



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA- AUDITORA

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA  
LA EMPRESA PRODUCTORA DE SERVICIOS PETROLEROS  
PETROSHYRIS S.A UBICADA EN EL DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO EN EL AÑO 2014”

FANNY GABRIELA ALMEIDA PROAÑO

DIRECTOR: ECO. HOLGER GUILLERMO ROMO LOPEZ

CODIRECTOR: ING. ANA LUCIA GALVEZ FONSECA

SANGOLQUÍ

2015

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS- ESPE****CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA****CERTIFICADO****Ec. Holger Guillermo Romo López****Ing. Ana Lucia Gálvez Fonseca****CERTIFICAN**

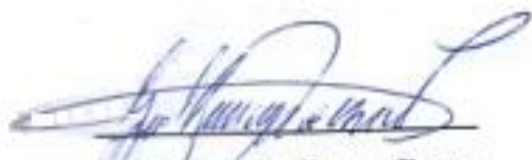
Que el trabajo titulado “**Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa productora de servicios petroleros PETROSHYRIS S.A ubicada en el distrito metropolitano de Quito en el año 2014**”, realizado por **Fanny Gabriela Almeida Proaño**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que su contenido posee información eficaz que permitirá que otros estudiantes puedan tomarlo de referencia, por lo que recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

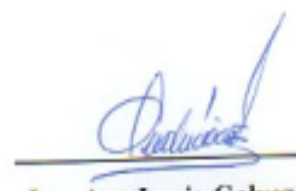
Autorizan a Fanny Gabriela Almeida Proaño que lo entregue a Eco. Galo Acosta Palomeque, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 26 de mayo de 2015



**Ec. Holger Guillermo Romo**

**DIRECTOR**



**Ing. Ana Lucia Galvez**

**CODIRECTOR**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS- ESPE**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Fanny Gabriela Almeida Proaño**

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado: **Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa productora de servicios petroleros PETROSHYRIS S.A ubicada en el distrito metropolitano de Quito en el año 2014**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 26 de mayo de 2015



**FANNY GABRIELA ALMEIDA PROAÑO**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS- ESPE****CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA****AUTORIZACIÓN**

Yo, **Fanny Gabriela Almeida Proaño**

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “**Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa productora de servicios petroleros PETROSHYRIS S.A ubicada en el distrito metropolitano de Quito en el año 2014**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 26 de mayo de 2015



---

**FANNY GABRIELA ALMEIDA PROAÑO**

## **Dedicatoria**

A mis padres **Fernando Almeida** y **Cecilia Proaño**, quienes han sido el eje fundamental de mi vida, ellos con su amor, esfuerzo y sacrificio, me han sabido guiar siempre por el camino correcto, el cual me ha permitido alcanzar todas las metas que me he planteado, siendo la culminación de mi carrera universitaria la más importante. Mis padres han sido mi sustento, mi guía y mi ejemplo, los que siempre han estado a mi lado cuando más los he necesitado, y los que nunca me han fallado, ellos han sido los pilares de mi vida, gracias a ellos he logrado cumplir este objetivo. Por estos motivos y muchos más el presente proyecto te lo dedico a ti papá y mamá.

## **Agradecimiento**

A Dios que con su infinita misericordia y amor, me ha regalado la vida y la salud, me ha colmado de bendiciones y guiado por el mejor de los caminos. A mis padres Fernando Almeida y Cecilia Proaño, que han sido mi guía y soporte a lo largo de toda vida, brindándome siempre su amor incondicional. A Uds., Fernanda y Verónica Almeida gracias por las palabras de aliento y apoyo moral recibido. A mis sobrinos por su compañía y afecto.

A ti Carlos Saltos, por ser mi amigo y compañero, fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento; por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente y por el amor puro y sincero.

Agradezco de igual forma a los excelentes profesores de la “Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE” por el conocimiento impartido a lo largo de la carrera. Y de manera muy especial agradezco a mi Director Ing. Holger García y a mi Codirectora Ing. Anita Lucia Galvez, por todo el apoyo brindado, por su orientación, conocimientos, paciencia y entrega, para lograr que este proyecto se culmine con éxito.

## INDICE GENERAL

<b>CERTIFICADO .....</b>	<b>ii</b>
<b>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>iii</b>
<b>AUTORIZACIÓN.....</b>	<b>iv</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>v</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>vi</b>
<b>INDICE GENERAL .....</b>	<b>vii</b>
<b>INDICE DE CUADROS .....</b>	<b>xi</b>
<b>INDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>INDICE TABLAS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xv</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>xvi</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PETROSHYRIS S.A .....</b>	<b>1</b>
1.1 GENERALIDADES.....	1
1.1.1. Importancia.....	1
1.1.2. Justificación.....	2
1.2.BASE LEGAL .....	2
1.3 LA EMPRESA .....	3
1.3.1 Reseña Histórica .....	3
1.3.1.1 Ubicación .....	4
1.3.2.1 Organigrama Funcional.....	6
1.3.3 Filosofía Empresarial.....	8
1.3.3.1 Misión .....	8
1.3.3.2 Visión.....	9
1.3.3.3 Principios y valores .....	9
1.3.3.4 OBJETIVOS .....	17
1.3.3.5 POLÍTICAS .....	23
1.3.4. GIRO DEL NEGOCIO.....	23
1.3.4.1 Productos y servicios.....	23

<b>CAPITULO II .....</b>	<b>27</b>
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>27</b>
2.1 MACROAMBIENTE.....	27
2.1.1 Escenario Económico.....	28
3.2.2 Balanza Comercial.....	44
2.1.2 ESCENARIO POLÍTICO .....	51
2.1.3 FACTOR SOCIAL .....	54
2.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO .....	56
2.1.5 ESCENARIO LEGAL .....	59
2.2 MICROAMBIENTE .....	65
2.2.1 Mercado.....	65
2.2.2 Clientes: .....	66
2.2.3 Proveedores:.....	68
2.2.4 Competencia: .....	68
2.2.5 F. O. D. A.....	70
MATRICES DE PONDERACIÓN DE IMPACTOS DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS .....	74
MATRICES DE ACCIÓN ESTRATÉGICA .....	76
RATIO DE BALANCE DE FUERZA .....	86
 <b>CAPITULO III.....</b>	 <b>87</b>
<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DEL ÁREA FINANCIERA .....</b>	<b>87</b>
3.1 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS .....	87
3.1.1 ANÁLISIS DEL ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL.....	87
3.1.1.1 ANÁLISIS HORIZONTAL.....	90
3.1.1.2 ANÁLISIS VERTICAL.....	94
3.1.2 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS.....	97
3.2 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS.....	102
3.2.1 ANÁLISIS DE LIQUIDEZ .....	103
3.2.1.1 RAZÓN CORRIENTE.....	104
3.2.1.2 CAPITAL DE TRABAJO NETO.....	105



3.2.1.3 PRUEBA ÁCIDA .....	106
3.2.2 ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO .....	107
3.2.2.1 ÍNDICE DE APALANCAMIENTO.....	107
3.2.3 ANÁLISIS DE ACTIVIDAD.....	109
3.2.4 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD .....	111
3.2.4.1 Margen de Utilidad Neta.....	111
3.2.4.2 RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA).....	113
3.2.4.3 RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE) .....	114
3.2.5 RENDIMIENTO SOBRE LAS VENTAS DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE COMBUSTIBLE. ....	115
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>117</b>
<b>PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA PETROSHIRYS S. A .....</b>	<b>117</b>
4.1. ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PLANTEADO .....	117
4.1.1 Situación actual de las Cuentas por Cobrar .....	119
4.1.2 Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Cobrar.....	120
4.2.1 Situación actual de las Cuentas por Pagar. ....	130
4.3.1 Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Pagar.....	132
4.3.1 Situación actual de Inventarios .....	136
4.3.2 Modelo Propuesto para Inventarios .....	138
4.4.1 Situación actual de la Empresa .....	146
4.4.2 Estrategias de Financiamiento .....	148
4.5 Planificación Presupuestaria.....	149
4.5.1 Presupuesto de ventas .....	150
4.5.2 Presupuesto de Costo de ventas .....	155
4.5.3 Presupuesto de Gastos .....	156
4.6 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	157
4.6.1 Estado de Resultados Proyectado .....	157
4.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO .....	162
4.8 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	162

4.8.1 Valor Actual Neto (VAN).....	166
4.8.2 Tasa Interna de Retorno (T.I.R.).....	167
4.8.3 Periodo de Recuperación de la Inversión .....	168
4.8.4 Puntos de Equilibrio.....	170
4.9 Estrategias y Políticas para el Manejo del Flujo de Efectivo.....	174
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>177</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>177</b>
5.1.CONCLUSIONES .....	177
5.2 RECOMENDACIONES.....	179
Bibliografía .....	<b>181</b>

## INDICE DE CUADROS

CUADRO 1 COMPARATIVO .....	30
CUADRO 2 COMPARATIVO .....	30
CUADRO 3 CIFRAS ECONÓMICAS RESUMEN MENSUAL AÑOS 2013 - 2014 .....	36
CUADRO 4 GRÁFICOS ECONÓMICOS RESUMEN MENSUAL AÑOS 2013 - 2014 .....	37
CUADRO 5 BALANZA COMERCIAL 2014- 2015 .....	44
CUADRO 6 COMPARATIVO EXPORTACIONES PETROLERAS 2014- 2015 .....	47
CUADRO 7 EXPORTACIONES TOTALES 2014-2015 .....	49
CUADRO 8 IMPORTACIONES TOTALES 2014-2015 .....	50
CUADRO 9 Fortalezas .....	72
CUADRO 10 Oportunidades .....	72
CUADRO 11 Debilidades .....	73
CUADRO 12 Amenazas .....	73
CUADRO 13 MATRIZ DE IMPACTO DE LA EMPRESA PETROSHIRYS CIA LTDA .....	74
CUADRO 14 OPORTUNIDADES .....	75
CUADRO 15 DEBILIDADES .....	75
CUADRO 16 AMENAZAS .....	76
CUADRO 17 MATRIZ DE ACCIÓN FO PETROSHIRYS CIA LTDA .....	78
CUADRO 18 MATRIZ DE ACCIÓN FA PETROSHIRYS CIA LTDA .....	80
CUADRO 19 MATRIZ DE ACCIÓN DA PETROSHIRYS CIA LTDA .....	82
CUADRO 20 MATRIZ DE ACCIÓN PETROSHIRYS DO CIA LTDA .....	84
CUADRO 21 Montos y Plazo de Crédito .....	121
CUADRO 22 PRINCIPALES VARIABLES PARA EL ANÁLISIS DEL CRÉDITO .....	123
CUADRO 23 GRADO DE PONDERACIÓN DE PETROSHIRYS CÍA. LTDA .....	124
CUADRO 24 CALENDARIO DE PAGOS, EMPRESA PETROSHIRYS .....	135
CUADRO 25 FRECUENCIA DE CONTEOS FÍSICOS .....	144

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PETROSHIRYS SA.....	5
Figura 2 LÍNEA DE TRANSPORTE. ....	24
Figura 3 ISPENSADORES DE COMBUSTIBLE .....	24
Figura 4 PISTOLAS PARA COMBUSTIBLES. ....	25
Figura 5 PIB NACIONAL .....	35
Figura 6 INFLACIÓN RESUMEN.....	41
Figura 7 INFLACIÓN EN LOS MESES DE ENERO .....	41
Figura 8 MICROAMBIENTE.....	65
Figura 9 MODELO DE CINCO FUERZAS.....	66
Figura 10 Situación actual de las Cuentas por Pagar. ....	131
Figura 11 PROCESO DE PAGOS EMPRESA PETROSHYRIS .....	133
Figura 12 PROCESO DE INVENTARIOS EMPRESA PETROSHYRIS.....	139
Figura 13 ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES. ....	173

## INDICE TABLAS

Tabla 1 RATIO DE BALANCE DE FUERZA .....	86
Tabla 2 BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA PETROSHYRIS S.A.....	88
Tabla 3 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A.....	92
Tabla 4 ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A, PERIODO 2013 – 2014.....	95
Tabla 5 ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A .....	97
Tabla6 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A PERIODO 2013 - 2014.....	99
Tabla 7 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A, PERIODO 2013 – 2014.....	101
Tabla 8 RATIOS DE LIQUIDEZ .....	104
Tabla 9 RATIOS DE ROTACIÓN DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A. ....	107
Tabla 10 RATIOS DE ROTACIÓN DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A. ....	110
Tabla 11 RATIOS DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A.....	112
Tabla 12 ROA .....	114
Tabla 13 ROE.....	114
Tabla 14 RENDIMIENTO SOBRE VENTAS .....	115
Tabla 15 SITUACIÓN ACTUAL DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A.....	137
Tabla 16 ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A.....	148
Tabla 17 PRESUPUESTO DE VENTAS DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A.....	150
Tabla 18 ESTRATEGIAS PARA EL PRODUCTO O SERVICIO .....	151
Tabla 19 Estrategias para el PRECIO .....	152

Tabla 20	Estrategias para la PLAZA O DISTRIBUCIÓN .....	153
Tabla 21	PROMOCIÓN PARA EL PRODUCTO O SERVICIO .....	154
Tabla 22	PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A.....	156
Tabla 23	PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADO AÑOS: 2015 – 2024.....	159
Tabla 24	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AÑOS: 2015 – 2024 EN DÓLARES.....	163
Tabla 25	FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA .....	165
Tabla 26	TASA DE DESCUENTO .....	166
Tabla 27	VALOR ACTUAL NETO .....	167
Tabla 28	TASA INTERNA DE RETORNO .....	168
Tabla 29	PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN .....	169
Tabla 30	ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES.....	171

## RESUMEN

La presente investigación cuyo tema es “**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE SERVICIOS PETROLEROS PETROSHYRIS S.A UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN EL AÑO 2014**”, servirá a los directivos y empleados en la Empresa PETROSHYRIS S.A, como una fuente de consulta técnica y un manual de guía para la aplicación de propuestas de mejora.

PETROSHIRYS S.A, es una empresa ecuatoriana con más de dieciocho años de reconocida trayectoria en el mercado de la transportación pesada en el segmento de combustibles y fundadora de la mayor red de comercialización de combustible en el Ecuador.

Cabe señalar que en el capítulo I trata sobre “Descripción de la empresa PETROSHIRYS S.A” en la cual se describe las principales generalidades de la misma, su base legal, reseña histórica, su organización interna, estructural y funcional y sobre todo el giro del negocio que tiene, al final se describe los principales productos y servicios como son el transporte de combustibles.

En el capítulo II se analiza la situación actual de la empresa en función de macroambiente económico, político, social y tecnológico para luego pasar al microambiente en el cual se analizan en función de las 5 Fuerzas de Michael Porter, la empresa PETROSHYRIS S.A como esta posicionada en el mercado de transporte de combustibles. También es importante describir a través del análisis FODA las principales matrices de impacto aplicadas a la empresa.

### **PALABRAS CLAVES:**

- **MODELO DE GESTION FINANCIERO**
- **ANÁLISIS FINANCIERO**
- **CUENTAS POR COBRAR**
- **ÍNDICES FINANCIEROS**
- **CUENTAS POR PAGAR**

## SUMMARY

This research whose theme is "**PROPOSAL OF A MODEL OF FINANCIAL MANAGEMENT FOR OIL PRODUCTION COMPANY SERVICES SA PETROSHYRIS LOCATED IN THE METROPOLITAN DISTRICT OF QUITO IN THE YEAR 2014**" will serve to managers and employees in the Company PETROSHYRIS SA, as a source of technical consultation and guidance manual for the implementation of proposals for improvement.

PETROSHIRYS SA is an Ecuadorian company with over eighteen renowned in the market for heavy transportation fuels segment and founder of the largest fuel marketing network in Ecuador.

It notes that in Chapter I deals with "Company Description PETROSHIRYS SA" in which the main generalities of it is described, its legal basis, historical review, internal organization, structure and function, and especially the line of business that is, in the end the main products and services such as transport fuels described.

In Chapter II the current situation of the company in terms of macro-economic, political, social and technological analyzes and then move the micro environment in which are analyzed in terms of the 5 forces of Michael Porter, the company PETROSHYRIS SA and is positioned in the market for transport fuels. It is also important to describe through SWOT major impact matrices applied to the company.

### **KEYWORDS:**

- **MODEL OF FINANCIAL MANAGEMENT**
- **FINANCIAL ANALYSIS**
- **ACCOUNTS RECEIVABLE**
- **FINANCIAL INDICES**
- **ACCOUNTS**
- **DEBTS TO PAY**



## CAPITULO I

### DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PETROSHYRIS S.A

#### 1.1 GENERALIDADES

##### 1.1.1. Importancia

La realización de este trabajo investigativo busca mejorar los procesos de la empresa PETROSHYRIS S.A, a través de un modelo de gestión financiera, que conduzcan a tomar decisiones adecuadas y oportunas.

PETROSHYRIS S.A, Empresa Ecuatoriana con más de dieciocho años de reconocida trayectoria en el mercado de la transportación pesada en el segmento de combustibles y fundadora de la mayor red de comercialización de combustible en el Ecuador.

Recogiendo y atendiendo las necesidades más importantes del Ecuador, PETROSHYRIS S.A está incorporando a su portafolio de productos, marcas reconocidas en el mercado como Bennett, Red Jacket, Husky, IRPCO, Universal, para el segmento de equipos y accesorios para estaciones de servicio, llantas PIRELLI, para todo tipo de vehículos con cobertura a nivel nacional, y una completa gama de aditivos para vehículos a gasolina y diesel, aditivos para lubricantes, entre otros.

La Planificación Estratégica para la empresa PETROSHYRIS será una herramienta utilizada para la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización especialmente en la *sostenibilidad financiera* y la formulación y puesta en marcha de estrategias que permiten crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos. Para la creación de un Modelo de Gestión Financiera

Además la “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.(CERTO, 2001)

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 cuyos objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la organización y presentan la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una empresa quedaría a la deriva, sin propósito conocido.

PETROSHYRIS es una Compañía dedicada al transporte de derivados hidrocarbúricos con 13 años de experiencia, maneja una flota de 50 vehículos cuyas capacidades van desde 1,000 a 10,000 galones abasteciendo a Estaciones de Servicio de la comercializadora “Petróleos y Servicios P&S C.A.”, en el Terminal del Beaterio (Quito), Terminal Chiguilpe (Santo Domingo de los Tsachilas), Terminal Barbasquillo (Manta), Terminal Esmeraldas (Esmeraldas).

### **1.1.2. Justificación**

La realización de este trabajo investigativo busca mejorar los procesos administrativos y financieros de la empresa, a través de un Modelo de Gestión Financiera, implementando un sistema de decisiones que conduzcan a una mejora significativa en los procesos, para elevar a la organización aun nivel administrativo y competitivo idóneo.

## **1.2. BASE LEGAL**

### **Constitución de la Compañía.**

La Compañía PETROSHYRIS fue constituida en la ciudad de Quito e inscrita en el Registro Mercantil el 13 de octubre de 1993. Se concibió principalmente como una empresa distribuidora de combustible en el territorio ecuatoriano. (PETROSHYRIS, 2013, pag. 5)

Desde sus inicios, PETROSHYRIS se propuso asociar los intereses de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que tuvieran actividades similares o complementarias a la elaboración y comercialización de todo tipo de combustible.

### **1.3 LA EMPRESA**

#### **1.3.1 Reseña Histórica**

PETROSHYRIS, Empresa Ecuatoriana con más de dieciocho años de reconocida trayectoria en el campo de la transportación pesada en el segmento de combustibles, y fundadora de la mayor red de comercialización de combustible en el Ecuador.

“PETRÓLEOS Y SERVICIOS – PyS C. A.”, recogiendo y atendiendo las necesidades más importantes de nuestro país, está incorporando a su portafolio de productos, marcas reconocidas en el mercado como Bennett, Red Jacket, Husky, IRPCO, Universal, para el segmento de equipos y accesorios para estaciones de servicio, llantas PIRELLI, para todo tipo de vehículos con cobertura a nivel nacional, y una completa gama de aditivos para vehículos a gasolina y diesel, aditivos para lubricantes, todos ellos con el respaldo y garantía de PETROSHYRIS.

PETROSHYRIS. Tiene el compromiso de brindar y garantizar a sus usuarios, productos y servicios de excelencia en cuanto a calidad, tecnología y origen de los mismos alcanzando los más elevados estándares del mercado.

### ***1.3.1.1 Ubicación***

La empresa PETROSHYRIS. Ecuador, Pichincha, Quito, Av. América N37- 17 y Naciones Unidas.

