASIVO  | 2       | 163,990,87 |
|---|-----------|------------|---|---------|------------|
| ACTIVO CORRIENTE  | 101       | 310,729,72 | PASIVO CORRIENTE  | 201     | 96,795,14  |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO   | 10101     | 123,776,58 | PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADO                            | 20101   |            |
| ACTIVOS FINANCIEROS   | 10102     | 112,477,88 | PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIEROS  | 20102   |            |
| ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS                         | 1010201   |            | CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR  | 20103   | 17,024,27  |
| ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA   | 1010202   |            | LOCALES   | 2010301 | 17,024,27  |
| ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO                                     | 1010203   |            | DEL EXTERIOR  | 2010302 |            |
| (i) PROVISIÓN POR DETERIORO   | 1010204   |            | OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS  | 20104   | 45,915,48  |
| DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS                                | 1010205   | 115,842,23 | LOCALES   | 2010401 | 45,915,48  |
| ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENERAN INTERESES  | 101020501 |            | DEL EXTERIOR  | 2010402 |            |
| ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES   | 101020502 | 115,842,23 | PROVISIONES   | 20105   | 0,00       |
| DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS                                   | 1010206   |            | LOCALES   | 2010501 |            |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS   | 1010207   |            | DEL EXTERIOR  | 2010502 |            |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR  | 1010208   | 1,632,78   | PORCIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS  | 20106   |            |
| (i) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO   | 1010209   | -4,997,13  | OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES   | 20107   | 32,461,45  |
| INVENTARIOS   | 10103     | 22,400,04  | CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA  | 2010701 | 103,32     |
| INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA  | 1010301   |            | IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO   | 2010702 |            |
| INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO   | 1010302   |            | CON EL IEES   | 2010703 | 2,616,72   |
| INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN    | 1010303   |            | POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS   | 2010704 | 19,646,59  |
| INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO   | 1010304   |            | PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO  | 2010705 | 10,094,82  |
| INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑIA | 1010305   |            | DIVIDENDOS POR PAGAR  | 2010706 |            |
| INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS      | 1010306   | 22,400,04  | CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS   | 20108   |            |
| MERCADERIAS EN TRANSITO   | 1010307   |            | OTROS PASIVOS FINANCIEROS   | 20109   |            |
| OBRAS EN CONSTRUCCIÓN   | 1010308   |            | ANTICIPOS DE CLIENTES   | 20110   |            |
| OBRAS TERMINADAS  | 1010309   |            | PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DISCONTINUADAS | 20111   |            |
| MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCIÓN  | 1010310   |            | PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS                               | 20112   | 0,00       |
| INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS  | 1010311   |            | JUBILACIÓN PATRONAL   | 2011201 |            |
| OTROS INVENTARIOS   | 1010312   |            | OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS   | 2011202 |            |
| (i) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PÉRDIDAS EN EL INVENTARIO           | 1010313   |            | OTROS PASIVOS CORRIENTES  | 20113   | 1,393,94   |
| SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTIOPADOS  | 10104     | 39,753,94  | PASIVO NO CORRIENTE   | 202     | 67,195,73  |
| SEGUROS PAGADOS POR ANTIOPADO   | 1010401   |            | PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO   | 20201   |            |
| ARRENDOS PAGADOS POR ANTIOPADO  | 1010402   |            | CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR  | 20202   | 0,00       |
| ANTICIPOS A PROVEEDORES   | 1010403   |            | LOCALES   | 2020201 |            |
| OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS  | 1010404   | 39,753,94  | DEL EXTERIOR  | 2020202 |            |
| ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES  | 10105     | 12,321,28  | OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS  | 20203   | 64,758,73  |
| CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)  | 1010501   | 11,844,80  | LOCALES   | 2020301 | 64,758,73  |
| CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)  | 1010502   | 476,48     | DEL EXTERIOR  | 2020302 |            |
| ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA   | 1010503   |            | CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS   | 20204   | 0,00       |
| ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS             | 10106     |            | LOCALES   | 2020401 |            |
| CONSTRUCCIONES EN PROCESO (INC 11 Y SECC 23 PYMES)                                      | 10107     |            | DEL EXTERIOR  | 2020402 |            |
| OTROS ACTIVOS CORRIENTES  | 10108     |            | OBLIGACIONES EMITIDAS   | 20205   |            |
| ACTIVO NO CORRIENTE   | 102       | 244,987,89 | ANTICIPOS DE CLIENTES   | 20206   |            |
|   |           |            | PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS  | 20207   | 2,437,00   |
|   |           |            | JUBILACIÓN PATRONAL   | 2020701 | 1,080,00   |
|   |           |            | OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS   | 2020702 | 1,357,00   |
|   |           |            | OTRAS PROVISIONES   | 20208   |            |
|   |           |            | PASIVO DIFERIDO   | 20209   | 0,00       |