### **1.3.2 Organización Interna**

PETROSHYRIS es una Compañía pequeña en términos de organización. Se encuentra dividida en los departamentos esenciales para su funcionamiento, sin embargo, todo el personal coopera entre sí para alcanzar los objetivos de la Compañía. El organigrama de PETROSHYRIS está distribuido como sigue:

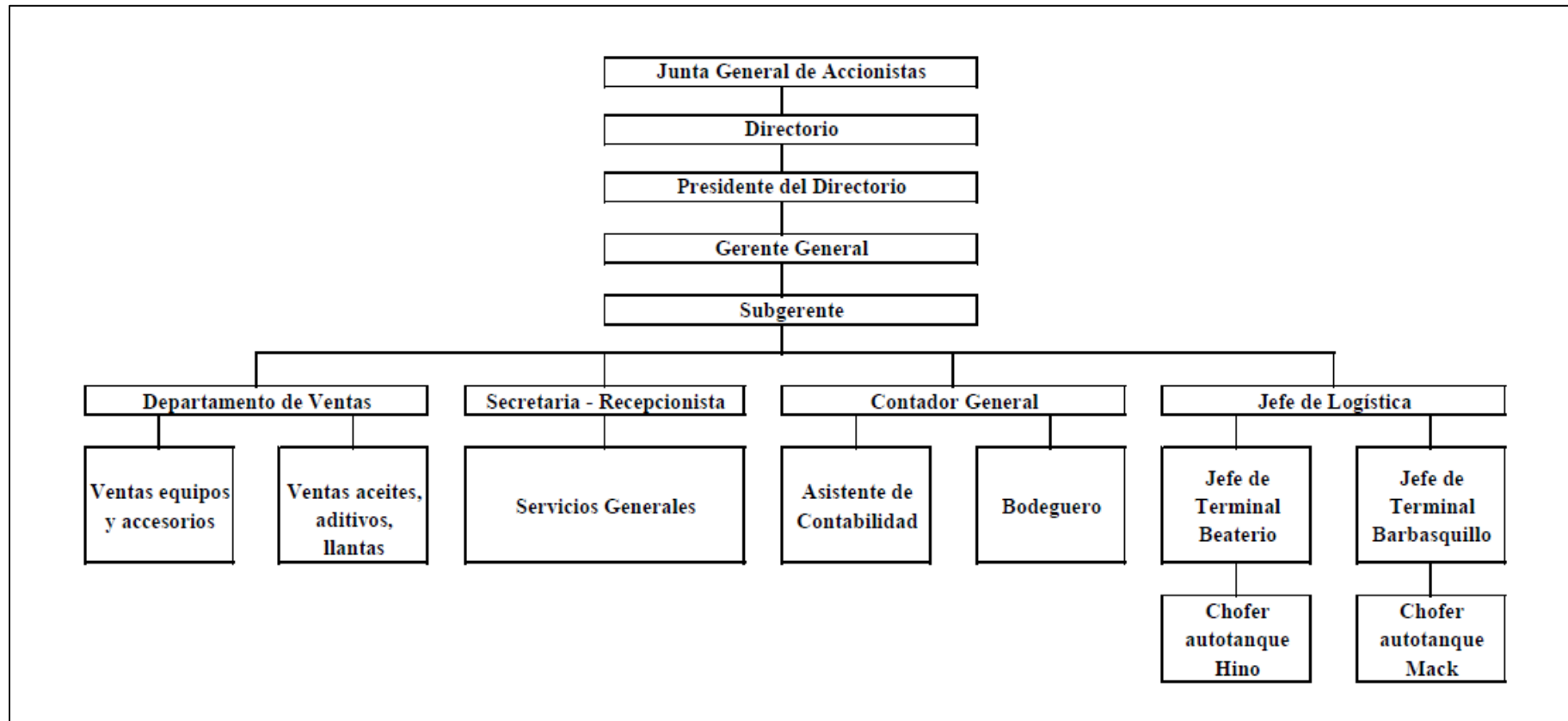


Figura 1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PETROSHIRYS SA

El organigrama de PETROSHYRIS fue proporcionado por el Gerente General de la Compañía, quien es la persona que toma las decisiones finales dentro de todos los aspectos de la compañía. Esta organización debería ser modificada para que la responsabilidad de toma de decisiones como compras, ventas, pagos, etc. sea dividida entre más personas ya organización de la compañía sea más adecuada.

Adicionalmente, existe personal dentro de cada departamento que reporta directamente al Gerente General y no a sus jefes directos. Dentro del desarrollo del manual de funciones en el siguiente capítulo, se determinará nuevamente cual es el adecuado canal para reportar la información de la compañía.

### ***1.3.2.1 Organigrama Funcional***

#### **Definición de Puesto**

El puesto que desempeña una persona dentro de una Compañía es esencial. Generalmente cuando se dice que se trabaja en un lugar la pregunta más importante es ¿qué puesto desempeñas?, esto da una idea de la posición que se tiene dentro de una Compañía. (KEITH, 2013, Pág. 25)

Durante mucho tiempo y hasta la actualidad, el puesto dentro de una Compañía es para las personas fuente de motivación y mejoramiento de su desempeño, ya que generalmente quien más trayectoria tiene en una empresa, mejor puesto desempeña.

El puesto es un conjunto de funciones, de tareas o de obligaciones con una posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

Un puesto consta de un grupo de actividades y deberes relacionados. Dichas actividades deben ser claras y distintas de los otros puestos para minimizar los malentendidos y las posibilidades de conflicto entre los empleados, así como

para posibilitar que los empleados sepan la que se espera de ellos. (CHIAVENATO, 2008)

PETROSHYRIS es una Compañía pequeña la cual se encuentra dividida en los departamentos esenciales para su funcionamiento. Los puestos existentes en PETROSHYRIS que serán incluidos en el manual de funciones, por pedido de la compañía, son nueve, adicionalmente están el Gerente General y Subgerente.

### **Contador General**

Una sola persona desempeña este puesto dentro de PETROSHYRIS. Principalmente reporta sus funciones al Gerente General y supervisa ala Asistente Contable.

### **Asistente Contable**

Existe únicamente una asistente contable en PETROSHYRIS. Reporta directamente al Contador General.

### **Jefe de Logística**

Una persona desempeña este puesto en la Compañía. Reporta sus funciones al Gerente General y supervisa tanto a los Jefes de Terminal como a los choferes.

### **Jefe de Terminal**

Existen dos personas desempeñando este cargo en PETROSHYRIS, uno en la terminal de Quito en el Beaterio y otro en el terminal de Manta. Reportan sus funciones tanto al Gerente General como al Jefe de Logística, adicionalmente supervisan a los choferes.

### **Chofer Profesional**

La Compañía cuenta con dos auto-tanques propios para realizar la distribución, por esta razón cuenta con dos choferes. Reportan sus funciones tanto al Jefe de Logística, como a los Jefes de Terminal.

### **Vendedores**

PETROSHYRIS cuenta con dos personas para desempeñar este cargo. El uno encargado de la venta de equipos y accesorios para gasolineras, y el otro de la venta de lubricantes, aditivos y llantas. Reportan sus funciones directamente al Gerente General.

### **Secretaria - Recepcionista**

Una sola persona desempeña este cargo en PETROSHYRIS. Reporta sus funciones al Gerente General.

### **Bodeguero**

PETROSHYRIS cuenta con una sola persona que desempeña este puesto el cual está encargado de todas las bodegas con las que cuenta la Compañía. Reporta sus funciones directamente al Gerente General.

### **Servicios Generales**

Una sola persona desempeña este puesto en PETROSHYRIS, en el cual se realiza la limpieza y la mensajería básicamente. Sus funciones son reportadas directamente al Gerente General.

Luego, una estructura organizacional bien definida asegurará la estabilidad y continuidad de la empresa PETROSHYRIS, permitiéndole sobrevivir ante la movilidad del personal y coordinar sus relaciones con el ambiente.

## **1.3.3 Filosofía Empresarial**

### ***1.3.3.1 Misión***

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la



organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. (FRED R, 2007., pág. 25)

La Misión de la empresa PETROSHYRISes:

***Misión.***

***“Brindar servicio de transporte de derivados de petróleo, cumpliendo normas, leyes y reglamentos, con un equipo humano y profesional que garantice el mejor servicio a nuestros clientes con calidad, seguridad y protegiendo el medio ambiente.”***

***1.3.3.2 Visión***

Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (FRED R, 2007., pág. 30)

La Visión de la empresa PETROSHYRISes:

***“Ser líderes del transporte de combustible y derivados del petróleo, con un desarrollo humano y profesional para brindar servicio al cliente con calidad, seguridad y protegiendo el medio ambiente.”***

***1.3.3.3 Principios y valores***

Los valores son el reflejo del comportamiento humano basado en los principios. Los principios, son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo humano., y en suma se busca que todos los miembros de la organización internalicen y vivan en armonía.(Deal TA, Kennedy AA., 2005, pág. 23)

Actualmente la empresa PETROSHYRIS aplica los siguientes principios de responsabilidad social.

## **PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LA EMPRESA PETROSHYRIS**

### **1. integridad**

- Actuar con coherencia.
- Decir la verdad.
- Defender el bien.
- Cumplir con las promesas.

### **2. Responsabilidad**

- Asumir las propias delegaciones.
- Admitir y corregir las fallas.

### **3. Respeto**

- Respetar activamente a los demás.

### **4. Solidaridad**

- Apoyar a quienes forman nuestro círculo de trabajo.
- Apoyar a las iniciativas, comportamientos y acciones que busquen el bien común.
- Perdonar las fallas y velar por su corrección.

Lo que se observa es que la idea de la responsabilidad social de las empresas ecuatorianas sólo ganado fuerza en los últimos años, pero no podemos considerar como un nuevo tema. (Stonner, 1985, P. 89) Afirma que los primeros conceptos fueron dirigidos en 1899 por Andrew Carnegie en la publicación del libro "El Evangelio de la Riqueza", una visión que se basa en principios de la caridad y la custodia.

El principio de caridad exigió que los miembros de la sociedad con mayores recursos financieros ayudado a los menos afortunados. Haga que el principio de custodia, basado en principios bíblicos, requerido las empresas y las personas más ricas de verse a sí mismos como guardianes que mantienen su propiedad en fideicomiso para el beneficio de la sociedad en su conjunto.

Las dos dimensiones eran connotaciones religiosas paternalistas y muy fuertes. (Stonner, 1985, P. 89)

Empresas estadounidenses ampliamente aceptados principios de la visión clásica de Carnegie en los años 1950-1960, ya que cada vez más empresarios, admitió la idea que junto con el poder siempre viene la responsabilidad. (Stonner, 1985, P. 89)

Incluso aquellos que no adeptos a las empresas a pensar, se dio cuenta de su importancia y comprobado que la no aceptación de la responsabilidad social como principio del daño a la imagen de su organizaciones ante Dios y la sociedad, siendo forzados a aceptarlos indirectamente. (Stonner, 1985, P. 89)

La preocupación actual con la RSE fue causada por varios eventos a lo largo de la historia. Alves (2003) explica que entre los años 1930 y 1970, economía mundial y en la economía pasó por un largo ciclo de expansión, teniendo como uno de sus pilares la fuerte presencia del Estado.

Durante casi tres décadas, se creía que los trabajadores y la sociedad en general no podían prescindir de la protección de la Bienestar social del Estado puede y debe proporcionar.

En América Latina, a partir de la década de 1980, el escenario económico tendrá la tendencia predominante rota por breves períodos de recesión del crecimiento. En paralelo, la presión inflacionario se expande y se produce una caída en la tasa de inversión (Alves, 2003).

En la década de 1990, la situación empeoró. El aumento del capital disponible del Fondo Monetario Internacional - FMI y el Banco Mundial han hecho en contra de la exigencia de la remodelación de la economía, ayudando así a la "entrada de las mercancías importadas, o la liberalización de importaciones, llamado integración internacional competitiva " (ALVES, 2003, p. 37-45. )

Se adoptaron algunas medidas: "la desregulación financiera y comercial, la apertura mercado interno a las importaciones, sin consideración de las exportaciones ", y:" refundición papel del Estado, a partir de desechos y reducción de la inversión en las áreas sociales, la privatización de Estado, aumentar los ingresos " (ALVES, 2003, p. 37-45. ). Por lo tanto, hubo un incumplimiento del Estado y comenzó la gestión de la economía basada en los imperativos financieros que después de algún tiempo, trajeron consigo diversos problemas sociales (Alves, 2003).

El concepto de responsabilidad social de las empresas tiene una fuerte connotación normativa muchas discusiones de los filósofos sobre la obligación de las empresas para promover el desarrollo social.

La empresa es la unidad básica de la organización económica. Ellos son el motor central desarrollo económico y debe ser también un motor fundamental del desarrollo sostenible.

Para esto, es imperativo que definan adecuadamente su relación con la sociedad y con el medio ambiente. Este es el concepto que mejor define esta relación Responsabilidad Social Corporate:

La responsabilidad corporativa incluye: gestión ética, la adopción de prácticas gobierno corporativo, la gestión con transparencia y responsabilidad, el respeto de la diversidad, el pago de los impuestos adeudados, el respeto a la ley, la acuerdos actuales con clientes, proveedores y socios, el pago de los salarios justo y beneficios no utilizar la publicidad engañosa, la fabricación de productos que no causan daño

físico a los clientes y al público en general, el énfasis en el desarrollo de los empleados y la creación y el mantenimiento de un entorno de calidad de vida en el trabajo. (SILVA, 2000)

Las empresas hoy en día son los agentes que ejercen una gran influencia transformadora en los recursos humanos, la sociedad y el medio ambiente. En este contexto, varios proyectos están creados, que afecta principalmente a sus empleados y, en algunos casos, sus dependientes y público externo, la contemplación de la comunidad que les rodea o de la sociedad en su conjunto. El gran problema es que nadie hace una buena gestión con el fin de saber cuál es el retorno a la empresa.

La dimensión interna de la empresa, prácticas socialmente responsables implica, principalmente en temas como la inversión en capital humano, la salud, la seguridad y en la gestión del cambio, mientras que las prácticas responsables con el medio ambiente se refieren principalmente a la gestión de los recursos naturales utilizados en el proceso productivo.

Estos aspectos permiten gestionar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad. (MELO NETO & FORES, 2003, P.45)

En la dimensión externa de la empresa, la responsabilidad social de una empresa supera el ámbito de la misma y se extiende a la comunidad local, que implica, además de la empresa empleados y accionistas, un amplio espectro de partes interesadas: socios comerciales y proveedores, clientes, autoridades públicas y organizaciones no gubernamentales para ejercer su actividad a lo largo del comunidades locales o el medio ambiente.

“La definición de Responsabilidad Social ha estado vinculada al desarrollo de las actividades de la empresa, asumiendo la responsabilidad de los impactos que genera, creando con ello valor para sus accionistas y la sociedad a través del empleo de buenas prácticas. Otras definiciones del concepto enfatizan la contribución de la empresa al desarrollo económico sostenible a través de su colaboración con distintos

actores (empleados, comunidad local, etc.) para mejorar la calidad de vida”.(IBAÑEZ, 2004. )

El mundo actual se encuentra inmerso en un escenario lleno de cambios constantes, donde todos y cada uno de los miembros que lo conforman están interrelacionados en una constante competencia para sobresalir, misma que los obliga a buscar un desarrollo integral de todos sus elementos; este efecto, denominado globalización, conlleva a que este proceso de cambios y mejoras tenga nuevas exigencias, donde las organizaciones tendrán que cumplir con nuevos requisitos para satisfacer necesidades más exigentes.

A pesar de los cambios vertiginosos y positivos que se están dando en este sector, no se debe olvidar que en materia de tránsito y transporte terrestre los problemas son múltiples, por lo que es necesario recurrir principalmente a la capacitación y la calidad en el servicio para ser competitivos y alcanzar el éxito. En la actualidad, no cabe duda que la Responsabilidad Social Empresarial es un aspecto de la gestión empresarial que ha dejado de ser tocante sólo a las grandes empresas y trasnacionales, ampliando su horizonte a todo tipo de empresas.

Sin embargo, aun cuando existe un amplio consenso de que este es un tema prioritario para la generación de un desarrollo sostenible en nuestro país, nos encontramos con que la gran mayoría de las empresas chilenas, quienes generan mayores empleos y son las exponentes del espíritu empresarial a través de su emprendimiento, aún no son muy activas en el ámbito de la RSE, o no han desarrollado una estrategia clara en esta materia.

De esta manera, la necesidad de avanzar en el proceso de adopción de la RSE en las empresas emergentes, muchas veces de tamaño pequeño o mediano, se convierte en una tarea urgente, que requiere de instrumentos que posibiliten este proceso de manera gradual y ajustada a las posibilidades de cada empresa.

Las instituciones públicas tienen la responsabilidad de organizar sus documentos; las sociedades siguen avanzando en la consolidación de los valores de

buen gobierno, transparencia de los hechos, derechos de los ciudadanos, memoria, gestión de las evidencias y de los documentos producidos como consecuencia de acciones realizadas para la comunidad y ésta es parte de la razón de ser de los archivos, junto a su misión de facilitar la gestión interna, contribuyendo al mejoramiento de la eficiencia de la misma institución.

Desde esta perspectiva, se muestran las principales razones que están en la base del rápido crecimiento de la preocupación por la RSE en la empresa y sobre todo en la de gran dimensión a lo largo de los últimos años, para detenerse en el examen de los efectos favorables que pueden ejercer las estrategias de RSE en el comportamiento económico de la empresa y, más específicamente, en su grado de competitividad.

## **PRINCIPIOS MORALES**

### **1. Integridad**

Actuar en coherencia con los principios

Decir la verdad

Defender el bien

Cumplir con las Promesas

### **2. Responsabilidad**

Asumir las propias delegaciones

Admitir y corregir las fallas

### **3. Respeto**

Respetar activamente a los demás

### **4. Solidaridad**

Apoyar a quienes forman nuestro círculo de trabajo

Apoyar a las iniciativas, comportamientos y acciones que busquen el bien común. Perdonar las fallas y velar por su corrección. PETROSHYRIS entiende la Responsabilidad Corporativa (RC) como la capacidad de respuesta que una organización posee para enfrentar las consecuencias de sus acciones, sobre los distintos públicos con los cuales se relaciona.

## **VALORES DE LA EMPRESA PETROSHYRIS**

### **1. Compromiso Con El Socio/Clientes / Establecimientos:**

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, con valores agregados.

### **2. Compromiso con el logro:**

- Enfocarnos en el cumplimiento de los objetivos empresariales y profesionales con la filosofía del mejoramiento continuo.

### **3. Compromiso Con La Calidad Total**

- Calidad en el servicio.
- Calidad en las propuestas de valor.
- Calidad en la comunicación.

### **4. Compromiso con la claridad y la transparencia.**

- En nuestro desempeño financiero.
- En nuestras ofertas comerciales y de servicio.

### **5. Compromiso con el trabajo en equipo.**

- Trabajar en conjunto para lograr resultados mayores.

Los logros son de todos.

### **6. Compromiso con la responsabilidad corporativa.**

- Ser socialmente responsables como ciudadanos y como empresa en las comunidades y país en el que vivimos.



### **1.3.3.4 OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar de un Modelo de Gestión Financiera que permita para mejorar la sostenibilidad financiera para la empresa productora de servicios petroleros PETROSHYRIS S.A ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito en el año 2014.

#### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- **Rentabilidad.**

Toda empresa tiene como objetivo principal obtener la mayor ganancia posible. Es decir que sus ingresos sean mayores que los egresos obteniendo así un margen de utilidad. De acuerdo a la utilidad se determina la rentabilidad de la empresa. (FRED R, 2007.)

- **Reducción de costos**

Es una buena estrategia reducir los costos de los procesos internos, utilizando cuidadosamente las materias primas, optimizando la utilización de maquinarias; buscando también proveedores que entreguen materias primas de calidad y a precios más convenientes. Todo esto permite reducir los costos y a la vez incrementar la rentabilidad.

- **Mejora de productividad**

La productividad es la obtención de los resultados con un óptimo aprovechamiento de los recursos. Una empresa es productiva cuando es a la vez eficaz (obtiene los resultados deseados) y eficiente (aprovecha adecuadamente los recursos). El mejorar constantemente esta productividad permite a la empresa reducir costos.

- **Cuota de mercado**

Todo el grupo de empresas que ofertan un mismo producto o servicio suman el 100 % del mercado. Por tanto cada empresa cubrirá un porcentaje de mercado y tendrá un grupo de clientes.

- **Retención de los clientes**

Los clientes tienen varios vendedores entre los que elegir. Por tanto las empresas buscan la fidelidad de los clientes, procurando entregar siempre productos de calidad y a tiempo.

- **Rentabilidad de los clientes**

Para las empresas todos sus clientes son importantes, pero es importante que las empresas clasifiquen a los clientes de acuerdo a los montos de compra por ejemplo: A, B, C. Siendo los A el grupo de clientes que realizan las mayores compras

- **Adquisición de clientes**

Toda empresa con la expectativa de crecimiento busca siempre conseguir nuevos clientes, para aumentar sus ventas y su espacio de mercado

- **Satisfacción de clientes**

Es importante que los clientes estén satisfechos porque así se garantiza su fidelidad y a la vez la empresa puede estar segura que volverán.

- **Excelencia operativa**

Implica que la empresa busca alcanzar la calidad total en sus tareas operativas

- **Entrega del servicio**

El servicio tiene que ser lo más eficiente y eficaz para el cliente, estar dispuestos a brindar seguridad en el momento y lugar que este necesite.

- **Competencias del personal**

Es importante que la empresa seleccione adecuadamente al personal de acuerdo al perfil que requiera cada cargo. De esta forma se tendrá el personal competente.

- **Cultura de aprendizaje**

Día a día hay nuevas cosas que aprender, es indispensable que la empresa organice cursos de capacitación para el personal.

- **Comunicaciones internas fluidas**

El gerente general da órdenes a cumplir a sus gerentes de cada área, quienes a su vez deben comunicar al personal a su cargo que actividades realizar, esta información debe ser clara, precisa y perfectamente entendida por cada persona de lo contrario habrá errores en la ejecución de actividades

- **Cultura de hacer sugerencias y mejoras**

Todas las personas tienen sugerencias de cómo hacer mejor las cosas lo importante es hablar y dar a conocer estas ideas con la finalidad de mejorar las diferentes actividades

- **Flujo constante de nuevas ideas**

Es aconsejable organizar grupos de dialogo entre las diferentes áreas de trabajo para que cada persona exponga sus ideas y entre todos puedan elegir las mejores.

- **Implementación**

Poner en funcionamiento un plan siguiendo un orden y respetando las reglas establecidas. Para cumplir con los objetivos planteados se establecerán. Las estrategias para alcanzar dichos objetivos:

- Se evaluará que recursos se asignarán para cumplir con todas las actividades
- Se dará un orden de ejecución de cada actividad, elaborando un cronograma de actividades

### ○ **Seguimiento**

El seguimiento implica que se realizará un control permanente a la ejecución de cada estrategia. En un plan se establecen estrategias a cumplir, la persona responsable y la fecha en que debe terminar la tarea asignada. Es importante que el planificador controle que cada estrategia se cumpla a tiempo con la finalidad de culminar el plan en el tiempo prometido, de lo contrario si una estrategia se retrasa, se puede reestructurar tareas, incrementar recursos, etc.

El seguimiento efectivo debe ser puesto en agenda. Un calendario de reuniones para el seguimiento es un buen método para comunicar cuándo será realizado el seguimiento. La gente necesita saber que el seguimiento siempre ocurrirá, y que se espera de ellos que presenten el estado de situación de los Aspectos Fundamentales de su área, y también de los Objetivos de Futuro de los que son responsables en el plan estratégico. El viejo adagio es válido: "Usted inspecciona lo que espera". (CHIAVENATO, 2008)

Si la gerencia no demuestra que valora el proceso de seguimiento, los empleados tampoco lo van a valorar. El seguimiento infrecuente o que simplemente y superficial sobre los aspectos evaluados implica que los temas no son importantes. Nadie quiere trabajar en algo que no es importante. En general, el seguimiento efectivo debe contemplar los siguientes aspectos:

- Debe ser conducido en forma regular.
- Venga como esté, no se necesitan presentaciones adornadas.
- Mantenga un clima honesto y de apertura.
- Evaluar los aspectos básicos del negocio primero, seguido de la información sobre las actividades consideradas como esenciales para el futuro del plan.

Es muy fácil incluir afirmaciones como: "hemos realizado progresos" o "continuaremos nuestros esfuerzos". Si se deja que estas apreciaciones se hagan en las reuniones de seguimiento, se encontrara que ellas comenzarán a parecer en cada evaluación y no tendremos evidencia objetiva del verdadero progreso. Usar

indicadores válidos para cuantificar el progreso ayuda a concentrarse en los aspectos esenciales.

- **Evaluación**

Es importante que al final del período del plan estratégico se evalúe si con la aplicación del plan se alcanzaron los objetivos esperados o no y en qué proporción. Verificando la utilización de recursos. Esta evaluación servirá como un dato histórico y referencia para la planificación del siguiente período.

A medida que suceden cambios internos y externos en la empresa, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es necesario que en forma sistemática se revise, se evalúe y controle la ejecución de estrategias. Es frecuente que los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos.

A nivel interno es posible que se hayan formulado estrategias erróneas o que se hayan formulado buenas estrategias que no se han ejecutado en forma efectiva, o que se hayan fijado metas y objetivos demasiado ambiciosas.

La Planificación Estratégica es un elemento esencial del éxito en los negocios, pero muchas empresas no la aprovechan efectivamente para guiar sus actividades de negocio.

Algunas de las razones principales incluyen mezclar los aspectos básicos o cotidianos del negocio con actividades de futuro, misiones y visiones vagas; falta de monitoreo y seguimiento del progreso.

“Cada empresa debería evaluar su propio proceso de planificación y determinar si está siendo utilizado en forma efectiva. Si el proceso de planificación no está generando los resultados deseados, entonces el proceso debería cambiarse o mejorarse.”(KOONTZ, 1990.)

Las empresas deberían continuar modificando y mejorando su proceso de planificación hasta que el mismo se transforme en una parte integral de su proceso de negocios.

A medida que suceden cambios internos y externos en la empresa, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es necesario que en forma sistemática se revise, se evalúe y controle la ejecución de estrategias.

Es frecuente que los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos.

A nivel interno es posible que se hayan formulado estrategias erróneas o que se hayan formulado buenas estrategias que no se han ejecutado en forma efectiva, o que se hayan fijado metas y objetivos demasiado ambiciosas.

A nivel externo, es posible que las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, los cambios tecnológicos o las acciones gubernamentales sean obstáculos para la realización de las metas y objetivos. Las actividades de la evaluación de estrategias están encaminadas a resolver problemas potenciales internos y externos. Primero, se revelan las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas que constituyen las bases de las estrategias actuales.

“La segunda actividad de la evaluación consiste en medir el desempeño organizativo. Incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales producto de la ejecución de estrategias.” (PORTER, 2003)

La tercera actividad de evaluación es la ejecución de medidas correctivas que requieren hacer cambios para el futuro; es necesario tomar en cuenta nuevos enfoques de ejecución y la reevaluación de las estrategias.

### ***1.3.3.5 POLÍTICAS***

PETROSHYRIS es una compañía ecuatoriana, dedicada a la comercialización y transporte de Combustible y derivados del petróleo, que se rige bajo los siguientes políticas:

1. Realizar el transporte de combustible con un servicio de excelencia y calidad a nuestros clientes.
2. Realizar las operaciones con personal calificado, velando por su seguridad e integridad física, siendo estas condiciones de trabajo.
3. Prioridad en la reducción de posibles impactos al medio ambiente. Prioridad en la reducción de incidentes y posibles accidentes en las operaciones.
4. Información de las operaciones e impactos del transporte de derivados de petróleo a sus empleados clientes, proveedores de transporte y colectividad.
5. Llevar a cabo auditorias para verificar el cumplimiento con la política, objetivos, requerimientos de la compañía y legislación ecuatoriana.

### **1.3.4. GIRO DEL NEGOCIO**

#### ***1.3.4.1 Productos y servicios***

A continuación se describe las principales línea de productos y servicios de la empresa PETROSHIRYS SA

#### **Línea de transporte.**

PETROSHYRIS una de las empresas líderes en la transportación de combustibles por carretera, cuenta con una flota de 45 vehículos dentro del permiso de operaciones otorgado por la agencia nacional de tránsito, siempre pendiente de cumplir con todas normas y requerimientos establecidos.

A continuación se describe los principales productos de la empresa, así:



**Figura 2 LÍNEA DE TRANSPORTE.**

Fuente: Empresa PETROSHYRIS,

### **Línea Bennett.**

Distribuidores únicos autorizados de dispensadores de combustible repuestos y accesorios de la Línea Bennett con personal calificado en instalación y mantenimiento de la línea.



**Figura 3 DISPENSADORES DE COMBUSTIBLE**

Fuente: Empresa PETROSHYRIS,

### **ACCESORIOS**

Para estaciones de servicio contamos con GilbarcoVeederRoot con surtidores y dispensadores, ofrecemos también pistolas y accesorios OPW y EMCO, filtros para



combustibles líquidos y alternativos de la marca CIMTEK, bombas sumergibles para combustibles líquidos y GLP en la marca Red Jacket.



**Figura 4 PISTOLAS PARA COMBUSTIBLES.**

Fuente: Empresa PETROSHYRIS,

Luego, PETROSHYRIS es una Compañía dedicada al transporte de derivado hidrocarburiíferos con 13 años de experiencia, maneja una flota de 50 vehículos cuyas capacidades van desde 1,000 a 10,000 galones abasteciendo a Estaciones

de Servicio de la comercializadora “Petróleos y Servicios P&S C.A.”, en el Terminal del Beaterio (Quito), Terminal Chiguilpe (Santo Domingo de los Colorados), Terminal Barbasquillo (Manta), Terminal Esmeraldas(Esmeraldas).

Recogiendo y atendiendo las necesidades más importantes de nuestro país ha incorporado a su portafolio de productos marcas reconocidas en el mercado para el segmento de equipos y accesorios para estaciones de servicios, principalmente Bennet, Red Jacket, Husky, IRPCO, Universal. Llantas Pirelli para todo tipo de vehículos y una completa gama de aditivos para vehículos a gasolina y diesel, y aditivos para lubricantes.

## CAPITULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1 MACROAMBIENTE

Los factores para conocer el macro entorno ayudan a recopilar, organizar y analizar datos para convertirlos en información útil al momento de tomar decisiones de una empresa. Estos componentes son:

- **Fuerzas demográficas.**- con el estudio de la población y su integración su ubicación y concentración geográfica género, edad, variables que pueda afectar a la empresa como tal.
- **Fuerzas económicas.**- que analiza las necesidades insatisfechas como el poder adquisitivo de un mercado
- **Fuerzas naturales.**- analiza el entorno natural y los recursos que se pueden obtener
- **Fuerzas tecnológicas.**- estudio de la tecnología para hacer las empresas más competitivas y creando valor para la sociedad.
- **Fuerzas políticas.**- estudio de la influencia que tienen los grupos sociales de presión, ya sobre las actividades económicas y limitantes en el accionar de las empresas.
- **Fuerzas culturales.**- estudio de los valores, preferencias y percepciones de la sociedad en general.

El país, las empresas, los proveedores, los clientes, competidores y el público operan en un macro ambiente muy amplio de fuerzas y tendencias que le dan forma a las oportunidades y éstas presentan al mismo tiempo nuevos desafíos. Estas fuerzas representan factores no susceptibles de ser controlados por lo que la empresa debe dar constante seguimiento y dar una respuesta a los cambios de los siguientes factores:

### 2.1.1 Escenario Económico

El *aspecto económico* es una de las metas de toda sociedad y el mismo implica un crecimiento notable de los ingresos, y de la forma de vida de todos los individuos de una sociedad. Existen muchas maneras o puntos de vista desde cuales se mide el crecimiento de una sociedad.

Dentro del contexto económico internacional no se puede dejar pasar la construcción de grandes bloques económico que buscan en su mayoría el beneficio mutuo, la integración en el campo económico, social y político. Uno de estos ejemplos es la UNIÓN EUROPEA, la cual es una de las integraciones más ambiciosas nivel mundial pero que, en la actualidad quizá pasa por una de las crisis más grandes desde su conformación ya que las grandes desigualdades que existen entre los países miembros y sobre todo el efecto que causan las crisis de un determinado país a todo el bloque hacen tambalear la integración alcanzada.

En Latinoamérica la situación no es tan diferente, ya que también existe una gran desigualdad en desarrollo de los países por lo que no hace posible la integración regional con objetivos comunes. Pero se ha realizado grandes esfuerzos de integración con es el caso del CAN, ALADI, MERCOSUR, UNASUR, ALBA en donde su principal objetivo es de integración, pero que no se ha logrado alcanzar los objetivos trazados.

De estas lo más importante en cuanto a tiempo en funcionamiento es la CAN, y la más importe en cuanto a proyección hacia el futuro es UNASUR, la cual si se logra concretar y alcanzar todos sus objetivos y metas trazadas será sin duda una potencia Económica a nivel mundial *"La Unión de Naciones Suramericanas tiene como objetivo construir, de manera participativa y consensuada, un espacio de integración y unión en lo cultural, social, económico y político entre sus pueblos, otorgando prioridad al diálogo político, las políticas sociales, la educación, la energía, la infraestructura, el financiamiento y el medio ambiente, entre otros, con miras a eliminar la desigualdad socioeconómica, lograr la inclusión social y la participación ciudadana, fortalecer la democracia y reducir las asimetrías en el*

*marco del fortalecimiento de la soberanía e independencia de los Estados" .*  
(UNASUR, 2014)

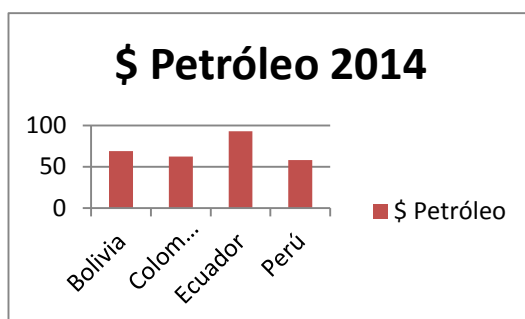
A partir del 2008 con la aprobación de la nueva Constitución, el Ecuador adopta un nuevo modelo de desarrollo denominado “Del Buen Vivir”, el cual radica en un sistema económico social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin, propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad. Estado y mercado, en armonía con la naturaleza, y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008)

El crecimiento económico en el 2013 se ha mantenido estable con una tasa prevista del 4,1%. El sector petrolero continúa impulsando el crecimiento productivo nacional con el 2,6% con relación al año anterior. Las principales actividades económicas que aportan a este comportamiento han sido Otros servicios 34%, Comercio 11%, Manufactura 11%, Petróleo y Minas 10%, Construcción 10%, Agropecuario 10%, debido a las obras de infraestructura realizadas según las previsiones del Banco Central.

**CUADRO1  
COMPARATIVO**

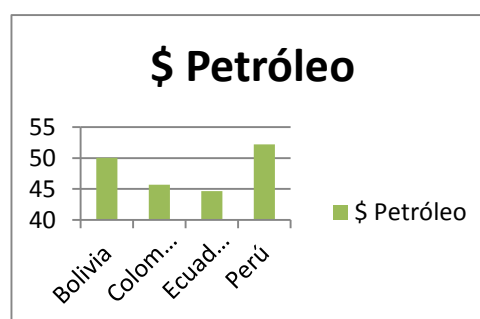
**CUADRO COMPARATIVO  
CAN 2014**

País	\$ Petróleo
Bolivia	69,05
Colombia	62,16
Ecuador	93,12
Perú	57,92



**CUADRO COMPARATIVO  
CAN 2015**

País	\$ Petróleo
Bolivia	50,04
Colombia	45,72
Ecuador	44,66
Perú	52,24

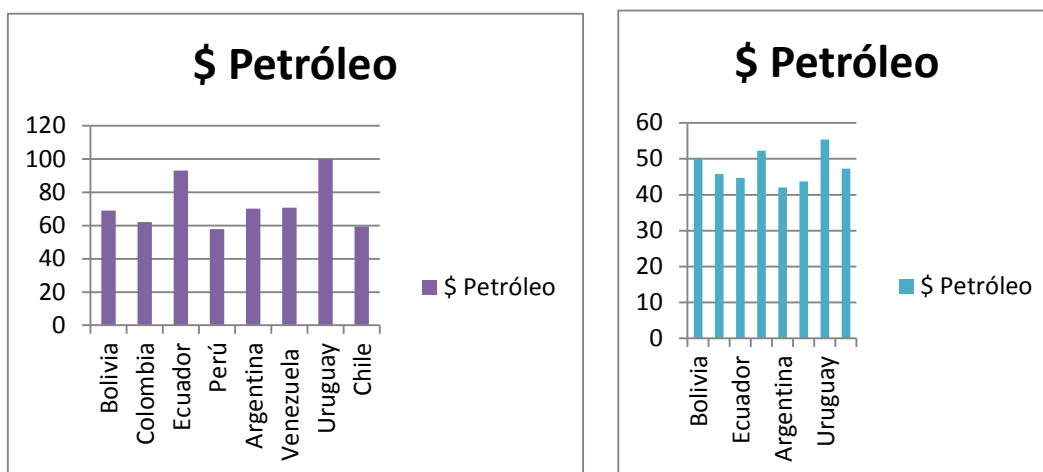


**CUADRO  
COMPARATIVO**

**CUADRO COMPARATIVO UNASUR 2014 UNASUR 2015**

País	\$ Petróleo
Bolivia	69,05
Colombia	62,16
Ecuador	93,12
Perú	57,92
Argentina	70,15
Venezuela	70,72
Uruguay	100,05
Chile	59,3

País	\$ Petróleo
Bolivia	50,04
Colombia	45,72
Ecuador	44,66
Perú	52,24
Argentina	42
Venezuela	43,72
Uruguay	55,36
Chile	47,3



En todos los países, la caída del precio del barril de petróleo ha sido tan significativa que se consideran factores ajenos a cada uno de los gobiernos. Pese a ello se determinan puntos concretos que pueden ser favorables y ayudar a mantener una economía estable.

Impuestos, Proyectos, Exportaciones entre otros, son algunos de los puntos que determinarían en sí el valor del petróleo.

- **La Economía en el Ecuador**

Por lo tanto la economía se sostiene en seis sectores

1. Enseñanza y Salud bajo efecto de la inversión pública
2. Transporte en donde las nuevas de infraestructura impulsadas principalmente por el Estado impulsan al sector. Tomaremos en cuenta que el quinto sector que más contribuyó al PIB en el 2013 fue el de transporte con el 0,39%. De hecho las cifras de venta de camiones también revelan un crecimiento del sector. De acuerdo con datos publicado por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), las ventas de camiones subieron de 10 954 unidades en el 2012 a 11 085 en el 2013.

Las construcciones de las nuevas hidroeléctricas y termoeléctricas han demandado de la contratación de transportistas así como las obras de compensación por actividades extractivas que se llevan a cabo en la Amazonía. Pese a este

crecimiento, el sector afronta también problemas, indica el presidente de la Federación Nacional de Transporte Pesado, Osvaldo Jurado. Él señala que solo el 60% de los transportistas está plenamente ocupado.

3. Manufactura.- un sector que necesita lograr y sostener un crecimiento
4. Agricultura.- continúa su desarrollo y el clima colaboró con la actividad
5. Construcción No alcanzó el ritmo de 2011 y 2012
6. Petróleo Más producción con precios estables. El sector petrolero tuvo la segunda mayor contribución al incremento del PIB en el 2013 con el 0,51%.

Este es resultado de un aumento de la extracción de crudo en un 4,2% al pasar de 184,3 millones de barriles a 192 millones. Al igual que en el 2012, el aumento de crudo extraído del subsuelo vino de la mano de las empresas estatales. Tanto los campos a cargo de PETROAMAZONAS (actualmente única operadora pública) como Río Napo (sociedad entre PETROAMAZONAS y PDVSA de Venezuela) tuvieron importantes aumentos. De igual manera, el precio del barril de crudo se mantuvo estable. Según datos del Banco Central, la cesta de crudos nacionales Oriente y Napo cerraron en un promedio de USD 95,87.

El presidente del Foro Petrolero, Jorge Pareja Cucalón, dice que aunque existe incremento de producción aún no se llega a los niveles alcanzados en el 2005. Añade que otro problema es el mínimo aumento de reservas que solo se ha dado en Sacha.

PETROSHYRIS S.A, quiere incrementar su posición en el mercado ecuatoriano, pero al igual que las demás petroleras, debe tomar medidas apropiadas y decisiones concretas que permitan que la empresa crezca y no le afecten fallos gubernamentales, para ello es imprescindible asumir los posibles riesgos que en el año 2015 vienen con más fuerza.

- **Producto Interno Bruto**

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generado por los agentes económicos durante un período. Su cálculo - en términos



globales y por ramas de actividad - se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2015)

El comportamiento del PIB en los últimos años ha sido bastante irregular, esto se puede atribuir a varios sucesos y variables, como por ejemplo la inestabilidad jurídica existente, ya que en este periodo se ha visto cambios profundos en la Constitución Política y la definición del nuevo marco jurídico que esto conlleva.

Si bien es cierto que el PIB depende de la producción de bienes y servicios, se puede ver claramente afectado, por las variables que se puedan presentar y que afectan a todos sus elementos. Según el Banco Central del Ecuador, en el 2008.

La economía ecuatoriana en términos reales creció 7.24%. A pesar de que el crecimiento del sector petrolero fuera negativo mientras que el PIB no petrolero creció 6.3%. El mayor desempeño estuvo dado por el sector de construcción y obras públicas.

Se construyó una Central hidroeléctrica lo que permitió reducir las importaciones de energía desde Colombia en un 45%. En lo que respecta a la formación bruta de capital tenemos que esta creció 7.1%.

El Ecuador en el año 2009, donde el PIB creció un 0.36%, el cual a pesar de ser muy bajo, comparado con los demás países de la región e incluso del mundo es aceptable.