|  |           |             |  |  |
|--|-----------|-------------|--|--|
| PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO   | 10201     | 239,197,89  |  |  |
| TERRENOS   | 1020101   | 58,096,00   |  |  |
| EDIFICIOS  | 1020102   | 230,565,56  |  |  |
| CONSTRUCCIONES EN CURSO  | 1020103   |             |  |  |
| INSTALACIONES  | 1020104   |             |  |  |
| MUEBLES Y ENSERES  | 1020105   | 17,527,91   |  |  |
| MAQUINARIA Y EQUIPO  | 1020106   |             |  |  |
| NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES   | 1020107   |             |  |  |
| EQUIPO DE COMPUTACION  | 1020108   | 19,094,17   |  |  |
| VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL                           | 1020109   | 128,138,43  |  |  |
| OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO   | 1020110   | 131,278,46  |  |  |
| REPUESTOS Y HERRAMIENTAS   | 1020111   |             |  |  |
| (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO                            | 1020112   | -345,502,64 |  |  |
| (-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO                            | 1020113   |             |  |  |
| ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN   | 1020114   | 0,00        |  |  |
| ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN   | 102011401 |             |  |  |
| (-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN                 | 102011402 |             |  |  |
| (-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN                    | 102011403 |             |  |  |
| PROPIEDADES DE INVERSIÓN   | 10202     | 0,00        |  |  |
| TERRENOS   | 1020201   |             |  |  |
| EDIFICIOS  | 1020202   |             |  |  |
| (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN                             | 1020203   |             |  |  |
| (-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN                                | 1020204   |             |  |  |
| ACTIVOS BIOLÓGICOS   | 10203     | 0,00        |  |  |
| ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO  | 1020301   |             |  |  |
| ANIMALES VIVOS EN PRODUCCIÓN   | 1020302   |             |  |  |
| PLANTAS EN CRECIMIENTO   | 1020303   |             |  |  |
| PLANTAS EN PRODUCCIÓN  | 1020304   |             |  |  |
| (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS                                   | 1020305   |             |  |  |
| (-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS                                      | 1020306   |             |  |  |
| ACTIVO INTANGIBLE  | 10204     | 0,00        |  |  |
| PLUSVALÍAS   | 1020401   |             |  |  |
| MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES        | 1020402   |             |  |  |
| ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN   | 1020403   |             |  |  |
| (-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE                                    | 1020404   |             |  |  |
| (-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE                                       | 1020405   |             |  |  |
| OTROS INTANGIBLES  | 1020406   |             |  |  |
| ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS  | 10205     |             |  |  |
| ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES  | 10206     | 0,00        |  |  |
| ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO                                | 1020601   |             |  |  |
| (-) PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO | 1020602   |             |  |  |
| DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR  | 1020603   |             |  |  |
| (-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES DE ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES             | 1020604   |             |  |  |
| OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES  | 10207     | 5,790,00    |  |  |
| INVERSIONES SUBSIDIARIAS   | 1020701   |             |  |  |
| INVERSIONES ASOCIADAS  | 1020702   | 5,790,00    |  |  |
| INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS   | 1020703   |             |  |  |
| OTRAS INVERSIONES  | 1020704   |             |  |  |
| (-) PROVISIÓN VALUACIÓN DE INVERSIONES   | 1020705   |             |  |  |
| OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES  | 1020706   |             |  |  |
| INGRESOS DIFERIDOS   | 2020901   |             |  |  |
| PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS  | 2020902   |             |  |  |
| OTROS PASIVOS NO CORRIENTES  | 20210     |             |  |  |
| PATRIMONIO NETO  | 3         | 391,726,74  |  |  |
| CAPITAL  | 301       | 50,800,00   |  |  |
| CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO  | 30101     | 50,800,00   |  |  |
| (-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA                              | 30102     |             |  |  |
| APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN                         | 302       |             |  |  |
| PRIMA POR EMISIÓN PRIMARIA DE ACCIONES   | 303       |             |  |  |
| RESERVAS   | 304       | 13,415,85   |  |  |
| RESERVA LEGAL  | 30401     | 13,415,85   |  |  |
| RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA   | 30402     |             |  |  |
| OTROS RESULTADOS INTEGRALES  | 305       | 0,00        |  |  |
| SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA                         | 30501     |             |  |  |
| SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO                          | 30502     |             |  |  |
| SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES                                   | 30503     |             |  |  |
| OTROS SUPERAVIT POR REVALUACIÓN  | 30504     |             |  |  |
| RESULTADOS ACUMULADOS  | 306       | 286,420,19  |  |  |
| GANANCIAS ACUMULADAS   | 30601     | 17,494,54   |  |  |
| (-) PÉRDIDAS ACUMULADAS  | 30602     |             |  |  |
| RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIF       | 30603     |             |  |  |
| RESERVA DE CAPITAL   | 30604     | 268,925,65  |  |  |
| RESERVA POR DONACIONES   | 30605     |             |  |  |
| RESERVA POR VALUACIÓN  | 30606     |             |  |  |
| SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES   | 30607     |             |  |  |
| RESULTADOS DEL EJERCICIO   | 307       | 41,090,70   |  |  |
| GANANCIA NETA DEL PERIODO  | 30701     | 41,090,70   |  |  |
| (-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO   | 30702     |             |  |  |