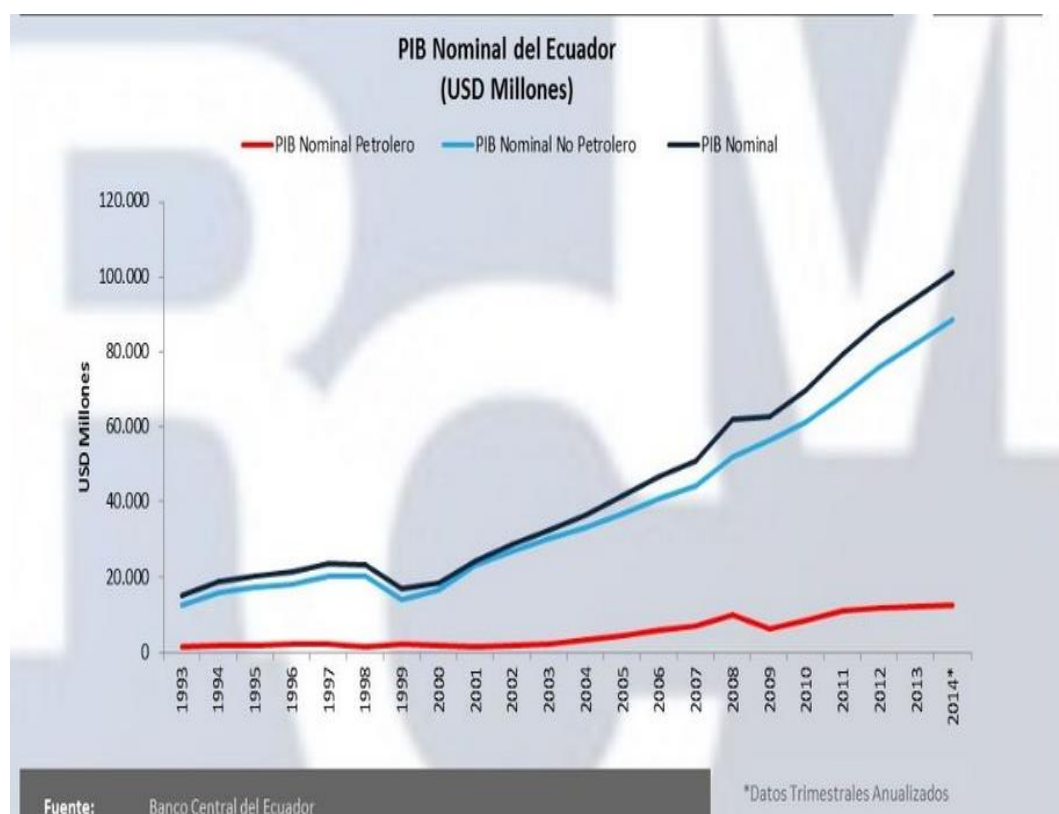
Las cifras representan el deterioro paulatino que ha sufrido la economía ecuatoriana por efectos de la caída del precio del barril de crudo, principal exportable del país, y la crisis financiera mundial.

Según revisión del Banco Central del Ecuador, el crecimiento de la economía para el año 2010 fue del 3.73%, el cual estaría basado en la gestión gubernamental, la agricultura, caza, ganadería y pesca y un mayor dinamismo del sector de auditoría en Sistemas Informáticos.

Para el año 2011 la economía ecuatoriana presenta un repunte, impulsada por la inversión pública y además de los precios de las materias primas y el precio del petróleo en el mercado internacional llegando a 7.78% según las publicaciones del Banco Central. Dentro de esto también vale la pena mencionar que el Gobierno nacional impulso una política para incentivar la construcción, incluyendo al sector privado como estratégica, la cual ha dado resultados.

En el año 2012 nuevamente la economía ecuatoriana frena su ritmo de crecimiento llegando a 4.8%, esto se debe al impacto que ocasiona la dependencia del sector externo, tanto en precios de materias primas como del precio del petróleo.

El producto interior bruto de Ecuador en 2013 ha crecido un 4,6% respecto a 2012. Se trata de una tasa 5 décimas menores que la de dicho año, cuando fue del 5,1%. Si ordenamos los países que publicamos en función de su PIB per cápita, Ecuador se encuentra en el puesto 88 de 183 países. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2014)



**Figura 5**

Fuente: Banco Central del Ecuador, “Informes de Coyuntura”, Quito, 2015

Aunque todavía no se ha definido el monto del presupuesto para el 2015, se asegura que el déficit del país se ubicará el próximo año en un rango de 4,5 % al 5 % del PIB. Ecuador tuvo un presupuesto para el 2014 de \$ 34.300 millones y ha reconocido que este año y el próximo serán difíciles en materia fiscal por las fuertes inversiones que realiza en centrales hidroeléctricas. El crecimiento esperado es de 4 % con una inflación del 3,2 %. Para el 2015 el plan de proforma contempla necesidad de financiamiento de \$ 8.000 a \$ 9.000 millones y que se prevé subir la producción de crudo desde 560 mil barriles. (Universo, 2014).

El Fondo Monetario Internacional (FMI) igualmente mantiene las perspectivas de crecimiento de la economía ecuatoriana en 2015, año en el que cree que su PIB se incrementará un 4%. El Fondo eleva su previsión de hace seis meses sobre la inflación de Ecuador para 2014 en tres décimas, hasta un 3,1 %, y prevé una subida

de los precios ligeramente inferior, un 3 %, para 2015. Mientras, el desempleo se mantendrá en un 5 % en 2014 y 2015, y el déficit por cuenta corriente se situará en el 0,8 % del PIB este año y en el 2,4 % en 2015”. (El Universo 2014)

### CUADRO 3 CIFRAS ECONÓMICAS RESUMEN MENSUAL AÑOS 2013 - 2014

 Banco Central del Ecuador			
<b>Cifras económicas del Ecuador. Enero 2014</b>			
<b>Sector Monetario y Financiero</b>		<b>Sector Externo</b>	
<b>INDICADORES MONETARIOS</b>		<b>COMERCIO EXTERIOR</b>	
<b>Tasas de interés (a)</b>	<b>Dic-13 Ene-14</b>	<b>Nov-13 Dic-13</b>	
Activa referencial productivo corporativo	8,17 8,17		▲
Activa referencial productivo empresarial	9,53 9,53		▲
Activa referencial productivo PYMES	11,20 11,20		▲
Activa referencial consumo	15,91 15,91		▲
Activa referencial vivienda	10,64 10,64		▲
Activa referencial micro ac ampliada	22,44 22,44		▲
Activa referencial micro ac simple	25,20 25,20		▲
Activa referencial micro minorista	28,82 28,82		▲
<b>Sistema Financiero (millones USD)</b>	<b>Nov-13 Dic-13</b>		
<b>Captaciones de Otras Sociedades de Depósito OSD (b)</b>	<b>26.157 27.597</b>		▲
<b>Cartera por vencer y vencida de OSD</b>	<b>23.760 23.958</b>		▲
Cartera por vencer OSD	22.750 23.051		▲
Cartera vencida OSD	1.010 907		▼
<b>RILD (c) (millones USD)</b>	<b>Nov-13 Dic-13</b>		
<b>Índices Bursátiles (1)</b>	<b>Dic-13 Ene-14</b>		
ECU-INDEX GLOBAL (Quito)	1.125,22 1.138,60		▲
IPECU -BVG (Guayaquil)	237,31 241,04		▲
<b>Sector Real</b>			
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO( + )</b>	<b>2011 2012</b>		
Tasa de variación anual (USD 2007)	7,8% 5,1%		▼
PIB (millones USD 2007)	60.883 64.010		▲
PIB per cápita (USD 2007)	3.988 4.124		▲
PIB (millones USD corrientes)	79.780 87.502		▲
PIB per cápita (USD corrientes)	5.226 5.638		▲
Tasa de variación PIB Trimestral (CVE)	2013.II 2013.III		
<b>PIB TOTAL, a precios constantes, Base 2007 (+)</b>	<b>1,8% 1,6%</b>		▼
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	0,1% 1,5%		▼
Explotación de minas y canteras	3,5% 3,0%		▼
Industria manufacturera (incluye refinación de petróleo)	1,3% 2,8%		▲
Construcción	1,6% 0,5%		▼
Comercio al por mayor y menor	0,9% 1,4%		▲
Administración pública	0,2% 1,4%		▲
		<b>Total exportaciones mensuales</b>	<b>2.025,43 2.186,22</b> ▲
		<b>Total exportaciones acumuladas</b>	<b>22.771,43 24.957,65</b> ▲
		Exportaciones ac. petroleras	12.922,51 14.107,73 ▲
		Exportaciones ac. no petroleras	9.848,92 10.849,92 ▲
		<b>Importaciones (millones USD FOB)</b>	
		<b>Total importaciones mensuales</b>	<b>2.103,46 1.925,46</b> ▼
		<b>Total importaciones acumuladas (e)</b>	<b>24.054,03 25.979,49</b> ▲
		Imp. ac. materias primas	7.288,24 7.829,24 ▲
		Imp. ac. bienes consumo	4.810,66 5.230,41 ▲
		Imp. ac. bienes de capital	6.275,11 6.777,98 ▲
		Imp. ac. combustibles lubricantes	5.622,55 6.080,18 ▲
		Imp. ac. bienes diversos	57,47 61,68 ▲
		<b>Balanza comercial petrolera mensual</b>	<b>539,88 727,59</b> ▲
		<b>Balanza comercial no petrolera mensual</b>	<b>-638,28 -466,92</b> ▼
		<b>Balanza comercial acumulada</b>	<b>-1.344,64 -1.083,97</b> ▼
		<b>Exportaciones acumuladas (millones USD FOB)</b>	
		<b>Primarios acumulados</b>	<b>18.295,97 20.165,89</b> ▲
		Petróleo crudo	12.227,87 13.411,76 ▲
		Banano y plátano	2.144,72 2.373,15 ▲
		Camarón	1.614,54 1.797,72 ▲
		Flores naturales	773,98 837,28 ▲
		Cacao	374,85 427,18 ▲
		Otros primarios	1.160,01 1.318,80 ▲
		<b>Industrializados acumulados</b>	<b>4.475,46 4.791,76</b> ▲
		Derivados de petróleo	694,64 695,97 ▲
		Otros prod. mar elaborados	1.308,63 1.396,73 ▲
		Manufacturas de metales	508,13 545,64 ▲
		Químicos y fármacos	184,27 193,94 ▲
		Manufacturas de textiles	128,20 139,95 ▲
		Café elaborado	173,59 191,31 ▲
		Otros industrializados	1.478,00 1.628,22 ▲
		<b>Petróleo (4)</b>	<b>Nov-13 Dic-13</b>
		<b>Valor unitario (USD / barril) (f)</b>	<b>84,37 90,35</b> ▲

Fuente: Banco Central del Ecuador, “Informes de Coyuntura”, Quito, 2015

## CUADRO4

## GRÁFICOS ECONÓMICOS RESUMEN MENSUAL AÑOS 2013 - 2014



Fuente: Banco Central del Ecuador, “Informes de Coyuntura”, Quito, 2015

Estos ocho años de gobierno de Rafael Correa, debido a los máximos históricos en el precio internacional del petróleo, ha comenzado a bajar su caudal y motiva previsiones de ajustes en la economía del país para este año. Esto, en un modelo que tiene como protagonista al Estado y que surgió a la par de un segundo boom petrolero en Ecuador. Una fórmula que empujó la economía a través de inversión y

elevado gasto público, que generó al mismo tiempo mayor consumo y el incremento en la recaudación de impuestos.

La baja del precio del petróleo, por una sobreoferta de los principales socios de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), que se niegan a disminuir su producción, empezó a sentirse desde el mes de agosto del año 2014. Pero de manera más estrepitosa las últimas semanas del año. Hasta el miércoles 31 de diciembre el crudo WTI (West Texas Intermediate), que sirve de referencia para el que vende el país, se ubicó en \$ 53,27, cuando a inicios de año superaba los \$ 91. El ecuatoriano (Oriente y Napo) llegó el 22 de diciembre (último corte) a \$ 48, según el Sistema Nacional de Información; en el primer semestre estaba arriba de \$ 92

- **Tasa De Inflación**

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.” (MENESES, 2002)

La inflación es un índice global que recoge las variaciones de los precios de los productos que ingresan a una canasta de bienes, es decir no entran sólo los productos agrícolas, y por tanto su evolución no depende solo de si los precios internacionales de las materias primas se incrementan, sino que dependen principalmente de la escasez relativa de los bienes que conforma dicha canasta básica. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2015)

De acuerdo a datos de la CEPAL en su informe económico del 2006, se observa que el incremento de la Inflación en este año “se explica por el hecho de que durante el año, ocurrieron fenómenos exógenos y estacionales que aumentaron la Inflación particularmente durante el primer trimestre y el III trimestre del año”. Entre las razones específicas el informe señala que el incremento de las remuneraciones unificadas que fue del 6,7 por ciento provocó un aumento de la demanda agregada; de igual manera la devolución de los fondos de reserva y el aumento de los precios

de varios productos alimenticios, debido a que el país debió enfrentar dificultades climáticas tanto en la sierra como la costa. En el tercer trimestre hubo variación de los precios debido al aumento de la adquisición de productos como la harina y sus productos derivados; también incidió el aumento de precios del rubro educación, debido al fenómeno estacional de entrada a clases en la región sierra. Según el INEC la inflación fue 2,87%

En el 2007, los precios de bienes y servicios al finalizar el año se ubicaron en el 3,32 %. En este sentido, la situación del proceso inflacionario experimentó algunos inconvenientes configurando resultados ligeramente superiores a los años anteriores. Existen varias causas que explican la subida de los precios de bienes y servicios. Uno de ellos tiene que ver con la depreciación del dólar en el contexto internacional frente al euro, aumento de los precios de las principales materias primas en el escenario mundial como el trigo, petróleo, arroz, cobre, etc.

Esto produce que los precios de los bienes importados se incrementen, lo que en una economía como la nuestra dependiente de las importaciones es lapidario, la variación del flujo de las remesas de los migrantes; el incremento de los salarios afectan directamente a este indicador. Finalizando el año 2008, el Ecuador presentó un nivel de inflación del 8.83%, todo apuntaba a que el país entraría en una nueva etapa de inflación de dos dígitos al finalizar el año, cosa que no ocurrió debido a las series de maniobras que el gobierno implantó.

Los sectores no alineados al gobierno argumentan que unidos a los impactos que generan los incrementos de precios en el mercado mundial está el aumento del gasto público que el gobierno ha realizado desde que asumió el mando de la economía ecuatoriana; es decir, con las medidas de tipo social adoptadas por el régimen se ha venido incentivando el nivel de demanda lo que a la larga produce un exceso de circulante en la economía que lleva a que los precios se disparen. Por parte de las autoridades oficiales señalan que la causa de dicho incremento obedece a lo que está sucediendo en el mercado mundial, rechazando con esto “que la inflación esté

asociada a las políticas de expansión del gasto”. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2015)

Afirman que es un fenómeno dependiente de la Inflación internacional agravada por la acentuación de la devaluación del dólar, lo que encarece las importaciones ecuatorianas, y por los efectos del invierno en la costa, que disminuyeron la producción. Con todo un panorama internacional desalentador el año 2009, Ecuador registró una inflación anual del 4,31 % reportada en el 2008. El proceso de desaceleración se debe a la estabilización de los precios de las materias primas., “la menor Inflación refleja una caída en varios precios internacionales y una menor demanda de los consumidores que tienen menos plata frente a la crisis”. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2015)

En el 2010 fue un año estable y que el nivel de inflación ecuatoriano está entre los más bajos de la región, por debajo de Argentina y Uruguay además de otros países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Llegó al 3,33% son el resultado de un sistema de dolarización consolidado, el cual permite una mayor estabilidad en la economía, el alza de los salarios impacta en el índice de inflación y esos factores internos de costos son los que deben asumir las empresas, eso repercuten directamente en el precio al consumidor.

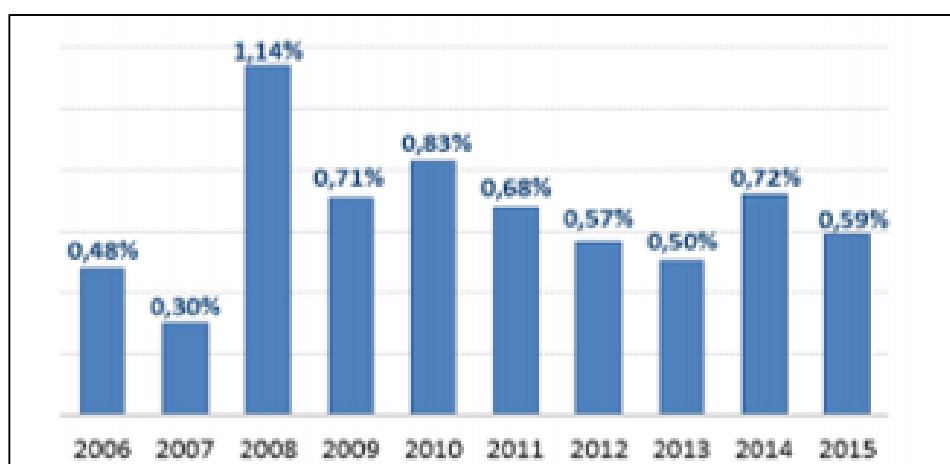
En el 2011 la inflación llegó al 5,41%, los mayores precios de las materias primas en el mercado mundial impactaron en los precios, ocasionando un encarecimiento en productos importados como la harina, trigo, derivados del petróleo, insumos agrícolas, productos industriales y también bienes de consumo. La inyección de dinero en el mercado interno, a través del mayor gasto público, también colaboró para que la demanda de bienes y servicios se mantenga elevada y presione sobre los precios.





**Figura 6 INFLACIÓN RESUMEN**

Fuente: Banco Central del Ecuador



**Figura 7 INFLACIÓN EN LOS MESES DE ENERO**

Fuente: Banco Central del Ecuador

A Diciembre del 2012, culminó con una inflación acumulada del 4.16% una cifra menor a la registrada en el año 2011 que alcanzó el 5.41% lo que demuestra que en este año el país dejó de experimentar un crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios de la canasta básica familiar, esto se debe en gran parte a la estabilización de los precios del petróleo a nivel internacional y a ciertas políticas de gobierno nacional. Esta da un claro panorama a nivel nacional, para

emprender negocios, con una inflación que tiende a estabilizarse, se puede planificar a futuro.

Se proyecta una tasa de inflación al 2015, con 3,9% mayor a la del 2014 y el mantenimiento de los bajos niveles de desempleo inferiores al 5%. La tendencia a la baja del precio de los commodities, sobre todo del petróleo, es un factor determinante para la situación económica del país así como de las políticas implementadas.

Para PETROSHYRIS S.A el punto de la inflación es sumamente importante en cuanto al servicio que ofrece; la inflación puede tener una variación dependiendo de muchos factores como cambios climáticos, modificación en salarios entre otros dando así un incremento o disminución de costos en materia prima. Esta variable es una de las más importantes dentro de este estudio, ya que si la inflación aumentara el precio de la materia prima de igual forma, el servicio empezará a bajar progresivamente, ya el precio del crudo sería el mínimo para otorgar a sus aliadas, además la producción de derivados de petróleo como llantas, aceites, grasas, lubricantes, gases licuados de petróleo, butano y propano entre otros, empezaría a disminuir de manera constante y esto afectaría a los ingresos que la empresa obtiene año tras año. Cabe recalcar que la calidad del servicio que ofrece sería el óptimo en cualquiera de los escenarios posibles.

### ➤ **Balanza Comercial del Ecuador**

La situación externa de un país gira básicamente alrededor del análisis de los valores registrados en la Balanza de Pagos, la cual por definición se considera “un estado estadístico que resume sistemáticamente, para un período específico dado, las transacciones económicas entre una economía y el resto del mundo”. (WESTON, 2006, Pag. 47)

Dentro de la Balanza de Pagos se encuentra la Balanza Comercial, la cual es de particular importancia, debido a que en esta se registran las exportaciones e importaciones de mercancías o bienes tangibles; y se utiliza para obtener una idea

clara de la posición de estas transacciones comerciales externas de un país respecto al exterior, ante lo cual se pueden utilizar herramientas comerciales en función del resultado de dicha balanza y los objetivos de política económica en un período determinado. Debido a la importancia del seguimiento de la Balanza Comercial, el Ministerio Coordinador de la Política Económica presenta estimaciones para el período: 2012 – 2015, dentro del marco del establecimiento de parámetros en los cuales se desempeñará el Ecuador en el período de análisis, desde el punto de vista del comercio exterior y su repercusión en la economía doméstica.

La Balanza Comercial petrolera del Ecuador será positiva y promediará los USD. 7.431,00 millones cada año. Sin embargo, la misma muestra otra tendencia en el escenario pasivo, hasta colocarse en USD. 6.913,00 millones al cierre del año 2015.

## CUADRO5

## BALANZA COMERCIAL 2014- 2015

<b>3.2.2 a Balanza Comercial <sup>(1)</sup></b>										
- Toneladas métricas y valor USD FOB (en miles) -										
	<b>Ene 2012</b>		<b>Ene 2013</b>		<b>Ene 2014</b>		<b>Ene 2015</b>		<b>Variación 2015 - 2014</b>	
	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB
<b>Exportaciones totales</b>	<b>2.67</b>	<b>2.121.57</b>	<b>2.26</b>	<b>1.928.95</b>	<b>2.42</b>	<b>2.016.40</b>	<b>2.86</b>	<b>1.609.59</b>	<b>18,2</b>	<b>-</b>
	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>%</b>	<b>20,2%</b>
<i>Petroleras</i>	<i>1.94</i>	<i>1.379.52</i>	<i>1.52</i>	<i>1.086.11</i>	<i>1.64</i>	<i>1.075.95</i>	<i>2.08</i>	<i>619.089</i>	<i>26,6%</i>	<i>-42,5%</i>
	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>7</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>1</i>	<i>1</i>			
<i>No petroleras</i>	<i>734</i>	<i>742.052</i>	<i>733</i>	<i>842.838</i>	<i>777</i>	<i>940.450</i>	<i>780</i>	<i>990.503</i>	<i>0,4%</i>	<i>5,3%</i>
<b>Importaciones totales</b>	<b>1.24</b>	<b>2.025.45</b>	<b>1.27</b>	<b>2.182.94</b>	<b>1.39</b>	<b>2.229.51</b>	<b>1.39</b>	<b>2.090.26</b>	<b>-0,2%</b>	<b>-6,2%</b>
	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>		
<i>Bienes de consumo</i>	<i>81</i>	<i>382.764</i>	<i>77</i>	<i>404.835</i>	<i>77</i>	<i>347.957</i>	<i>83</i>	<i>409.715</i>	<i>7,7%</i>	<i>17,7%</i>
<i>Tráfico Postal Internacional y</i>	<i>n.d.</i>	<i>14.020</i>	<i>0,4</i>	<i>17.873</i>	<i>0,4</i>	<i>21.219</i>	<i>0,2</i>	<i>9.515</i>	<i>-</i>	<i>-55,2%</i>

CONTINUA 



<sup>(1)</sup> Las cifras son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior. A partir de 2011, y en el marco de la Ley Reformativa a la Ley de Hidrocarburos, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 244 de julio 27 de 2010, en las estadísticas de las exportaciones de petróleo crudo, se incluye a la Secretaría de Hidrocarburos (SH), del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables del Ecuador (MRNNR), como nueva fuente de información. Esta entidad es la responsable de proveer información sobre las distintas modalidades de pago, que por concepto de tarifa, reciben las compañías petroleras privadas que operan en el Ecuador, bajo la modalidad contractual de prestación de servicios. Para fines de este cuadro, se incluye el pago en especie destinado a la exportación.

<sup>(2)</sup> El BCE acogiendo las recomendaciones internacionales para el registro estadístico del comercio internacional de mercancías, a partir de la publicación IEM N° 1942, ha incluido en el grupo de Bienes de Consumo, las importaciones realizadas desde el año 2011 bajo la modalidad de Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos, cuya fuente de información es el SENA E.

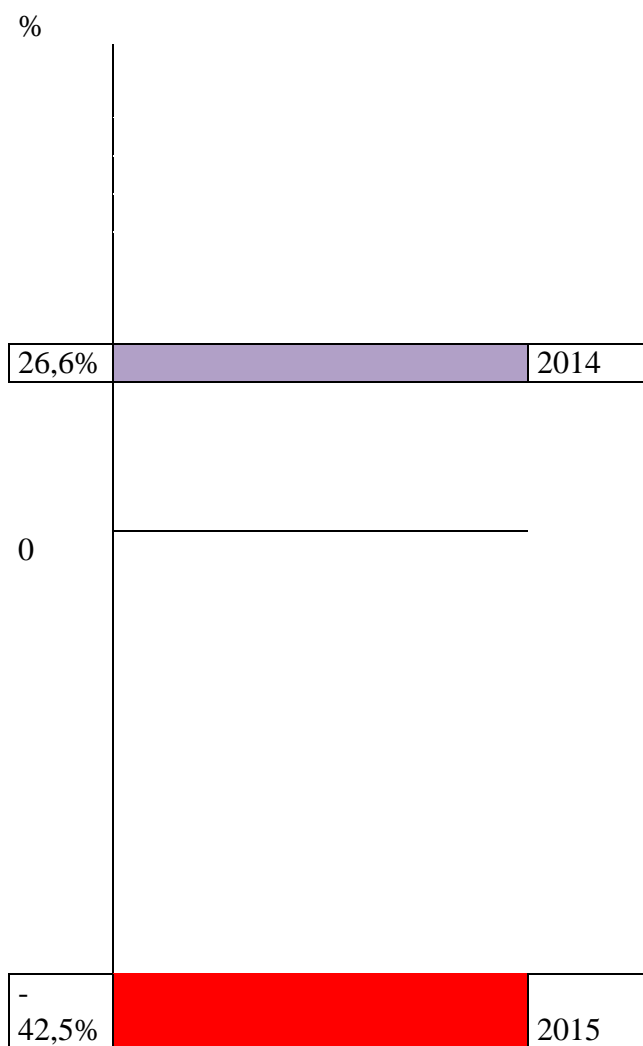
<sup>(3)</sup> Corresponde a las importaciones del Ministerio de Defensa Nacional

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autora

**CUADRO6****COMPARATIVO EXPORTACIONES PETROLERAS 2014-2015**

VALOR	AÑO
-42,5%	2015
26,6%	2014



Para PETROSHYRIS S.A, en el año 2014 fue de gran ayuda, debido a que las exportaciones realizadas por el país en cuanto a sector petrolero se refieren, tuvieron gran interés en el exterior y por ende para la empresa esto fue de gran ayuda para su desenvolvimiento económico.

### **La Balanza Comercial Petrolera**

Entre enero y noviembre de 2014 presentó un saldo favorable de USD 6,742.3 millones; 9.5% menor que el superávit obtenido el mismo período del año 2013, que fue de USD 7,452.8 millones. Esta caída responde a una disminución en el valor unitario promedio del barril exportado en 8.7%, que pasó de USD 96.2 a USD 87.8. En volumen, las ventas externas petroleras fueron 11.2% superiores entre los períodos analizados.

Por su parte la **Balanza Comercial no Petrolera**, registrada en el período enero-noviembre de 2014, disminuyó su déficit en 21.5%, frente al resultado contabilizado en enero-noviembre de 2013, al pasar de USD -8,744.2 millones a USD -6,866.5 millones.

Dentro de estos análisis, es posible realizar también mediciones que incluyan o dejen de incluir grupos de productos; así, si se presenta una balanza comercial no petrolera, se está mostrando el comportamiento comercial de todos los productos que no son petroleros, lo cual permite visualizar el comportamiento del sector productivo sin la distorsión que provocan los vaivenes del precio del petróleo.

- **Exportaciones**

Las exportaciones, durante el período enero-septiembre de 2014, alcanzaron \$ 19.946,4 millones, monto que representó un aumento de 7,5% con relación a las ventas externas registradas en igual período de 2013 (\$ 18.550,66 millones).

En valor FOB, las ventas externas petroleras experimentaron una disminución de 0,1%, pasando de \$ 10.707,5 millones a \$10.698,5 millones.

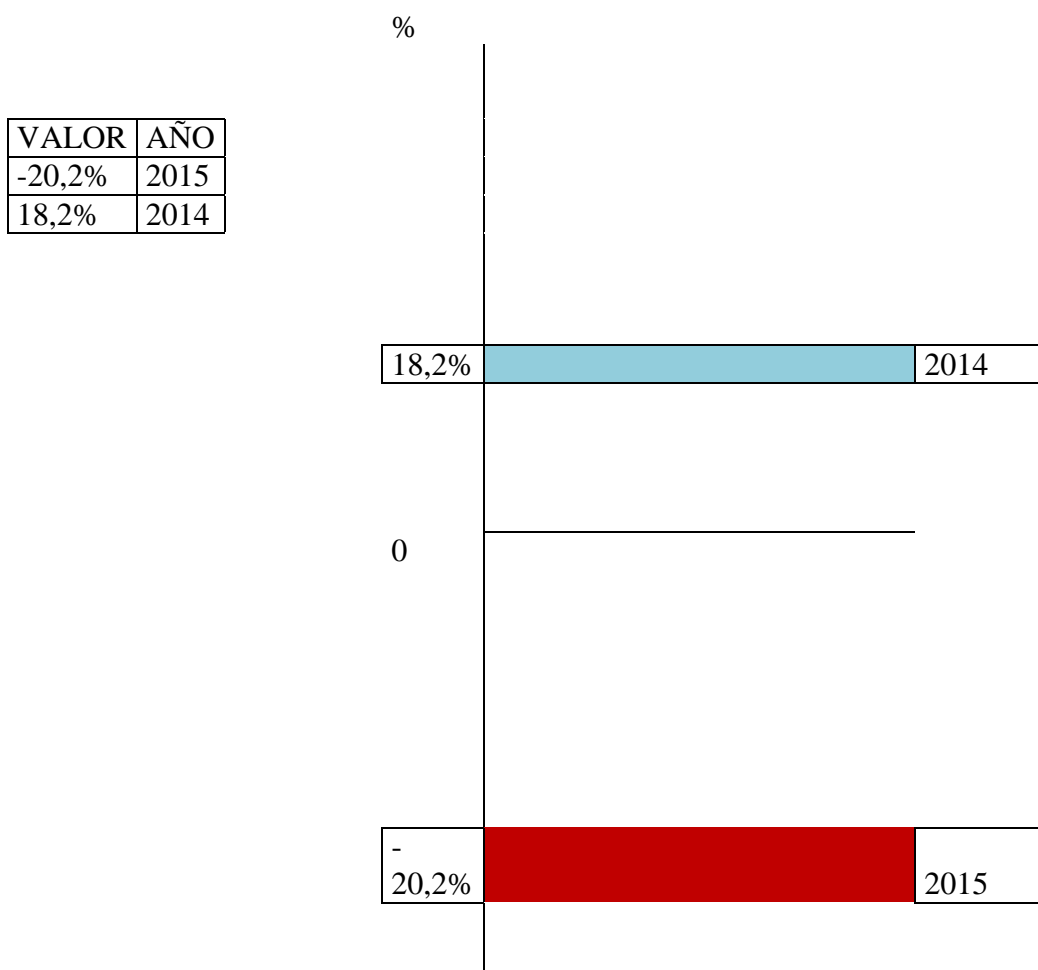
Las exportaciones no petroleras totalizaron un valor FOB de \$ 9.247,8 millones, cifra superior en 17,9% respecto al registrado en enero-septiembre de 2013, que fue de \$ 7.843,1 millones. Las ventas externas no petroleras tradicionales totalizaron \$ 4.691,4 millones y las no tradicionales \$ 4.556,5 millones, valores superiores a los



exportados en el período analizado, en 27,2% (\$ 1.002,1 millones) y 9,7% (\$ 402,7 millones). (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2014)

### CUADRO7

#### EXPORTACIONES TOTALES 2014-2015



- **Importaciones**

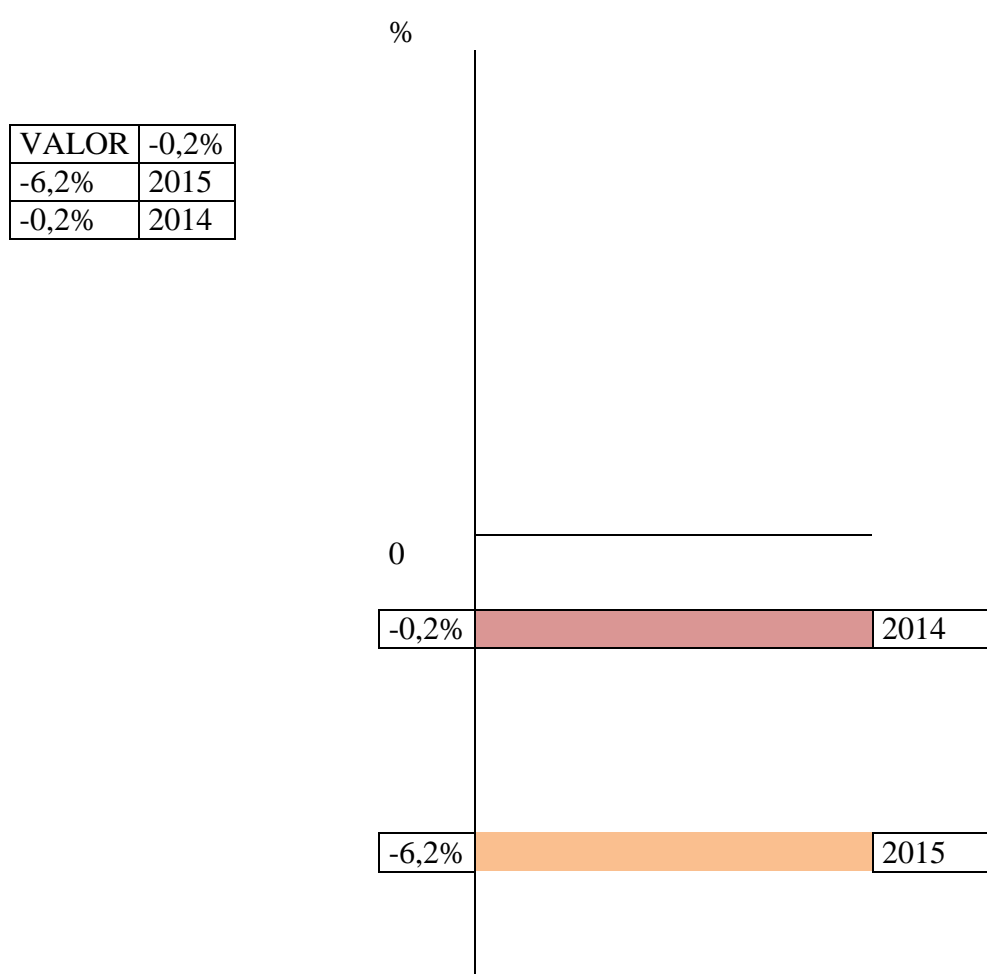
Entre los meses de enero y septiembre de 2014, las importaciones totales en valor FOB, alcanzaron \$ 19.444,1 millones, nivel inferior en \$ 94,4 millones a las compras externas realizadas en enero-septiembre de 2013 (\$ 19.538,5 millones), lo cual representó una disminución de 0,5%.

De acuerdo a la Clasificación Económica de los Productos por Uso o Destino Económico (CUODE), al comparar los períodos de enero-septiembre de 2013 y 2014, en valor FOB, los grupos de productos que crecieron fueron: combustibles y

lubricantes (6,3%); mientras que disminuyeron los bienes de capital (-5,8%), materias primas (-0,2%), bienes de consumo (-0,7%); y, productos diversos (-22%), en el grupo bienes de consumo, se encuentran incluidas las compras externas realizadas a través de tráfico postal internacional.

## CUADRO8

### IMPORTACIONES TOTALES 2014-2015



En la actualidad el Ecuador busca firmar convenios comerciales con LA UNIÓN EUROPEA Y MERCOSUR en donde se busca un beneficio mutuo y sobre todo, firmar convenios que permitan transferir tecnología e impulsar el desarrollo de económico del país. De llegar a concretarse estos acuerdos comerciales, será una

gran oportunidad para el desarrollo de auditoría en Sistemas Informáticos en el Ecuador, ya que la mayor circulación de mercancías hace que se haga más necesaria el contratar el servicio de auditoría en Sistemas Informáticos.

Según el BCE, la caída responde a una disminución en el valor unitario promedio del barril exportado en 12%, que pasó de \$ 95,6 a \$ 84,2.

El informe del BCE señala que el país importó en 2014 un total de \$ 26.459,3 millones, nivel superior en \$ 570,5 millones al de 2013 (\$ 23.888,8 millones), lo cual representó un aumento de 2,2%.

PETROSHYRIS S.Apiensa que en el período analizado las importaciones de los Combustibles y Lubricantes crecieron en valor FOB en 47.10%. De otra parte, la Balanza Comercial No Petrolera correspondiente al período enero- diciembre de 2011, incrementó su déficit comercial en un 56.56% respecto al saldo registrado en el año 2010, al pasar de USD-4.860.176,00 a USD -7.609.131,00 millones; aumento generado por un crecimiento en el valor FOB de las importaciones no petroleras, donde sobresalen los Bienes de Consumo; seguidos por los Bienes de Capital y, las Materias Primas.

Son hechos que la empresa tendrá en cuenta para tomar las medidas necesarias enfrentando a una balanza comercial negativa, estrategias que le permitirán aumentar su comercialización.

### **2.1.2 ESCENARIO POLÍTICO**

El factor político son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica.

En los factores políticos se puede observar cierta importancia de los aspectos referentes a las ideologías y partidos políticos relevantes, pues normalmente los partidos de derecha o centro-derecha tienden a favorecer a las empresas rebajando los impuestos directos, y acentuando los indirectos, de forma que esto beneficia a los empresarios y por tanto a nuestra empresa, otro aspecto relevante es el marco exterior, no afecta muy significativamente por el momento aunque en un futuro sí que nos podría afectar si la empresa decidiera convertirse en una multinacional y reciclar los productos electrónicos extranjeros.

El régimen político que se instaura a través de los gobiernos es un punto importante a considerar al momento de tomar la decisión de incursionar en un determinado giro empresarial, el cual puede tener incentivo o desincentivo, según la política gubernamental o según el pensamiento de quienes dirigen la nación (función Ejecutiva, legislativa)

El ambiente político del país, permanentemente se ha desarrollado dentro de una lucha continua de poderes, en la que se asocia a quien tiene mayor capacidad económica con quien tiene más poder, situación que crea zozobra en gran parte de la sociedad que mira con gran preocupación cómo se van marcando grandes diferencias entre los estratos socioeconómicos.

Cabe denotar que la institucionalidad dentro del país se torna aún más incierta, debido a que los gobiernos de turno están buscando mayor protagonismo en el desarrollo socioeconómico y político del país. Aquello se ve reflejado en el crecimiento considerable del tamaño del Estado que tras la creación de una serie de instituciones, entre ministerios, comisiones y secretarías, que justificadas o no, tienden a incrementar el gasto corriente.

El factor político es de mucha importancia ya que el mismo en el Ecuador ha tenido grandes cambios y la ayuda que brinda el Gobierno central a las empresas en sus diferentes ramas es significativo muestra de ello por ejemplo son

En la actualidad, en Ecuador, el 70% de todas las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son Pymes. Estas compañías aportan más del 25% del PIB no petrolero del país y su generación de mano de obra bordea el 70% de toda la PEA. Sus ingresos a 2011 fueron de USD 23 000 millones y su contribución al impuesto a la renta superó los USD 270 millones.

Estas cifras, son un claro ejemplo, de la importancia que tienen estas compañías en el país; especialmente por su capacidad de absorción de empleo, una política trascendental en este gobierno, aspecto enmarcado dentro de la Constitución que en su artículo 284 asegura que un objetivo de la política económica es impulsar el pleno empleo en el país.

A través de este cuerpo legal, las Pymes obtuvieron un fuerte impulso al proclamarse un sistema económico Social y Solidario, el cual fomenta la producción en todas sus formas y busca el incentivo de la competitividad entre todos los actores económicos. Política pública que se complementa con la Ley de Economía Popular y Solidaria.

*Otra de las grandes ayudas que incentiva el gobierno es la creación de una empresa. Así lo prevé el plan piloto que el Gobierno, en el marco del cambio de la matriz productiva, implementará en Quito, Guayaquil, Cuenca, Santo Domingo, Manta y Loja, para simplificar los trámites que permiten la creación y apertura de empresas o negocios.*

*El régimen asegura que las facilidades previstas en el plan piloto permitirá un ahorro de \$ 67 millones anuales al sector empresarial, por concepto de costos, tiempo y lucro cesante. “Es necesario disminuir trámites, evitar todos esos obstáculos que nos pone la burocracia”, aseguró el presidente de la República, Rafael Correa, durante su enlace ciudadano habitual.*

*Según el Gobierno, el Ecuador ocupa el puesto 169 entre 174 países en cuestiones de facilitar la instalación de una empresa o negocio.*

*Entre los nuevos beneficios del plan piloto se encuentran: un tiempo de trámite dramáticamente reducido y gestionado a través de una ventanilla única, la digitalización de los trámites, remover la exigencia de capital mínimo para la creación de la empresa, reducir significativamente en los costos de creación de un negocio, entre otros.*

Para PETROSHYRIS S.A esto es muestra de cómo el Factor político puede ayudar de diferentes formas a las empresas desde su creación o a ganar una mayor competitividad. El factor político también puede generar aspectos negativos como son trabas para su funcionamiento, controles excesivos, leyes que afecten a las empresas como elevaciones de impuestos en fin, por eso este factor siempre es considerado como un elemento clave antes de instalar una empresa.