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS.  
LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS





**SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS**

|  |   |
|--|---|
| RAZÓN SOCIAL   | CENTRO DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ GAVILANEZ CIA. LTDA. |
| DIRECCIÓN  | AV. LAS AMERICAS SIN Y EL REY                             |
| EXPEDIENTE   | 37315   |
| RUC  | 1890142245001   |
| AÑO  | 2012  |
| FORMULARIO   | SC/NIF.37315.2012.1                                       |
| FECHA DE LA JUNTA QUE APROBO LOS ESTADOS FINANCIEROS (DDMM/AAAA) | 01/04/2013  |

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

| CUENTA   | CODIGO | VALOR US\$   |
|--|--------|--------------|
| INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS   | 41     | 2.793.006,00 |
| VENTA DE BIENES  | 4101   |              |
| PRESTACIÓN DE SERVICIOS  | 4102   | 2.797.845,91 |
| CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN  | 4103   |              |
| SUBVENCIONES DEL GOBIERNO  | 4104   |              |
| REGALÍAS   | 4105   |              |
| INTERESES  | 4106   | 0,00         |
| INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CRÉDITO   | 410601 |              |
| OTROS INTERESES GENERADOS  | 410602 |              |
| DIVIDENDOS   | 4107   |              |
| GANANCIA POR MEDICIÓN A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS                    | 4108   |              |
| OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS   | 4109   |              |
| (-) DESCUENTO EN VENTAS  | 4110   | -4.839,91    |
| (-) DEVOLUCIONES EN VENTAS   | 4111   |              |
| (-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO   | 4112   |              |
| (-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES  | 4113   |              |
| GANANCIA BRUTA -> SUBTOTAL A (41 - 51)   | 42     | 343.564,00   |
| OTROS INGRESOS   | 43     | 1.760,78     |
| DIVIDENDOS   | 4301   |              |
| INTERESES FINANCIEROS  | 4302   |              |
| GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS                      | 4303   | 1.484,35     |
| VALUACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS | 4304   |              |
| OTRAS RENTAS   | 4305   | 276,43       |
| COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN   | 51     | 2.449.442,00 |
| MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS                                       | 5101   | 2.449.442,00 |
| (+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA                   | 510101 | 15.404,46    |
| (+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA                | 510102 | 2.456.437,58 |
| (+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA                        | 510103 |              |
| (-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA                     | 510104 | -22.400,04   |
| (+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA  | 510105 |              |
| (+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA                                       | 510106 |              |
| (+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA   | 510107 |              |
| (-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA  | 510108 |              |
| (+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO                                   | 510109 |              |
| (-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO                                     | 510110 |              |
| (+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS                                      | 510111 |              |
| (-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS                                     | 510112 |              |
| (+) MANO DE OBRA DIRECTA   | 5102   | 0,00         |
| SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES  | 510201 |              |
| GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS   | 510202 |              |
| (+) MANO DE OBRA INDIRECTA   | 5103   | 0,00         |
| SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES  | 510301 |              |
| GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS   | 510302 |              |
| (+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN                                       | 5104   | 0,00         |
| DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO  | 510401 |              |
| DETERIORO O PÉRDIDAS DE ACTIVOS BIOLÓGICOS                                       | 510402 |              |
| DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO  | 510403 |              |
| EFFECTO VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS                                 | 510404 |              |
| GASTO POR GARANTÍAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS                            | 510405 |              |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES   | 510406 |              |
| SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS   | 510407 |              |
| OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN   | 510408 |              |
| GASTOS   | 52     | 278.026,01   |