### **2.1.3 FACTOR SOCIAL**

En el entorno social se tomará en consideración todos los aspectos que afectan a la población del país, este factor desde siempre ha sido vulnerable y de poca atención, provocando mucha disconformidad en la población de nuestro país. Pero en este Gobierno de turno, se ha enfocado al desarrollo de la población detectando sus problemas y mejorando sus condiciones de vida con programas como: eliminar el analfabetismo, bonos de desarrollo humano, programas de ayuda en salud, entre otros, obteniendo así mejores oportunidades de desarrollo.

Con respecto al sector del transporte, la situación es diferente, ha existido un incremento de personas extranjeras que no debería permitir el Gobierno, pues ellos ofrecen sus servicios a menor precio, afectando la situación de los ecuatorianos al momento de conseguir empleo. Por esta razón muchos no cuentan las condiciones necesarias para prestar un buen servicio de calidad lo cual conlleva la desconfianza del cliente final. Para los empresarios concuerdan que esta informalidad en el transporte ha creado competencia desleal, ya que los propietarios de unidades informales no tienen que pagar estudios de mercado, ni realizan permisos de

operación, ni afiliaciones al seguro social de sus trabajadores, así como seguros de las unidades y mercadería, etc.

El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados, al conocer el medio en que se desenvuelve el país se busca la manera de lograr el bienestar de la población.

Los problemas sociales son el conjunto de males que aflige a ciertos sectores de la sociedad, el conocerlos facilita la búsqueda de soluciones.

PETROSHYRIS S.A toma en cuenta que se pueden detectar un sinnúmero de problemas que afectan a las personas, y por ende a la sociedad, pero se considera como los problemas fundamentales en el país: el desempleo, la delincuencia, la violencia, la inseguridad, la pobreza, la inestabilidad política, la falta de credibilidad en la justicia y en las instituciones bancarias.

- **Población.-** Hasta la mitad del siglo XX, la población nacional fue predominantemente rural. En la actualidad la mayoría estará ubicada en las ciudades, a lo largo de los últimos cincuenta años, el país ha vivido un acelerado proceso de emigración de las poblaciones rurales hacia las grandes ciudades.

Los resultados parciales de los censos de población muestran un crecimiento algo menor al que se esperaba, esta reducción en las proyecciones demográficas tendría su explicación por la gran cantidad de ecuatorianos que han salido del país desde 1999.

El fenómeno migratorio, derivado de la grave crisis económica que ha sufrido el país, determinará sin duda el comportamiento demográfico del Ecuador en los próximos 10 años.

- **Población Económicamente Activa.**- Es el conjunto de personas, de uno u otro sexo, que teniendo edad para trabajar están dispuestas a aportar su trabajo para la producción de bienes y servicios en un determinado momento, se considera como el principal indicador de la oferta de mano de obra en una sociedad. . Incluye a las personas que trabajan o tienen trabajo (ocupados) y a aquellas que no tienen empleo pero están dispuestas a trabajar (desocupados).

En este contexto, la población en edad de trabajar (PET) estuvo representada por la PEA en un 55,2% y por la población económicamente inactiva (PEI) en un 44,8%.

Además, se señala que en el noveno mes del presente año la mayor parte de la PEI (44,8%) de la población en edad de trabajar estuvo conformada por estudiantes y amas de casa, quienes representaron el 80,5%. En tanto que en septiembre de 2013, la PEA urbana estuvo representada en mayor porcentaje por los ocupados plenos con el 50,4%, tasa que disminuyó en 0,7 puntos.

- **Desempleo.**- Para medir el desempleo, es necesario saber cuántas personas que quieren trabajar a los salarios vigentes que no tienen empleo El empleo es un medio para que las personas obtengan los ingresos que requieren para adquirir bienes y servicios que permitan reactivar la economía. El creciente desempleo que experimenta nuestro país es la causa fundamental para el aumento de la corrupción, la delincuencia y la inestabilidad jurídica y económica.

#### **2.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO**

Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La tecnología ha tenido un gran impacto en los estilos de vida el hombre moderno, en sus hábitos de consumo y en su bienestar económico. Su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, como se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios. La importancia de la tecnología se ha acentuado junto con la intensificación de los procesos de globalización de la producción y del mercadeo de



bienes y servicios. A la par de una creciente homogeneización de los procesos productivos es necesaria una marcada y profunda especialización.

Los cambios tecnológicos en los procesos constructivos son acelerados e inciden en los rendimientos generales de la obra, en la rapidez de los procesos constructivos, en la calidad de la obra, en la optimización de costos, en la economía de materiales y en la calidad de la construcción.

El uso de nuevas tecnologías ha reemplazado sin lugar a dudas al uso de la mano de obra, sin querer decir que la ha reemplazado en su totalidad, se ha producido la disminución de mano de obra sobre todo, en la no calificada, así por ejemplo la aparición de maquinaria como tractores, retroexcavadoras, han acelerado los procesos de movimiento de tierra; el invento de los sistemas de encofrados, de andamios de aluminio, el uso de hormigoneras de sistemas de elevadores y de bombas de presión han facilitado la preparación de hormigones y han asegurado las resistencias de los mismos.

El apareamiento de software cada día más coherente con las necesidades han simplificado los procesos de elaboración de proyectos arquitectónicos, cálculo estructural, de cálculos de redes de agua potable y alcantarillado, así como la elaboración de planos en las diferentes especialidades, en los diferentes paquetes de software también han aparecido sistemas de planillaje y de control de uso de materiales minimizando los desperdicios. En la actualidad han aparecido nuevos sistemas constructivos con el uso sistemas de cimentación con paredes portantes, de paredes con bloque estructural o con estructura de hierro, han permitido el construir viviendas y edificios en pocos días de plazo, garantizando la seguridad de la obra en relación a fenómenos naturales como huracanes, terremotos y maremotos. De un total de 142 países analizados en 2012, Ecuador se ubica en el puesto 96, subiendo doce escaños con relación al año anterior, fecha en la que -según el informe del FEM del 2011, estaba en el 108.(BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2015)

Ecuador se ubicó en el puesto 86 entre 144 países (con un índice de 3.94) en cuanto a las economías más competitivas del mundo, según el Reporte de Competitividad Global (RCG) del FEM, en 2011, el puntaje de Ecuador (3.82) lo ubicaba en el lugar 101 entre 144 países.

Este salto en competitividad de Ecuador se explica en gran medida por mejoras en factores de eficiencia (preparación tecnológica) y en factores de innovación. También contribuyen las mejoras en infraestructura y la estabilidad macroeconómica.

Las mejoras en factores de eficiencia corresponden básicamente a variables de preparación tecnológica en las cuales los datos muestran un gran progreso, como Inversión Extranjera Directa y transferencia de tecnología (se ubica del lugar 130 al 120), suscripciones de banda ancha por 100 habitantes (sube del puesto 97 al 80) y la banda ancha disponible (KB/s por usuario) (del puesto 87 pasa al 47).

Los mejores del mundo en competitividad aún son Suiza (Nº 1 en el ranking, con un índice de 5.72) y Singapur (Nº 2, con 5.67). Los tres mejores países en competitividad en Latinoamérica son Chile (Nº 33, aunque cae dos puestos con relación al ranking 2011), Panamá (Nº 40, sube 9 posiciones) y Brasil (Nº 48, sube 5 posiciones).

Para PETROSHYRIS S.A el cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea obsoleto de la noche a la mañana, al mismo tiempo que puede generar un sinnúmero de nuevas posibilidades para un producto. Por lo tanto la tecnología puede representar tanto una oportunidad como una amenaza.

Para ello, la empresa sabe que conforme pasa el tiempo la tecnología debe ser reemplazada para su mejor eficiencia en el mercado.

### **2.1.5 ESCENARIO LEGAL**

Según los artículos 294 y 295 de la Carta Magna ecuatoriana es responsabilidad de la Función Ejecutiva elaborar una proforma presupuestaria por año y la programación presupuestaria para cada cuatro años, los mismos que son remitidos a la Asamblea Nacional en los primeros noventa días del inicio de su mandato y posteriormente a los sesenta días al inicio de cada año fiscal.

La programación y ejecución del Presupuesto General del Estado y la inversión y asignación de recursos públicos deben acorde a los artículos 280 y 293 sujetarse al Plan Nacional del Buen Vivir (2013- 2017). Esto lo corrobora los artículos 5, numeral 1 y 100 Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, COPLAFIP

Los artículos 74 (numeral 6) y 101 señalados en el COPLAFIP indican que el Ministerio de Finanzas Públicas, será el rector del Sistema Nacional de Finanzas SINFIP en cuanto a diseño, implementación y cumplimiento y regirá para entidades del sector público, que abarca las instituciones públicas, las empresas públicas, gobiernos autónomos descentralizados, banca pública y seguridad social

La SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) es definida como ente rector de la inversión pública, y por tanto de elaborar los planes de inversión del Presupuesto General del Estado. Y ante el cual se deben presentar proyectos de inversión para su dictamen de prioridad para formar parte del Plan Anual y Plurianual de Inversiones, para obtener el financiamiento correspondiente.

Los artículos 59 y 60 del COPLAFIP norman aquellas instituciones que no forman parte del Presupuesto General del Estado

#### **❖ Marco Legal Del Transporte**

Según estadísticas de la Alianza Cooperativa Internacional, el Cooperativismo tiene una alta incidencia en las economías de muchos países, como Noruega, donde

el 99% de la producción lechera y el 76% de la maderera, está cooperativizado o en Finlandia, donde el 43 % de los depósitos del sistema bancario, y el 74 % de la producción de carne, está en manos de cooperativas; o, en Corea, cuya producción pesquera está corporativizada en un 70%.

En Canadá, donde 4 de cada 10 habitantes, es socio de una cooperativa, el 40% de de los ingresos del sector agrícola, está en cooperativas y, en Estados Unidos, el 50% de la electrificación rural, lo distribuyen las cooperativas. Más cerca de nosotros, en Bolivia, en Santa Cruz de la Sierra, la totalidad de servicios públicos de agua potable, alcantarillado, energía eléctrica y telefonía, es brindado por cooperativas.

Nuestra Ley de Cooperativas, limita la pertenencia a más de una cooperativa de ahorro y crédito, mientras que, se puede tener cuentas de ahorro en varios bancos o, limita la propiedad a un solo vehículo, en las cooperativas de transporte, cuando en las compañías, no existe limitación alguna.

#### ❖ **Los Reglamentos**

El Marco Jurídico del Cooperativismo Ecuatoriano, se complementa con algunos Reglamentos Especiales, como el de Auditorías y Fiscalizaciones para Cooperativas bajo control de la Dirección Nacional de Cooperativas al exigir auditorías anuales a las cooperativas con un patrimonio superior a 1.000 dólares; su injusticia para con los auditores, al violar su derecho al trabajo, no permitiéndoles más de una auditoría a la misma cooperativa y una serie de normas dedicadas a obstaculizar, juzgar y sancionar duramente sus tareas, dejando de regular el proceso de auditoría propiamente dicho.

Otro Reglamento es el de Concursos de Precios para Cooperativas, igualmente, bajo control de la Dirección Nacional de Cooperativas, del Ministerio de Inclusión Económica y Social, pues, entre otras cosas, fija la base para Concursos de Precios, cuya convocatoria debe publicarse por la prensa, en 1.200 dólares y obliga a las cooperativas, en cuyo domicilio no se edite un diario, a publicar en uno de

circulación nacional, afectando clara y duramente a las pequeñas cooperativas de los sectores rurales.

Existe también el Reglamento de Registro de Socios, también para Cooperativas bajo control de la Dirección Nacional de Cooperativas que, siendo adecuado en su concepción y facilidad para dicha gestión, no es aplicado por la misma Autoridad de control, que ha creado una serie de requisitos, no contemplados en el citado Reglamento, como por ejemplo, una aberrante declaración juramentada que debe rendir el gerente de la cooperativa, acreditando que no existe parentesco entre los miembros de los consejos.

Finalmente, está el Reglamento para Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo control de la Superintendencia de Bancos, promulgado mediante el Decreto Ejecutivo 354, que fue comentado, ampliamente, en los dos últimos Apuntes y la normativa municipal que regula el transporte urbano del Distrito Metropolitano de Quito, que, soterradamente, tiende a desaparecer las cooperativas, como forma de organización empresarial de los transportistas, promoviendo la conformación de sociedades de capital, pero que, en la práctica, está creando mayores conflictos, pues, el problema del transporte urbano, no está en la naturaleza jurídica de las empresas, sino en la estructura de propiedad de los vehículos, de suerte que, el Municipio puede obligar a que se constituyan sociedades de capital, corporaciones o fundaciones, pero el problema persistirá, mientras los socios sean propietarios individuales de los vehículos.

### **Clase 1. Explosivos**

Artículos o sustancias que presentan un riesgo de explosión masiva y poseen los máximos peligros de detonación. Ejemplo: dinamita, nitroglicerina, pólvora negra, fulminantes, cápsulas detonantes.

Artículos y sustancias que presentan proyección de riesgo, pero no de explosión masiva. Presentan un gran riesgo de inflamabilidad. Ejemplo: Ácido pícrico, amonita para peñas, peróxido con secantes metálicos.

Artículos y sustancias que presentan riesgo de incendio, riesgo de que se produzcan pequeños efectos de onda explosiva y/o un pequeño riesgo de proyección, pero no riesgo de explosión masiva, ejemplo, Dinitroetano, dinitrosobenceno, cartuchos para perforación de pozos de petróleo.

Artículos y sustancias que no presentan ningún riesgo considerable. Ejemplo, detonadores eléctricos para voladuras.

Sustancias muy poco sensibles que presentan riesgo de explosión masiva.

Sustancias extremadamente insensibles que no presentan riesgo de explosión masiva.

## **Clase 2. Gases.**

División 2.1. Gas Inflamable. Cualquier gas que pueda arder en concentraciones normales de oxígeno en el aire. Ejemplo: GLP. 4.2.2

Gas no Inflamable. Gas que no arde en ninguna concentración de aire o de oxígeno. Ejemplo: Dióxido de carbono, helio, argón.

Gas Tóxico. Gas que representa un serio riesgo para la vida si se libera en el ambiente. Ejemplo: Cloro, sulfuro de hidrógeno, monóxido de carbono, dióxido de azufre, amoníaco.

## **Líquidos inflamables**

Líquidos, mezclas de líquidos o líquidos que contengan sólidos en suspensión (pero no incluyen sustancias clasificadas de otra forma de acuerdo a sus características peligrosas) que despidan vapores inflamables a temperaturas que no excedan de 60,5°C en crisol cerrado o de 65,6°C en crisol abierto, normalmente llamado punto de inflamación. Ejemplo: gasolina, tolueno.

Clase 4. Sólidos inflamables; material espontáneamente combustible y material peligroso cuando esta mojado.

Sólidos inflamables. Sólidos que poseen la propiedad común de ser fácilmente inflamados por fuentes externas como chispas o llamas y arder fácilmente. Ejemplo: papel, plástico, algodón, madera.

Material propenso a combustión espontánea: Sólidos que poseen la propiedad común de ser susceptibles a calentarse e inflamarse espontáneamente. Ejemplo. Nitrocelulosa, Fósforo blanco.

Material que en contacto con agua emiten gases inflamables: En algunos casos los gases emitidos son susceptibles de combustión espontánea. Ejemplo, carburo de calcio más agua.

### **PETROSHYRIS S.A**

Debe acatar todas estas reglamentaciones debido a que el riesgo que tiene el giro del negocio es grande, especialmente con la sociedad; la empresa sabe que debe tomar medidas para cuidar el medio ambiente por motivos ajenos que se pueden presentar además si no se toman estas prevenciones la sociedad sería la más afectada.

#### **❖ Vehículos**

Los vehículos dedicados al transporte de productos químicos peligrosos deben cumplir con un mínimo de características especiales:

El tipo, capacidad y dimensiones de sus carrocerías, deben contar con una estructura que permita contener o estibar el material peligroso de tal manera que no se derrame o se escape.

También deben contar con elementos de carga y descarga, compuertas y válvulas de seguridad, de emergencia y mantenimiento, así como también de indicadores gráficos, luces reglamentarias y sistemas de alarma, aviso en caso de accidentes y sistema de comunicación para emergencias.

Deben disponer de un equipo básico de emergencia para control de derrames.

Deben tener los dispositivos que le permitan situar los carteles para la identificación de los productos químicos peligrosos que transporta

### ❖ **Carga y descarga**

Tipo de material: Los productos antes de ser transportados deben ser clasificados por tipo de producto, clase, uso y toxicidad.

#### *Apilamiento:*

- a) Los productos químicos deben ser apilados de acuerdo al grado de compatibilidad con otros productos.
- b) Los envases no deben estar colocados directamente en el piso sino sobre plataformas o paletas.
- c) Los envases con productos líquidos deben apilarse con los cierres hacia arriba.
- d) Los envases deben apilarse de tal forma que no se dañen unos con otros.
- e) Los envases deben apilarse en las paletas de acuerdo a una sola clasificación.
- f) La altura de apilado no debe exceder a dos paletas; solamente se permite colocar un bulto encima de otro y cada bulto no debe tener más de 1,3 metros de alto.
- g) Los envases deben estar debidamente identificados.
- h)

Compatibilidad: Durante el apilamiento y manejo general de los productos químicos no se deben mezclar los siguientes productos:

- a) Materiales tóxicos con alimentos, semillas o productos agrícolas comestibles.
- b) Combustibles con oxidantes.
- c) Explosivos con fulminantes o detonadores.
- d) Líquidos inflamables con oxidantes.
- e) Material radioactivo con otro cualquiera.
- f) Sustancias infecciosas con ninguna otra.
- g) Ácidos con bases
- h) Oxidantes con reductores
- i) Otros



## 2.2 MICROAMBIENTE

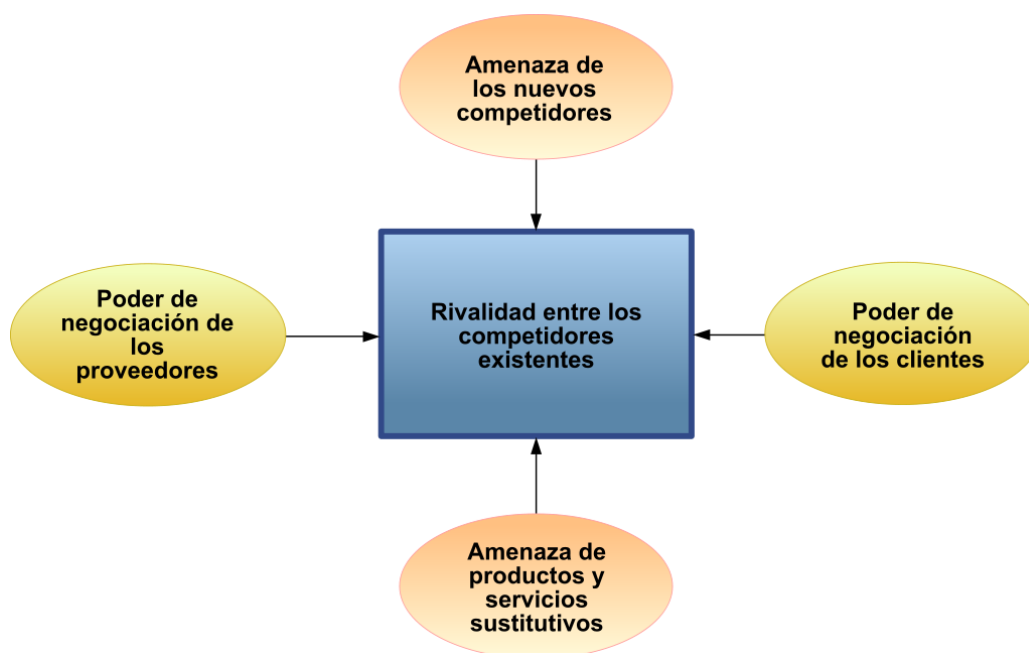


**Figura 8 MICROAMBIENTE**

Fuente: PORTER, Michael, "Ventaja Competitiva de las Naciones", Ed. Mc Graw Hill, Bogotá, 2013

### 2.2.1 Mercado

En este aspecto trataremos de evaluar el atractivo del entorno de la industria de transporte de combustibles que forma parte la organización. El marco para este estudio se deriva de los clientes potenciales, la competencia, los proveedores y la normativa que debe cumplir la empresa (organismos de control). Para este análisis utilizaremos el Modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter:



**Figura 9 MODELO DE CINCO FUERZAS**

Fuente: PORTER, Michael, “Ventaja Competitiva de las Naciones”, Ed. Mc Graw Hill, Bogotá, 2013

Este análisis permite comprender el impacto de las cinco fuerzas en PETROSHYRIS S.A., cuánto más fuertes sean, más limitada estará la capacidad de las compañías establecidas aumentar precios y obtener mayores utilidades; una fuerza competitiva sólida se la considera una amenaza puesto que, disminuyen las utilidades, mientras que la fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad.

### **2.2.2 Clientes:**

El poder de negociación de los compradores: El poder de los clientes depende de varias características de la situación de su mercado y de la importancia relativa de sus compras a la industria; por ello para éste análisis es necesario dividir en dos grupos de clientes:

- Clientes individuales: Son aquellos que por sus niveles de ingresos económicos pertenecen a la clase social media alta y alta. Este tipo de clientes potenciales no tienen poder de negociación, debido a que realizan una investigación de precios y calidad en otras empresas de similares productos,

pero se deciden al final por los de PETROSHYRIS S.A. por existir una diferenciación de características técnicas y estéticas superiores con relación al mercado. Este segmento corresponden compradores débiles que suministran a la compañía una OPORTUNIDAD de aumentar precios e incrementar las utilidades.

- Cientes empresariales: Son aquellas empresas que tienen a su cargo la distribución de combustibles o de remodelación. Entre algunos tenemos a la Compañía de Cervezas Nacionales CNN, PETROBRAS entre otras.

Este tipo de clientes tienen un alto poder de compra y/o negociación, debido a que se presta a una guerra de precios entre los proveedores de este mercado, son considerados una AMENAZA para PETROSHYRIS, porque está en juego el precio sin tomar en cuenta otros atributos del producto, tienden a realizar concurso de ofertas, cuando los clientes adquieren grandes cantidades, obligando a bajar los precios para poder competir, otra forma es la de adquirir varios de los productos en varias firmas a la vez, por ejemplo el mármol y granito con una empresa y el material para pisos y paredes con otra de la competencia, todas estas razones les da el poder de tener más posibilidades de negociar.

Como se menciona que para PETROSHYRIS S.A la amenaza con este tipo de clientes siempre va hacer alta, ya que por ser Competencia siempre van a estar a la mira de las demás empresas en cada decisión que se tome, es por ello que debe estar al pendiente de cualquier estrategia o movimiento que vayan a realizar las competencias especialmente las Petroleras, ya que para PETROSHYRIS S.A es de gran validez esta información, puesto que se pueden tomar medidas para prevenir ciertos aspectos que la pueden perjudicar y sobre todo ganar el mercado.

### **2.2.3 Proveedores:**

La segunda fuerza competitiva es aquella que surge del poder de negociación de los proveedores:

El principal proveedor con el que se mantienen relaciones comerciales es PETRÓLEOS Y SERVICIOS – PyS C. A, este proveedor se encuentra en todas las afueras de la ciudad, especialmente cuando se sale de viaje a provincia, brinda un servicio de excelencia y además es patrocinada por PETROSHYRIS S.A.

Los proveedores y el giro propio del negocio permite una protección mutua por medio de precios razonables en dos vías: proveedor-empresa y empresa-cliente final, mejor calidad, nuevos productos y servicios que mejora la posición venta e ingresos para ambas partes. En los últimos años la explotación de minas en países desarrollados ha brindado la oportunidad a nuevas empresas generadoras de nuevos productos, al igual que el crecimiento de las empresas proveedoras ya establecidas, lo que permite que PETROSHYRIS tenga un alto poder de negociación relativos a hacer bajar los precios y exigir mayor calidad de los productos, constituyéndose una OPORTUNIDAD para la empresa.

### **2.2.4 Competencia:**

La fuerza de la rivalidad entre los vendedores de la competencia, se encarga de la energía con la que estas empresas utilizan las herramientas competitivas a su disposición para obtener una posición más fuerte en el mercado y una ventaja competitiva sobre sus rivales. Si esta fuerza es sólida, asegura una competencia de precios, que termina en una guerra, como resultado de la intensa rivalidad, reduciendo los márgenes de ventas.

Las armas frecuentes que puede utilizar la competencia del sector al que corresponde la organización son los precios, la calidad, las características, los servicios, las garantías, implantación de nuevas redes de distribución al mayor y de

comerciantes al menudo, la publicidad entre otros. La dependencia relativa que los competidores colocan en cada una de estas armas puede cambiar con el tiempo, puesto que utilizan primero una y luego otra más interesante que la anterior para atrapar la atención de los compradores.

Algunas empresas débiles y menos eficientes que en los años noventa se han destacado compitiendo con PETROSHYRIS S.A han salido fuera del mercado a raíz de la crisis económica que atravesó el país durante el período 1999-2000;

La rivalidad es más fuerte cuando la demanda del producto crece con lentitud: En la industria de los combustibles depende en forma directa con las decisiones políticas, en cuanto a subsidios, y, de la compraventa de vehículos que realmente ha aumentado significativamente en el país. A raíz de 1999, este sector comenzó a crecer en el año 2001, entre las causas principales para ese crecimiento se debe a la dolarización, que permitió reducir los porcentajes de inflación, lograr una estabilidad de la economía, con lo que se pudo realizar proyectos a largo plazo. Como la demanda del producto está directamente relacionada con la economía, el grado de confianza y la certidumbre del país se consideran como una AMENAZA para la industria, sin embargo cabe recalcar que los clientes potenciales a quienes se dirige este mercado pueden no estar inmunes de estos factores.

La rivalidad es más fuerte cuando uno o más competidores no están satisfechos con su posición en el mercado y realizan movimientos para mejorar a expensas de los rivales: PETROSHYRIS S.A. se encuentra ampliando su cobertura de mercado hacia la región costa, manteniendo los mismos precios a nivel nacional, presta asesoría técnica al contar con vendedores profesionales en el área de la, presta servicios de mantenimiento preventivo de sus productos, utilizándolo como estrategia ofensiva para mejorar en relación a los rivales. Constituye entonces una OPORTUNIDAD.

La fuerza competitiva de las entradas potenciales: Aquellas compañías que en el momento no participan en la industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Empresas transandinas más desarrolladas o multinacionales adquieren

compañías débiles dentro de esta rama y pueden utilizar estrategias agresivas con grandes inversiones para transformar a las empresas adquiridas, entre algunos ejemplos podemos citar a Petróleos y Servicios y PDVSA son empresas dedicadas a la comercialización de combustibles, sin embargo se puede notar productos como gasolina, diesel o súper entre sus nuevas líneas de negocio; en nuestro país no existen fábricas que están explotando los derivados de petróleo .

Por lo expuesto anteriormente, los nuevos participantes constituyen una AMENAZA para la empresa, por esta razón es importante aplicar estrategias para crear lealtad a la marca de los clientes, se debe fomentar esta fidelidad mediante calidad en el producto, ofrecer buen servicio de posventa; contar con personal altamente calificado, y plantear estrategias de innovación.

La fuerza competitiva de productos sustitutos: Mientras más atractiva sea la retribución que ofrezca el desempeño de los precios de los productos sustitutos, más firme será el límite que se fije al potencial de utilidades de la industria. Dentro de esta fuerza se encuentran las empresas que ofrecen productos nacionales a otro segmento de mercado diferente al de PETROSHYRIS S.A.

#### **2.2.5 F. O. D. A.**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas,

por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.(KOTLER, 2003, Pág. 25, )

**Fortalezas:**

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

**Análisis**

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. El análisis FODA ya se explicó en las matrices EFE y EFI.

**CUADRO9****Fortalezas**

FORTALEZAS	
N°	
<b>F1</b>	Cuenta con clientes estratégicos.
<b>F2</b>	La Gerencia General de la empresa está a cargo de una persona que conoce muy bien el sector.
<b>F3</b>	Los clientes actuales de PETROSHYRIS son clientes estables
<b>F4</b>	La compañía mantiene una muy buena calidad respecto de los servicios que presta.
<b>F5</b>	El medio publicitario más usado por esta compañía es la página WEB revistas Especializadas y en la guía telefónica de la ciudad.
<b>F6</b>	PETROSHYRIS cuenta con proveedores directos lo que hace que los costos de operación sean aceptables
<b>F7</b>	La Compañía cuenta con un sistema de comercialización de 8 horas día.
<b>F8</b>	La empresa PETROSHYRIS hace un seguimiento continuo a sus clientes
<b>F9</b>	La empresa PETROSHYRIS presta ayuda económica y social a sus trabajadores

**CUADRO 10****Oportunidades**

N° OPORTUNIDADES	
<b>O1</b>	Los precios pueden ser fijados y ajustados de acuerdo a las circunstancias del mercado.
<b>O2</b>	El acceso al financiamiento para capitalización e inversiones de la empresa, se facilita por la reducción de la tasa activa.
<b>O3</b>	De existir un exceso de dinero, es más rentable invertir en títulos valores que generen intereses mayores a la tasa pasiva.
<b>O4</b>	Se ha acrecentado la demanda del servicio de Transporte de combustibles en todo el país.
<b>O5</b>	Los clientes corporativos exigen una buena calidad de los productos y servicios.
<b>O6</b>	La competencia desarrolla oportunidades para la empresa.
<b>O7</b>	<i>Crecimiento de empresa de proveedores (a las ya establecidas)</i>
<b>O8</b>	Crecimiento economico
<b>O9</b>	Innovación Tecnológica



**CUADRO11****Debilidades**

N°	DEBILIDADES
<b>D1</b>	La empresa no cuenta con una verdadera estructura organizacional
<b>D2</b>	El Departamento de Recursos Humanos de la compañía no trabaja eficaz ni eficientemente
<b>D3</b>	No existe planificación financiera
<b>D4</b>	La compañía no dispone de un manual de descripción de puestos, por lo que se genera duplicidad de funciones
<b>D5</b>	No todos los puestos disponen de funciones específicas.
<b>D6</b>	No disponer de un Presupuesto Anual de Operaciones
<b>D7</b>	PETROSHYRIS no dispone de una liquidez aceptable
<b>D8</b>	Falta una política de crecimiento sustentado de la empresa
<b>D9</b>	Falta de Liderazgo

**CUADRO 12****Amenazas**

N°	AMENAZAS
<b>A1</b>	El incremento de la inflación, incrementa los costos de servicio de transporte y viceversa.
<b>A2</b>	La competencia se une para fortalecerse y acceder a mejores contratos del mercado
<b>A3</b>	Las nuevas empresas de Transporte de combustibles al cliente buen servicio de Transporte de combustibles a bajos precios
<b>A4</b>	La competencia crece y se fortalece
<b>A5</b>	Competencia desleal
<b>A6</b>	Inestabilidad de precios
<b>A7</b>	Escasez de equipos
<b>A8</b>	Endurecimiento de la política fiscal
<b>A9</b>	Alza de los equipos importados por la implementación de las salvaguardias

## MATRICES DE PONDERACIÓN DE IMPACTOS DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Las matrices de impacto permiten valorar y priorizar los factores determinados en las matrices de resumen; son calificadas en base a la connotación de Alto, Medio y Bajo, de donde (FRED R, 2008 ):

- Alto: Se define a los factores que influyen de manera significativa en la gestión del negocio.
- Bajo: Para aquellos factores que se consideran aislados y que no generan una implicación mayor en el negocio.
- Medio: Cuando los factores no mantienen ninguna tendencia.

Para cada elemento del ambiente interno como externo se ha definido esta matriz, mismas que pueden encontrarse a continuación:

### CUADRO13

#### MATRIZ DE IMPACTO DE LA EMPRESA PETROSHIRYS CIA LTDA

N° FORTALEZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>F1</b> Cuenta con clientes estratégicos.	X		
<b>F2</b> La Gerencia General de la empresa está a cargo de una persona que conoce muy bien el sector.	X		
<b>F3</b> Los clientes actuales de PETROSHYRIS son clientes estables		X	
<b>F4</b> La compañía mantiene una muy buena calidad respecto de los servicios que presta.	X		
<b>F5</b> El medio publicitario más usado por esta compañía es la página WEB revistas Especializadas y en la guía telefónica de la ciudad.	X		
<b>F6</b> PETROSHYRIS cuenta con proveedores directos lo que hace que los costos de operación sean aceptables	X		
<b>F7</b> La Compañía cuenta con un sistema de comercialización de 8 horas día.	X		
<b>F8</b> La empresa PETROSHYRIS hace un seguimiento continuo a sus clientes		X	
<b>F9</b> La empresa PETROSHYRIS presta ayuda económica y social a sus trabajadores	X		

**CUADRO14**  
**OPORTUNIDADES**

N° OPORTUNIDADES		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>O1</b>	Los precios pueden ser fijados y ajustados de acuerdo a las circunstancias del mercado.	X		
<b>O2</b>	El acceso al financiamiento para capitalización e inversiones de la empresa, se facilita por la reducción de la tasa activa.		X	
<b>O3</b>	De existir un exceso de dinero, es más rentable invertir en títulos valores que generen intereses mayores a la tasa pasiva.		X	
<b>O4</b>	Se ha acrecentado la demanda del servicio de Transporte de combustibles en todo el país.	X		
<b>O5</b>	Los clientes corporativos exigen una buena calidad de los productos y servicios.	X		
<b>O6</b>	La competencia desarrolla oportunidades para la empresa.	X		
<b>O7</b>	Crecimiento de empresa de proveedores (a las ya establecidas)		X	
<b>O8</b>	Crecimiento económico		X	
<b>O9</b>	Innovación Tecnológica		X	

**CUADRO15**  
**DEBILIDADES**

N° DEBILIDADES		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>D1</b>	La empresa no cuenta con una verdadera estructura organizacional	X		
<b>D2</b>	El Departamento de Recursos Humanos de la compañía no trabaja eficaz ni eficientemente	X		
<b>D3</b>	No existe planificación financiera		X	
<b>D4</b>	La compañía no dispone de un manual de descripción de puestos, por lo que se genera duplicidad de funciones	X		

CONTINUA 

<b>D5</b>	No todos los puestos disponen de funciones específicas.	X
<b>D6</b>	No disponer de un Presupuesto Anual de Operaciones	X
<b>D7</b>	PETROSHYRIS no dispone de una liquidez aceptable	X
<b>D8</b>	Falta una política de crecimiento sustentado de la empresa	X
<b>D9</b>	Falta de Liderazgo	X

### **CUADRO16 AMENAZAS**

N° AMENAZAS

		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>A1</b>	El incremento de la inflación, incrementa los costos de servicio de transporte y viceversa.	X		
<b>A2</b>	La competencia se une para fortalecerse y acceder a mejores contratos del mercado	X		
<b>A3</b>	Las nuevas empresas de Transporte de combustibles al cliente buen servicio de Transporte de combustibles a bajos precios		X	
<b>A4</b>	La competencia crece y se fortalece		X	
<b>A5</b>	Competencia desleal		X	
<b>A6</b>	Inestabilidad de precios		X	
<b>A7</b>	Escasez de equipos	X		
<b>A8</b>	Endurecimiento de la política fiscal	X		

### **MATRICES DE ACCIÓN ESTRATÉGICA**

Dentro de las matrices de acción se encuentran las siguientes (Salazar Pico, 2009):

- **Matriz de áreas defensivas:** Combina las Fortalezas y Oportunidades, ayuda a identificar las ventajas que posee la empresa para aprovechar las oportunidades más importantes que se presentan.
- **Matriz de defensa estratégica:** Combina Debilidades y Amenazas, identifica las principales debilidades que dificultan el contrarrestar las amenazas del entorno.
- **Matriz de áreas de respuesta estratégica:** Combina Fortalezas y Amenazas, determina los factores fuertes que ayudan a contrarrestar a las amenazas.
- **Matriz de áreas de mejoramiento estratégico:** Combina Debilidades y Oportunidades, establece los puntos más débiles de la empresa que deben contrarrestarse para poder aprovechar las oportunidades.

Para la construcción de las matrices se considera lo siguiente:

1. Los impactos considerados se basan en la matriz de ponderación, seleccionando aquellos que poseen alto impacto y aquellos de medio que influyen de manera importante en el negocio.
2. Se compara los factores de las filas con los de las columnas, calificando con valores de: 5 = impacto alto, 3 = impacto medio y 1 = impacto bajo.
3. Se suma tanto filas como columnas.
4. Se promedia el valor para filas como para columnas, considerando:

$$PM = \text{Promedio de Matriz} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{N_f} \quad \text{ó} \quad \frac{\text{Valor de la matriz}}{N_c}$$

Dónde:

Valor de la Matriz =  $\sum$ Total suma de filas o columnas

$N_f$  = Número de filas

$N_c$  = Número de columnas

5. Con esto se determina los análisis finales de situación, los cuales se registran en matriz de síntesis.
6. Adicionalmente con la matriz de acción se obtiene el Ratio de Balance de Fuerza, que describe cuál de los aspectos comparados se impone.

## CUADRO 17

## MATRIZ DE ACCIÓN FO PETROSHIRYS CIA LTDA

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>PONDERACIÓN</b>            ALTA=5            MEDIA=3            BAJA=1         </div>	OPORTUNIDADES								TOTAL
	Los precios pueden ser fijados y ajustados de acuerdo a las circunstancias del mercado.	Los clientes corporativos exigen una buena calidad de los productos y servicios.	La competencia desarrolla oportunidades para la empresa.	Crecimiento de empresa de proveedores (a las ya establecidas)	Crecimiento economico	Innovación Tecnológica	El acceso al financiamiento para capitalización e inversiones de la empresa, se facilita por la reducción de la tasa activa.	De existir un exceso de dinero, es más rentable invertir en títulos valores que generen intereses mayores a la tasa pasiva.	
FORTALEZAS									
Cuenta con clientes estratégicos.	1	1	3	3	3	1	3	1	<b>16</b>
La Gerencia General de la empresa está a cargo de una persona que conoce muy bien el sector.	1	3	3	5	3	1	5	3	<b>24</b>
La compañía mantiene una muy buena calidad respecto de los servicios que presta.	1	1	3	1	1	1	1	1	<b>10</b>
El medio publicitario mas usado por esta compania es la página WEB revistas Especializadas y en la guía telefónica de la ciudad.	5	5	5	3	3	1	3	5	<b>30</b>
PETROSHYRIS cuenta con proveedores directos lo que hace que los costos de operación sean aceptables	5	5	5	3	5	1	5	5	<b>34</b>
La Compañía cuenta con un sistema de comercialización de 8 horas día.	5	5	5	5	5	1	5	5	<b>36</b>
La empresa PETROSHYRIS presta ayuda económica y social a sus trabajadores	5	5	5	3	3	1	5	3	<b>30</b>
	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>180</b>

CONTINUA 

**Promedio de la Matriz**

Columnas	18,0
Filas	25,7

**Ratio Balance de  
Fuerza****51,43%**

**CUADRO 18**  
**MATRIZ DE ACCIÓN FA PETROSHIRYS CIA LTDA**

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>PONDERACIÓN</b>            ALTA=5            MEDIA=3            BAJA=1         </div>	AMENAZAS	El incremento de la inflación, incrementa los costos de servicio de transporte y viceversa.	La competencia se une para fortalecerse y acceder a mejores contratos del mercado	La competencia crece y se fortalece	Competencia desleal	Inestabilidad de precios	Escasez de equipos	Endurecimiento de la política fiscal	Las nuevas empresas de Transporte de combustibles al cliente buen servicio de Transporte de combustibles a bajos precios	TOTAL
	FORTALEZAS									
Cuenta con clientes estratégicos.		1	1	1	1	1	1	1	1	<b>8</b>
La Gerencia General de la empresa está a cargo de una persona que conoce muy bien el sector.		1	1	1	1	1	1	1	1	<b>8</b>
La compañía mantiene una muy buena calidad respecto de los servicios que presta.		1	1	1	1	1	1	1	1	<b>8</b>
El medio publicitario más usado por esta compañía es la página WEB revistas Especializadas y en la guía telefónica de la ciudad.		1	3	1	3	5	3	5	5	<b>26</b>
PETROSHYRIS cuenta con proveedores directos lo que hace que los costos de operación sean aceptables		1	3	1	3	5	3	5	5	<b>26</b>
La Compañía cuenta con un sistema de comercialización de 8 horas día.		3	3	5	5	5	5	5	5	<b>36</b>
La empresa PETROSHYRIS presta ayuda económica y social a sus trabajadores		5	3	5	1	5	1	1	1	<b>22</b>
		<b>13</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>134</b>

CONTINUA 



**Promedio de la Matriz**

Columnas	9,6
Filas	19,1

<b>Ratio Balance de Fuerza</b>	<b>27,35%</b>
------------------------------------	---------------

**CUADRO 19**  
**MATRIZ DE ACCIÓN DA PETROSHIRYS CIA LTDA**

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>PONDERACIÓN</b>            ALTA=5            MEDIA=3            BAJA=1         </div>	AMENAZAS	El incremento de la inflación, incrementa los costos de servicio de transporte y viceversa.	La competencia se une para fortalecerse y acceder a mejores contratos del mercado	La competencia crece y se fortalece	Competencia desleal	Inestabilidad de precios	Escasez de equipos	Endurecimiento de la política fiscal	TOTAL
	<b>DEBILIDADES</b>								
La empresa no cuenta con una verdadera estructura organizacional	3	5	1	5	5	5	5	5	<b>29</b>
El Departamento de Recursos Humanos de la compañía no trabaja eficaz ni eficientemente	3	5	1	5	5	5	5	5	<b>29</b>
No existe planificación financiera	5	5	1	5	5	5	5	5	<b>31</b>
La compañía no dispone de un manual de descripción de puestos, por lo que se genera duplicidad de funciones	5	5	1	5	5	5	5	5	<b>31</b>
No todos los puestos disponen de funciones específicas.	1	3	1	3	1	1	1	1	<b>11</b>
No disponer de un Presupuesto Anual de Operaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>7</b>
PETROSHYRIS no dispone de una liquidez aceptable	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>7</b>
Falta una política de crecimiento sustentado de la empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>7</b>
Falta de Liderazgo	3	3	1	1	5	1	3		<b>17</b>
	<b>23</b>	<b>29</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>27</b>		<b>169</b>

CONTINUA 

**Promedio de la Matriz**

Columnas	12,1
Filas	13,0

**Ratio Balance de  
Fuerza****18,57%**

## CUADRO 20

## MATRIZ DE ACCIÓN PETROSHIRYS DO CIA LTDA

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>PONDERACIÓN</b>            ALTA=5            MEDIA=3            BAJA=1         </div>	OPORTUNIDADES						
	Los precios pueden ser fijados y ajustados de acuerdo a las circunstancias del mercado.	Los clientes corporativos exigen una buena calidad de los productos y servicios.	La competencia desarrolla oportunidades para la empresa.	Crecimiento de empresa de proveedores (a las ya establecidas)	Crecimiento económico	Innovación Tecnológica	TOTAL
DEBILIDADES							
La empresa no cuenta con una verdadera estructura organizacional	5	5	3	1	5	1	<b>20</b>
El Departamento de Recursos Humanos de la compañía no trabaja eficaz ni eficientemente	3	5	3	1	3	1	<b>16</b>
La compañía no dispone de un manual de descripción de puestos, por lo que se genera duplicidad de funciones	5	3	3	1	3	1	<b>16</b>
No todos los puestos disponen de funciones específicas.	5	3	3	3	3	1	<b>18</b>
No disponer de un Presupuesto Anual de Operaciones	1	1	1	1	1	1	<b>6</b>
Falta de Liderazgo	1	1	1	1	1	1	<b>6</b>
	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>82</b>

CONTINUA 

**Promedio de la Matriz**

Columnas	8,2
Filas	6,3

**Ratio Balance de  
Fuerza****18,22%**

## RATIO DE BALANCE DE FUERZA

Dentro de esta matriz se resumen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que constituyen la clave para la formulación de estrategias a corto, mediano y largo plazo, que permitan hacer un buen uso de las ventajas que posee la organización para aprovechar las oportunidades que el mercado tendrá, así como estrategias que permitan disminuir los puntos débiles de la organización.