|  | DE VENTA |          | ADMINISTRATIVOS |            |
|--|----------|----------|-----------------|------------|
| GASTOS   | 5201     | 6,449,16 | 5202            | 240,653,34 |
| SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES   | 520101   |          | 520201          | 109,087,75 |
| APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)  | 520102   |          | 520202          | 20,436,09  |
| BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES  | 520103   |          | 520203          | 14,000,05  |
| GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS   | 520104   |          | 520204          | 1,822,30   |
| HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES   | 520105   |          | 520205          | 880,00     |
| REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS  | 520106   |          | 520206          |            |
| HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES   | 520107   |          | 520207          |            |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES   | 520108   |          | 520208          | 5,230,01   |
| ARRENDAMIENTO OPERATIVO  | 520109   |          | 520209          |            |
| COMISIONES   | 520110   |          | 520210          |            |
| PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD   | 520111   | 6,449,16 | 520211          |            |
| COMBUSTIBLES   | 520112   |          | 520212          | 179,22     |
| LUBRICANTES  | 520113   |          | 520213          |            |
| SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)   | 520114   |          | 520214          | 4,945,86   |
| TRANSPORTE   | 520115   |          | 520215          | 1,547,49   |
| GASTOS DE GESTIÓN (AGSAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)   | 520116   |          | 520216          | 772,55     |
| GASTOS DE VIAJE  | 520117   |          | 520217          |            |
| AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES  | 520118   |          | 520218          | 8,061,16   |
| NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES   | 520119   |          | 520219          |            |
| IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS  | 520120   |          | 520220          | 4,060,85   |
| DEPRECIACIONES   | 520121   | 0,00     | 520221          | 29,190,94  |
| PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO   | 52012101 |          | 52022101        | 29,190,94  |
| PROPIEDADES DE INVERSIÓN   | 52012102 |          | 52022102        |            |
| AMORTIZACIONES   | 520122   | 0,00     | 520222          | 0,00       |
| INTANGIBLES  | 52012201 |          | 52022201        |            |
| OTROS ACTIVOS  | 52012202 |          | 52022202        |            |
| GASTO DETERIORO  | 520123   | 0,00     | 520223          | 988,35     |
| PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO   | 52012301 |          | 52022301        |            |
| INVENTARIOS  | 52012302 |          | 52022302        |            |
| INSTRUMENTOS FINANCIEROS   | 52012303 |          | 52022303        |            |
| INTANGIBLES  | 52012304 |          | 52022304        |            |
| CUENTAS POR COBRAR   | 52012305 |          | 52022305        | 988,35     |
| OTROS ACTIVOS  | 52012306 |          | 52022306        |            |
| GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN   | 520124   | 0,00     | 520224          | 0,00       |
| MANO DE OBRA   | 52012401 |          | 52022401        |            |
| MATERIALES   | 52012402 |          | 52022402        |            |
| COSTOS DE PRODUCCIÓN   | 52012403 |          | 52022403        |            |
| GASTO POR REESTRUCTURACIÓN   | 520125   |          | 520225          |            |
| VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS   | 520126   |          | 520226          |            |
| GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)  | 520127   |          | 520227          |            |
| OTROS GASTOS   | 520128   |          | 520228          | 39,450,72  |
| GASTOS FINANCIEROS   |          |          | 5203            | 16,808,15  |
| INTERESES  |          |          | 520301          | 12,883,91  |
| COMISIONES   |          |          | 520302          |            |
| GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS  |          |          | 520303          |            |
| DIFERENCIA EN CAMBIO   |          |          | 520304          |            |
| OTROS GASTOS FINANCIEROS   |          |          | 520305          | 3,924,24   |
| OTROS GASTOS   |          |          | 5204            | 14,115,36  |
| PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS   |          |          | 520401          |            |
| OTROS  |          |          | 520402          | 14,115,36  |
| GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS → SUBTOTAL B (A + 43 - 52) |          |          | 60              | 67,298,77  |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES   |          |          | 61              | 10,094,82  |
| GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS → SUBTOTAL C (B - 61)  |          |          | 62              | 57,203,95  |
| IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO  |          |          | 63              | 16,113,25  |
| GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO → SUBTOTAL D (C - 63)                            |          |          | 64              | 41,090,70  |
| (-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO  |          |          | 65              |            |
| (+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO  |          |          | 66              |            |
| GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS  |          |          | 67              |            |
| INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS  |          |          | 71              |            |

|   |        |           |
|---|--------|-----------|
| GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS   | 72     |           |
| GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL E (71 - 72) | 73     | 0,00      |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES  | 74     |           |
| GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL F (E - 74)                                 | 75     | 0,00      |
| IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO   | 76     |           |
| GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL G (F - 76)  | 77     | 0,00      |
| GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO → SUBTOTAL H (D + G)  | 79     | 41.090,70 |
| PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA   | 7901   |           |
| PARTICIPACIÓN ATRIBUIBLE A LA NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)   | 7902   |           |
| COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL   | 81     | 0,00      |
| DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN   | 8101   |           |
| VALUACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA  | 8102   |           |
| GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO   | 8103   |           |
| GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS   | 8104   |           |
| REVERSIÓN DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO  | 8105   |           |
| PARTICIPACIÓN DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS   | 8106   |           |
| IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL   | 8107   |           |
| OTROS (DETALLAR EN NOTAS)   | 8108   |           |
| RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO → SUBTOTAL I (H + 81)  | 82     | 41.090,70 |
| PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA   | 8201   |           |
| PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)   | 8202   |           |
| GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)  | 90     | 0,00      |
| GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA  | 9001   | 0,00      |
| GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES CONTINUADAS   | 900101 |           |
| GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS  | 900102 |           |
| GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA   | 9002   | 0,00      |
| GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA EN OPERACIONES CONTINUADAS  | 900201 |           |
| GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS   | 900202 |           |
| UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)   | 91     |           |

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS.  
LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por este que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros archivos.

Este documento será válido sólo y únicamente con la certificación y firma del funcionario de la Superintendencia de Compañías autorizado para el efecto.

|  |                     |   |   |         |           |
|--|---------------------|---|---|---------|-----------|
|  <b>SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS</b> | RAZÓN SOCIAL        | CENTRO DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ GAVILANEZ CIA. LTDA. |   |         |           |
|  | DIRECCIÓN           | AV. LAS AMERICAS SIN Y EL REY                             |   |         |           |
|  | EXPEDIENTE          | 37315   |   |         |           |
|  | RUC                 | 1890142245001   |   |         |           |
|  | AÑO                 | 2013  |   |         |           |
| FORMULARIO   | SC.NIF.37315.2013.1 |   |   |         |           |
| FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DDMM/AAAA)   | 01/04/2014          |   |   |         |           |
| <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>  |                     |   |   |         |           |
| ACTIVO   | 1                   | 409.882,43  | PASIVO  | 2       | 53.670,51 |
| ACTIVO CORRIENTE   | 101                 | 181.254,20  | PASIVO CORRIENTE  | 201     | 53.670,51 |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO  | 10101               | 4.423,06  | PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADO                            | 20101   |           |
| ACTIVOS FINANCIEROS  | 10102               | 144.855,83  | PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIEROS  | 20102   |           |
| ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS  | 1010201             |   | CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR  | 20103   | 826,19    |
| ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA  | 1010202             |   | LOCALES   | 2010301 | 826,19    |
| ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO  | 1010203             |   | DEL EXTERIOR  | 2010302 |           |
| (c) PROVISIÓN POR DETERIORO  | 1010204             |   | OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS  | 20104   | 27.756,37 |
| DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS   | 1010205             | 116.983,01  | LOCALES   | 2010401 | 27.756,37 |
| ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENERAN INTERESES   | 101020501           |   | DEL EXTERIOR  | 2010402 |           |
| ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES  | 101020502           | 116.983,01  | PROVISIONES   | 20105   | 0,00      |
| DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS  | 1010206             |   | LOCALES   | 2010501 |           |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS  | 1010207             | 33.978,83   | DEL EXTERIOR  | 2010502 |           |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR   | 1010208             |   | PORCIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS  | 20106   |           |
| (c) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO  | 1010209             | -6.106,01   | OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES   | 20107   | 20.256,02 |
| INVENTARIOS  | 10103               | 15.629,95   | CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA  | 2010701 | 610,12    |
| INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA   | 1010301             |   | IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO   | 2010702 | 800,57    |
| INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO  | 1010302             |   | CON EL IEES   | 2010703 | 3.106,81  |
| INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN                                   | 1010303             |   | POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS   | 2010704 | 9.760,39  |
| INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO                                  | 1010304             |   | PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO  | 2010705 | 5.978,13  |
| INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA                                | 1010305             |   | DIVIDENDOS POR PAGAR  | 2010706 |           |
| INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS                                     | 1010306             | 15.629,95   | CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS   | 20108   |           |
| MERCADERÍAS EN TRANSITO  | 1010307             |   | OTROS PASIVOS FINANCIEROS   | 20109   |           |
| OBRAS EN CONSTRUCCIÓN  | 1010308             |   | ANTICIPOS DE CLIENTES   | 20110   |           |
| OBRAS TERMINADAS   | 1010309             |   | PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DISCONTINUADAS | 20111   |           |
| MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCIÓN   | 1010310             |   | PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS                               | 20112   | 4.831,93  |
| INVENTARIOS REPLETOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS  | 1010311             |   | JUBILACIÓN PATRONAL   | 2011201 | 3.474,93  |
| OTROS INVENTARIOS  | 1010312             |   | OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS   | 2011202 | 1.357,00  |
| (c) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PERDIDAS EN EL INVENTARIO  | 1010313             |   | OTROS PASIVOS CORRIENTES  | 20113   |           |
| SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTIQIPADOS  | 10104               | 3.610,11  | PASIVO NO CORRIENTE   | 202     | 0,00      |
| SEGUROS PAGADOS POR ANTIQIPADO   | 1010401             |   | PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO   | 20201   |           |
| ARRENDOS PAGADOS POR ANTIQIPADO  | 1010402             |   | CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR  | 20202   | 0,00      |
| ANTICIPOS A PROVEEDORES  | 1010403             |   | LOCALES   | 2020201 |           |
| OTROS ANTIQIPOS ENTREGADOS   | 1010404             | 3.610,11  | DEL EXTERIOR  | 2020202 |           |
| ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES   | 10105               | 12.735,25   | OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS  | 20203   | 0,00      |
| CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)   | 1010501             | 12.735,25   | LOCALES   | 2020301 |           |
| CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I.R.)  | 1010502             |   | DEL EXTERIOR  | 2020302 |           |
| ANTIQIPO DE IMPUESTO A LA RENTA  | 1010503             |   | CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS   | 20204   | 0,00      |
| ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS  | 10106               |   | LOCALES   | 2020401 |           |
| CONSTRUCCIONES EN PROCESO (NIC 11 Y SECC.23 PYMES)   | 10107               |   | DEL EXTERIOR  | 2020402 |           |
| OTROS ACTIVOS CORRIENTES   | 10108               |   | OBLIGACIONES EMITIDAS   | 20205   |           |
| ACTIVO NO CORRIENTE  | 102                 | 228.628,23  | ANTICIPOS DE CLIENTES   | 20206   |           |
|  |                     |   | PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS  | 20207   | 0,00      |
|  |                     |   | JUBILACIÓN PATRONAL   | 2020701 |           |
|  |                     |   | OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS   | 2020702 |           |
|  |                     |   | OTRAS PROVISIONES   | 20208   |           |
|  |                     |   | PASIVO DIFERIDO   | 20209   | 0,00      |

|  |           |             |   |         |            |
|--|-----------|-------------|---|---------|------------|
| PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO   | 10201     | 222,838,23  | INGRESOS DIFERIDOS  | 2020901 |            |
| TERRENOS   | 1020101   | 58,096,00   | PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS   | 2020902 |            |
| EDIFICIOS  | 1020102   | 230,565,56  | OTROS PASIVOS NO CORRIENTES   | 20210   |            |
| CONSTRUCCIONES EN CURSO  | 1020103   |             | PATRIMONIO NETO   | 3       | 356,211,02 |
| INSTALACIONES  | 1020104   |             | CAPITAL   | 301     | 50,800,00  |
| MUEBLES Y ENSERES  | 1020105   | 17,977,91   | CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO   | 30101   | 50,800,00  |
| MAQUINARIA Y EQUIPO  | 1020106   | 133,178,46  | (-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA                         | 30102   |            |
| NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES   | 1020107   |             | APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN                    | 302     |            |
| EQUIPO DE COMPUTACIÓN  | 1020108   | 23,494,17   | FRIMA POR EMISIÓN PRIMARIA DE ACCIONES  | 303     |            |
| VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL                           | 1020109   | 128,138,43  | RESERVAS  | 304     | 13,415,85  |
| OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO   | 1020110   |             | RESERVA LEGAL   | 30401   | 13,415,85  |
| REPUESTOS Y HERRAMIENTAS   | 1020111   |             | RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA  | 30402   |            |
| (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO                            | 1020112   | -368,612,30 | OTROS RESULTADOS INTEGRALES   | 305     | 0,00       |
| (-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO                            | 1020113   |             | SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA                    | 30501   |            |
| ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN   | 1020114   | 0,00        | SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO                     | 30502   |            |
| ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN   | 102011401 |             | SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES                              | 30503   |            |
| (-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN                 | 102011402 |             | OTROS SUPERAVIT POR REVALUACIÓN   | 30504   |            |
| (-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN                    | 102011403 |             | RESULTADOS ACUMULADOS   | 306     | 268,925,65 |
| PROPIEDADES DE INVERSIÓN   | 10202     | 0,00        | GANANCIAS ACUMULADAS  | 30601   |            |
| TERRENOS   | 1020201   |             | (-) PÉRDIDAS ACUMULADAS   | 30602   |            |
| EDIFICIOS  | 1020202   |             | RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF | 30603   |            |
| (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN                             | 1020203   |             | RESERVA DE CAPITAL  | 30604   | 268,925,65 |
| (-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN                                | 1020204   |             | RESERVA POR DONACIONES  | 30605   |            |
| ACTIVOS BIOLÓGICOS   | 10203     | 0,00        | RESERVA POR VALUACIÓN   | 30606   |            |
| ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO  | 1020301   |             | SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES                                      | 30607   |            |
| ANIMALES VIVOS EN PRODUCCIÓN   | 1020302   |             | RESULTADOS DEL EJERCICIO  | 307     | 23,070,42  |
| PLANTAS EN CRECIMIENTO   | 1020303   |             | GANANCIA NETA DEL PERÍODO   | 30701   | 23,070,42  |
| PLANTAS EN PRODUCCIÓN  | 1020304   |             | (-) PÉRDIDA NETA DEL PERÍODO  | 30702   |            |
| (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS                                   | 1020305   |             |   |         |            |
| (-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS                                      | 1020306   |             |   |         |            |
| ACTIVO INTANGIBLE  | 10204     | 0,00        |   |         |            |
| PLUSVALÍAS   | 1020401   |             |   |         |            |
| MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES        | 1020402   |             |   |         |            |
| ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN   | 1020403   |             |   |         |            |
| (-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE                                    | 1020404   |             |   |         |            |
| (-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE                                       | 1020405   |             |   |         |            |
| OTROS INTANGIBLES  | 1020406   |             |   |         |            |
| ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS  | 10205     |             |   |         |            |
| ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES  | 10206     | 0,00        |   |         |            |
| ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO                                | 1020601   |             |   |         |            |
| (-) PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO | 1020602   |             |   |         |            |
| DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR  | 1020603   |             |   |         |            |
| (-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES DE ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES             | 1020604   |             |   |         |            |
| OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES  | 10207     | 5,790,00    |   |         |            |
| INVERSIONES SUBSIDIARIAS   | 1020701   |             |   |         |            |
| INVERSIONES ASOCIADAS  | 1020702   | 5,790,00    |   |         |            |
| INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS   | 1020703   |             |   |         |            |
| OTRAS INVERSIONES  | 1020704   |             |   |         |            |
| (-) PROVISIÓN VALUACIÓN DE INVERSIONES   | 1020705   |             |   |         |            |
| OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES  | 1020706   |             |   |         |            |

GAVILANEZ SILVA CARLOS HUGO  
1800944852

REPRESENTANTE LEGAL

LOPEZ CALDERON TANNIA NARCIZA  
1803744067

CONTADOR



**SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS**

|  |   |
|--|---|
| RAZÓN SOCIAL   | CENTRO DE SERVICIOS ALONSO GAMILANEZ GAMILANEZ CIA. LTDA. |
| DIRECCIÓN  | AV. LAS AMERICAS SIN Y EL REY                             |
| EXPEDIENTE   | 37315   |
| RUC  | 1890142245001   |
| AÑO  | 2013  |
| FORMULARIO   | SC.NIF.37315.2013.1                                       |
| FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DDMM/AAAA) | 01/04/2014  |

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

| CUENTA   | CODIGO | VALOR US\$   |
|--|--------|--------------|
| INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS   | 41     | 2.790.410,99 |
| VENTA DE BIENES  | 4101   | 2.790.410,99 |
| PRESTACIÓN DE SERVICIOS  | 4102   |              |
| CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN  | 4103   |              |
| SUBVENCIÓNES DEL GOBIERNO  | 4104   |              |
| REGALÍAS   | 4105   |              |
| INTERESES  | 4106   | 0,00         |
| INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CRÉDITO   | 410601 |              |
| OTROS INTERESES GENERADOS  | 410602 |              |
| DIVIDENDOS   | 4107   |              |
| GANANCIA POR MEDICIÓN A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS                    | 4108   |              |
| OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS   | 4109   |              |
| (-) DESCUENTO EN VENTAS  | 4110   |              |
| (-) DEVOLUCIONES EN VENTAS   | 4111   |              |
| (-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO   | 4112   |              |
| (-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES  | 4113   |              |
| GANANCIA BRUTA -> SUBTOTAL A (41 - 51)   | 42     | 315.450,87   |
| OTROS INGRESOS   | 43     | 1.989,46     |
| DIVIDENDOS   | 4301   |              |
| INTERESES FINANCIEROS  | 4302   |              |
| GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS                      | 4303   |              |
| VALUACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS | 4304   |              |
| OTRAS RENTAS   | 4305   | 1.989,46     |
| COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN   | 51     | 2.474.960,12 |
| MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS                                       | 5101   | 2.474.960,12 |
| (+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA                   | 510101 | 22.400,04    |
| (+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA                | 510102 | 2.468.190,03 |
| (+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA                        | 510103 |              |
| (-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA                     | 510104 | -15.629,95   |
| (+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA  | 510105 |              |
| (+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA                                       | 510106 |              |
| (+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA   | 510107 |              |
| (-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA  | 510108 |              |
| (+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO                                   | 510109 |              |
| (-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO                                     | 510110 |              |
| (+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS                                      | 510111 |              |
| (-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS                                     | 510112 |              |
| (+) MANO DE OBRA DIRECTA   | 5102   | 0,00         |
| SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES  | 510201 |              |
| GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS   | 510202 |              |
| (+) MANO DE OBRA INDIRECTA   | 5103   | 0,00         |
| SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES  | 510301 |              |
| GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS   | 510302 |              |
| (+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN                                       | 5104   | 0,00         |
| DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO  | 510401 |              |
| DETERIORO O PÉRDIDAS DE ACTIVOS BIOLÓGICOS                                       | 510402 |              |
| DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO  | 510403 |              |
| EFFECTO VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS                                 | 510404 |              |
| GASTO POR GARANTÍAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS                            | 510405 |              |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES   | 510406 |              |
| SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS   | 510407 |              |
| OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN   | 510408 |              |
| GASTOS   | 52     | 277.586,11   |

|  | DE VENTA |          | ADMINISTRATIVOS |            |
|--|----------|----------|-----------------|------------|
| GASTOS   | 5201     | 7.590,47 | 5202            | 266.523,70 |
| SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES   | 520101   |          | 520201          | 129.430,90 |
| APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)  | 520102   |          | 520202          | 23.765,21  |
| BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES  | 520103   |          | 520203          | 16.521,67  |
| GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS   | 520104   |          | 520204          | 2.394,93   |
| HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES   | 520105   |          | 520205          | 281,00     |
| REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS  | 520106   |          | 520206          |            |
| HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES   | 520107   |          | 520207          |            |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES   | 520108   |          | 520208          | 12.576,95  |
| ARRENDAMIENTO OPERATIVO  | 520109   |          | 520209          |            |
| COMISIONES   | 520110   |          | 520210          |            |
| PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD   | 520111   | 7.590,47 | //////          | //////     |
| COMBUSTIBLES   | 520112   |          | 520212          | 553,57     |
| LUBRICANTES  | 520113   |          | 520213          |            |
| SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)   | 520114   |          | 520214          | 4.593,01   |
| TRANSPORTE   | 520115   |          | 520215          | 153,30     |
| GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)  | 520116   |          | 520216          | 2.895,35   |
| GASTOS DE VIAJE  | 520117   |          | 520217          |            |
| AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES  | 520118   |          | 520218          | 8.729,45   |
| NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES   | 520119   |          | 520219          |            |
| IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS  | //////   | //////   | 520220          | 5.731,76   |
| DEPRECIACIONES   | 520121   | 0,00     | 520221          | 23.109,66  |
| PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO   | 52012101 |          | 52022101        | 23.109,66  |
| PROPIEDADES DE INVERSIÓN   | 52012102 |          | 52022102        |            |
| AMORTIZACIONES   | 520122   | 0,00     | 520222          | 0,00       |
| INTANGIBLES  | 52012201 |          | 52022201        |            |
| OTROS ACTIVOS  | 52012202 |          | 52022202        |            |
| GASTO DETERIORO  | 520123   | 0,00     | 520223          | 1.108,88   |
| PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO   | 52012301 |          | 52022301        |            |
| INVENTARIOS  | //////   | //////   | 52022302        |            |
| INSTRUMENTOS FINANCIEROS   | //////   | //////   | 52022303        |            |
| INTANGIBLES  | //////   | //////   | 52022304        |            |
| CUENTAS POR COBRAR   | //////   | //////   | 52022305        | 1.108,88   |
| OTROS ACTIVOS  | 52012306 |          | 52022306        |            |
| GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN   | 520124   | 0,00     | 520224          | 0,00       |
| MANDO DE OBRA  | 52012401 |          | 52022401        |            |
| MATERIALES   | 52012402 |          | 52022402        |            |
| COSTOS DE PRODUCCIÓN   | 52012403 |          | 52022403        |            |
| GASTO POR REESTRUCTURACIÓN   | 520125   |          | 520225          |            |
| VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS   | 520126   |          | 520226          |            |
| GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)  | //////   | //////   | 520227          |            |
| OTROS GASTOS   | 520128   |          | 520228          | 34.678,16  |
| GASTOS FINANCIEROS   |          |          | 5203            | 3.471,94   |
| INTERESES  |          |          | 520301          | 3.471,94   |
| COMISIONES   |          |          | 520302          |            |
| GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS  |          |          | 520303          |            |
| DIFERENCIA EN CAMBIO   |          |          | 520304          |            |
| OTROS GASTOS FINANCIEROS   |          |          | 520305          |            |
| OTROS GASTOS   |          |          | 5204            | 0,00       |
| PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS   |          |          | 520401          |            |
| OTROS  |          |          | 520402          |            |
| GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS → SUBTOTAL B (A + 43 - 52) |          |          | 60              | 39.854,22  |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES   |          |          | 61              | 5.978,13   |
| GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS → SUBTOTAL C (B - 61)  |          |          | 62              | 33.876,09  |
| IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO  |          |          | 63              | 10.805,67  |
| GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO → SUBTOTAL D (C - 63)                            |          |          | 64              | 23.070,42  |
| (-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO  |          |          | 65              |            |
| (+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO  |          |          | 66              |            |
| GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS  |          |          | 67              |            |
| INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS  |          |          | 71              |            |

|   |        |           |
|---|--------|-----------|
| GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS   | 72     |           |
| GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL E (71 - 72) | 73     | 0,00      |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES  | 74     |           |
| GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL F (E - 74)                                 | 75     | 0,00      |
| IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO   | 76     |           |
| GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL G (F - 76)  | 77     | 0,00      |
| GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO → SUBTOTAL H (D + G)  | 79     | 23.070,42 |
| PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA   | 7901   |           |
| PARTICIPACIÓN ATRIBUIBLE A LA NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)   | 7902   |           |
| COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL   | 81     | 0,00      |
| DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN   | 8101   |           |
| VALUACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA  | 8102   |           |
| GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO   | 8103   |           |
| GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS   | 8104   |           |
| REVERSIÓN DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO  | 8105   |           |
| PARTICIPACIÓN DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS   | 8106   |           |
| IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL   | 8107   |           |
| OTROS (DETALLAR EN NOTAS)   | 8108   |           |
| RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO → SUBTOTAL I (H + 81)  | 82     | 23.070,42 |
| PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA   | 8201   |           |
| PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)   | 8202   |           |
| GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)  | 90     | 0,00      |
| GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA  | 9001   | 0,00      |
| GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES CONTINUADAS   | 900101 |           |
| GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS  | 900102 |           |
| GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA   | 9002   | 0,00      |
| GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA EN OPERACIONES CONTINUADAS  | 900201 |           |
| GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS   | 900202 |           |
| UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)   | 91     |           |

GAVILANEZ SILVA CARLOS HUGO  
1800844852

LOPEZ CALDERON TANNIA NARCIZA  
1803744067

REPRESENTANTE LEGAL.

CONTADOR

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS. LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros archivos.

Este documento será válido sólo y únicamente con la certificación y firma del funcionario de la Superintendencia de Compañías autorizado para el efecto.