**Tabla 1**  
**RATIO DE BALANCE DE FUERZA**

RATIO DE BALANCE DE FUERZA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO 51,43%	FA 27,35%
DEBILIDADES	DO 18,22%	DA 18,57%

Se concluye que el factor estratégico primordial son las oportunidades por lo tanto se deben iniciar acciones de reducción de debilidades, maximización de fortalezas con la finalidad de alcanzar a mediano plazo la estabilidad de la organización.

## **CAPITULO III**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DEL ÁREA FINANCIERA**

#### **3.1 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS**

##### **3.1.1 ANÁLISIS DEL ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL**

El balance general es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto). El Estado de Situación Inicial, por lo tanto, es una especie de fotografía que retrata la situación contable de la empresa en una cierta fecha. Gracias a este documento, el empresario accede a información vital sobre su negocio, como la disponibilidad de dinero y el estado de sus deudas.

El activo de la empresa está formado por el dinero que tiene en caja y en los bancos, las cuentas por cobrar, las materias primas, las máquinas, los vehículos, los edificios y los terrenos. El pasivo, en cambio, se compone por las deudas, las obligaciones bancarias y los impuestos por pagar, entre otras cuestiones. Cabe destacar que el balance general también se conoce como estado de situación patrimonial. El documento suele presentar distintas columnas, que organizan los valores según sean activos o pasivos. La diferencia entre estos es el patrimonio neto, es decir, la diferencia entre lo que la compañía tiene y lo que debe. (BRIGHAM, 2007, Pag.97)

Más allá de que los balances son útiles para los dueños de las empresas, su elaboración suele estar a cargo de especialistas en contabilidad. Los contadores se encargan de analizar los números y volcarlos al balance. Una vez cerrado el balance, es presentado al empresario o al directivo pertinente, quien es el tomará las decisiones correspondientes para la gestión de la empresa. Este análisis permite comparar las cuentas de los estados financieros homogéneos de dos o más periodos

consecutivos, con el fin de establecer incrementos o disminuciones en las mismas que afecten o beneficien a la empresa PETROSHYRIS S.A de un período a otro, se podría decir que este análisis es dinámico debido a que muestra variaciones, lo que permite observar los cambios presentados.

“El propósito del análisis horizontal, es establecer la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida contable dentro de los estados financieros de un período a otro, generalmente un año” (BRIGHAM, 2007, Pag.97), señalando que la variación absoluta es en términos monetarios, mientras que la variación relativa se da en porcentajes.

A continuación se presenta el Estado de Situación Inicial y el Estado de Resultados de la empresa PETROSHYRIS S.A.

**Tabla 2**  
**BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA PETROSHYRIS S.A**  
**PERIODO 2013- 2014**

		CUENTA	2013	2014
CÓDIGO				
CÓDIGO		<b>CUENTAS</b>		
<b>11</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	ACTIVO CORRIENTE	2.682.184,72	4.966.617,90
<b>14</b>		CAJA BANCOS	647.630,80	614.027,50
		INVERSIONES TEMPORALES	187.322,64	413.614,66
		CUENTAS Y DOCUMENTOS COBRAR	964.809,81	2.640.303,66
		INVENTARIOS	882.421,47	1.298.672,08
		GASTOS PREPAGADOS		
	<b>ACTIVO FIJO</b>	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2.859.474,87	3.302.857,32
		ACTIVOS FIJOS	2.859.474,87	3.302.857,32
	<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	DIFERIDOS Y OTROS ACTIVOS	257.602,71	538.094,59

CONTINUA



	INVERSIONES LARGO PLAZO			
	INVERSIONES EMPRESAS	OTRAS	45.219,63	45.219,63
	CUENTAS DOCUMENTOS COBRAR L/P	Y POR	5.771,89	7.271,21
	GASTOS PREPAGADOS		20.461,29	33.874,81
	GASTOS DIFERIDOS		11.638,45	251,97
	ACTIVOS FIJOS EN TRANSITO	EN	132.125,68	5.359,38
	IMPORTACIONES EN TRANSITO	EN	42.475,77	446.117,39
	<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>5.799.352,30</b>	<b>8.807.569,61</b>
	<b>TOTAL GENERAL DEL ACTIVO Y GASTOS</b>		<b>5.799.352,30</b>	<b>8.807.569,61</b>
	<b>CUENTA</b>		<b>2013</b>	<b>2014</b>
CÓDIGO PASIVO				
CÓDIGO	CUENTAS		PARCIAL	PARCIAL
	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	PASIVO CORRIENTE	1.465.724,28	2.235.456,70
		PRESTAMOS SOBREGIROS BANCARIOS OTROS PRESTAMOS	Y 32.563,27	201.736,58
		DOCUMENTOS CUENTAS POR PAGAR	Y 1.120.566,41	1.281.517,16
		OTRAS CUENTAS POR PAGAR	36.888,45	79.101,20
		BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	275.706,15	673.101,76
	<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	PASIVO LARGO PLAZO	310.515,59	2.299.883,49
		PRESTAMOS A LARGO PLAZO	0,00	1.245.877,66
		PROVISION A L/PLAZO	310.515,59	1.054.005,83
	<b>PASIVO DIFERIDO</b>	PASIVO DIFERIDO	8.629,48	1.362,28
		VALORES RECIBIDOS POR ADELANTADO	8.629,48	721,24
		PASIVO CONTINGENTE		
		OTROS PASIVOS DIFERIDOS		

CONTINUA 

	ANTICIPO DISTRIBUIDORES PLAN VEHICULO		641,04
<b>1</b>	<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>1.784.869,35</b>	<b>4.536.702,47</b>
<b>3. PATRIMONIO</b>			
	<b>PATRIMONIO</b>	<b>4.014.482,95</b>	<b>4.270.867,14</b>
	CAPITAL Y RESERVA	3.741.816,23	4.036.109,45
	CAPITAL ACCIONARIO	2.751.040,93	2.967.172,93
	RESERVAS	990.775,30	1.068.936,52
	RESULTADOS	272.666,72	234.757,69
	UTILIDAD/PERDIDA EJERCICIO ANTERIOR	48.315,89	0,00
	UTILIDAD/PERDIDA EJERCICIO EJERCICIO	224.350,83	234.757,69
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5.799.352,30</b>	<b>8.807.569,61</b>
	<b>TOTAL GRAL. PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5.799.352,30</b>	<b>8.807.569,61</b>

### ***3.1.1.1 ANÁLISIS HORIZONTAL***

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro.

“El propósito del análisis horizontal, es establecer la variación “absoluta” o “relativa” que haya sufrido cada partida contable dentro de los estados financieros de un período a otro, generalmente un año”. (URBINA, 2006, P. 15)

Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1. La fórmula sería  $Q2-Q1$ .

Este análisis es de gran importancia para de la EMPRESA PETROSHIRYS S.A, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuales merecen mayor atención para hacer cambios significativos en la marcha de la Institución.

Se puede observar que existe una disminución de fondos disponibles, es decir en Activos Corrientes en la EMPRESA PETROSHIRYS S.A al comparar horizontalmente el año 2013 con el año 2014, en valores absolutos crece de 2'682.184,72 a 4'966.617,90 es decir 2'284.433,18 lo que significa en valores relativos 85 %..

Para la Cuenta Activos Fijos para el periodo de 2013 a 2014 este valor crece en valores absolutos es decir de 443.382,45 lo que significa en valores relativos 16 %. Esto se da especialmente por la adquisición de nuevas máquinas, las mismas que sirven para renovar parte de las anteriores.

Para el Estado de Resultados el total de ingresos tiene un crecimiento absoluto entre el año 2013 a 2014 de 2.884526,64 y un relativo del 36%

**Tabla 3**  
**ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA**  
**PETROSHIRYS S.A**

**PERIODO 2013 – 2014**

		CUENTA	2013	2014		
CÓDIGO					Variac. Absolut. 2013-2014	Variac. Relat.20 13-2014
	CÓDIGO	CUENTAS				
<b>11</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	ACTIVO CORRIENTE	2.682.184,72	4.966.617,90	<b>2.284.433,18</b>	<b>85%</b>
<b>14</b>		CAJA BANCOS	647.630,80	614.027,50		
		INVERSIONES TEMPORALES	187.322,64	413.614,66		
		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	964.809,81	2.640.303,66		
		INVENTARIOS	882.421,47	1.298.672,08		
		GASTOS PREPAGADOS				
	<b>ACTIVO FIJO</b>	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2.859.474,87	3.302.857,32	<b>443.382,45</b>	<b>16%</b>
		ACTIVOS FIJOS	2.859.474,87	3.302.857,32		
	<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	DIFERIDOS Y OTROS ACTIVOS	257.692,71	538.094,39	<b>280.401,68</b>	<b>109%</b>
		INVERSIONES LARGO PLAZO				
		INVERSIONES OTRAS EMPRESA	45.219,63	45.219,63		
		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR L/P	5.771,89	7.271,21		
		GASTOS PREPAGADOS	20.461,29	33.874,81		
		GASTOS DIFERIDOS	11.638,45	251,97		
		ACTIVOS FIJOS EN TRANSITO	132.125,68	5.359,38		
		IMPORTACIONES EN TRANSITO	42.475,77	446.117,39		
		<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>5.799.352,30</b>	<b>8.807.569,61</b>	<b>3.008.217,31</b>	<b>52%</b>
		<b>TOTAL GENERAL DEL ACTIVO Y GASTOS</b>	<b>5.799.352,30</b>	<b>8.807.569,61</b>		
		CUENTA	2013	2014		
CÓDIGO					Variac. Absolut. 2013-2014	Variac. Relat.20 13-2014
	CÓDIGO	CUENTAS	PARCIAL	PARCIAL		

CONTINUA 

<b>PASIVO CORRIENTE</b>	PASIVO CORRIENTE	1.465.724,28	2.235.456,70	<b>769.732,42</b>	<b>53%</b>
	PRESTAMOS Y SOBREGIROS BANCARIOS	32.563,27	201.736,58	169.173,31	520%
	OTROS PRESTAMOS				
	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR	1.120.566,41	1.281.517,16		
	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	36.888,45	79.101,20		
	BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	275.706,15	673.101,76	397.395,61	144%
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	PASIVO LARGO PLAZO	310.515,59	2.299.883,49	<b>1.989.367,90</b>	<b>641%</b>
	PRESTAMOS A LARGO PLAZO	0,00	1.245.877,66	1.245.877,66	
	PROVISION A L/PLAZO	310.515,59	1.054.005,83	743.490,24	239%
<b>PASIVO DIFERIDO</b>	PASIVO DIFERIDO	8.629,48	1.362,28	<b>-7.267,20</b>	<b>-84%</b>
	VALORES RECIBIDOS POR ADELANTADO	8.629,48	721,24	-7.908,24	-92%
	PASIVO CONTINGENTE				
	OTROS PASIVOS DIFERIDOS				
	ANTICIPO DISTRIBUIDORES PLAN VEHICULO		641,04		
<b>1</b>	<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>1.784.869,35</b>	<b>4.536.702,47</b>	<b>2.751.833,12</b>	<b>154%</b>
<b>3. PATRIMONIO</b>					
	<b>PATRIMONIO</b>	<b>4.014.482,95</b>	<b>4.270.867,14</b>	<b>256.384,19</b>	<b>6%</b>
	CAPITAL Y RESERVA	3.741.816,23	4.036.109,45	294.293,22	8%
	CAPITAL ACCIONARIO	2.751.040,93	2.967.172,93	216.132,00	8%
	RESERVAS	990.775,30	1.068.936,52	78.161,22	8%
	RESULTADOS	272.666,72	234.757,69	-37.909,03	-14%
	UTILIDAD/PERDIDA EJERCICIO ANTERIOR	48.315,89	0,00	-48.315,89	-100%
	UTILIDAD/PERDIDA EJERCICIO EJERCICIO	224.350,83	234.757,69	10.406,86	5%
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5.799.352,30</b>	<b>8.807.569,61</b>	<b>3.008.217,31</b>	<b>52%</b>
	<b>TOTAL GRAL. PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5.799.352,30</b>	<b>8.807.569,61</b>	<b>3.008.217,31</b>	<b>52%</b>

### ***3.1.1.2 ANÁLISIS VERTICAL***

El objetivo del análisis vertical es establecer que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo. A continuación se describe el análisis vertical aplicado al ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL de los años 2013 y 2014.

#### **ACTIVOS:**

Es importante mencionar que el rubro de mayor importancia del balance representa la adquisición de activos corriente, que para el año 2013 es de 46.25%, y el 56.39 % para el año 2014, lo cual indica que se ha mantenido un crecimiento constante durante los periodos analizados.

Las Cuentas por cobrar en el año 2014 representan el 29.98 % ha tenido un aumento en relación al 16.64% en el año 2013, esto indica un cambio en las políticas de crédito pero también por el aumento de las ventas.

En cuanto a los inventarios se puede apreciar una disminución 14.74 % en el año 2014 en relación al año 2013 que fue de 16.64%. Esto se da principalmente porque la empresa PETROSHIRYS S ha adquirido nuevos materiales para los servicios de transporte de combustible, es decir la comercialización de surtidores, mangueras, filtros para bombas de gasolina, etc.

En la cuenta “Propiedad Planta y Equipo” hay un incremento representativo, puesto que no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco donde no está generando Rentabilidad alguna. Toda empresa debe procurar por no tener más efectivo de lo estrictamente necesario.

**Tabla 4**  
**ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA**  
**PETROSHIRYS S.A, PERIODO 2013 – 2014**

		CUENTA	2013	2014			
CÓDIGO	CÓDIGO					2013	2014
		Cuentas					
<b>11</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	ACTIVO CORRIENTE	2.682.184,72	4.966.617,90	<b>46,25%</b>	<b>56,39%</b>	
<b>14</b>		CAJA BANCOS	647.630,80	614.027,50	11,17%	6,97%	
		INVERSIONES TEMPORALES	187.322,64	413.614,66	3,23%	4,70%	
		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	964.809,81	2.640.303,66	16,64%	29,98%	
		INVENTARIOS	882.421,47	1.298.672,08	15,22%	14,74%	
		GASTOS PREPAGADOS					
	<b>ACTIVO FIJO</b>	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2.859.474,87	3.302.857,32	<b>49,31%</b>	<b>37,50%</b>	
		ACTIVOS FIJOS	2.859.474,87	3.302.857,32	49,31%	37,50%	
	<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	DIFERIDOS Y OTROS ACTIVOS	257.692,71	538.094,39	<b>4,44%</b>	<b>6,11%</b>	
		INVERSIONES LARGO PLAZO					
		INVERSIONES OTRAS EMPRESA	45.219,63	45.219,63	0,78%	0,51%	
		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR L/P	5.771,89	7.271,21	0,10%	0,08%	
		GASTOS PREPAGADOS	20.461,29	33.874,81	0,35%	0,38%	
		GASTOS DIFERIDOS	11.638,45	251,97	0,20%	0,00%	
		ACTIVOS FIJOS EN TRANSITO	132.125,68	5.359,38	2,28%	0,06%	
		IMPORTACIONES EN TRANSITO	42.475,77	446.117,39	0,73%	5,07%	
		<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>5.799.352,30</b>	<b>8.807.569,61</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	
		<b>TOTAL GENERAL DEL ACTIVO Y GASTOS</b>	<b>5.799.352,30</b>	<b>8.807.569,61</b>			
		CUENTA	2013	2014			
CÓDIGO PASIVO	CÓDIGO					2013	2014
		Cuentas				PARCIAL	PARCIAL

CONTINUA 

<b>PASIVO CORRIENTE</b>	PASIVO CORRIENTE	1.465.72 4,28	2.235.45 6,70	<b>82,12</b> %	<b>49,27</b> %
	PRESTAMOS Y SOBREGIROS BANCARIOS	32.563,2 7	201.736, 58	1,82%	4,45%
	OTROS PRESTAMOS				
	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR	1.120.56 6,41	1.281.51 7,16	62,78 %	28,25 %
	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	36.888,4 5	79.101,2 0	2,07%	1,74%
	BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	275.706, 15	673.101, 76	15,45 %	14,84 %
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	PASIVO LARGO PLAZO	310.515, 59	2.299.88 3,49	<b>17,40</b> %	<b>50,70</b> %
	PRESTAMOS A LARGO PLAZO	0,00	1.245.87 7,66	0,00%	27,46 %
	PROVISION A L/PLAZO	310.515, 59	1.054.00 5,83	17,40 %	23,23 %
<b>PASIVO DIFERIDO</b>	PASIVO DIFERIDO	8.629,48	1.362,28	<b>0,48</b> %	<b>0,03</b> %
	VALORES RECIBIDOS POR ADELANTADO	8.629,48	721,24	0,48%	0,02%
	PASIVO CONTINGENTE				
	OTROS PASIVOS DIFERIDOS				
	ANTICIPO DISTRIBUIDORES PLAN VEHICULO		641,04		
<b>1</b>	<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>1.784.86</b> <b>9,35</b>	<b>4.536.70</b> <b>2,47</b>	<b>100,0</b> <b>0%</b>	<b>100,0</b> <b>0%</b>
3. PATRIMONIO					
	<b>PATRIMONIO</b>	<b>4.014.48</b> <b>2,95</b>	<b>4.270.86</b> <b>7,14</b>	<b>69,22</b> %	<b>48,49</b> %
	CAPITAL Y RESERVA	3.741.81 6,23	4.036.10 9,45	64,52 %	45,83 %
	CAPITAL ACCIONARIO	2.751.04 0,93	2.967.17 2,93	47,44 %	33,69 %
	RESERVAS	990.775, 30	1.068.93 6,52	17,08 %	12,14 %
	RESULTADOS	272.666, 72	234.757, 69	4,70%	2,67%
	UTILIDAD/PERDIDA EJERCICIO ANTERIOR	48.315,8 9	0,00	0,83%	0,00%
	UTILIDAD/PERDIDA EJERCICIO EJERCICIO	224.350, 83	234.757, 69	3,87%	2,67%
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5.799.35</b> <b>2,30</b>	<b>8.807.56</b> <b>9,61</b>	<b>100,0</b> <b>0%</b>	<b>100,0</b> <b>0%</b>
	<b>TOTAL GRAL. PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5.799.35</b> <b>2,30</b>	<b>8.807.56</b> <b>9,61</b>	<b>100,0</b> <b>0%</b>	<b>100,0</b> <b>0%</b>



**PASIVOS:**

En cuanto a pasivo la mayor aportación se encuentra en el pasivo a largo plazo en el año 2014 con el 50.70 %del total de pasivos de la cual la cuenta más representativa es préstamos a largo plazo con el 27.46%

Para el 2013, El Activo Circulante que representa el 46.25% del Activo supera al Pasivo Circulante que representa el 82.12 % del Pasivo. Para el 2014, El Activo Circulante que representa el 56.39% del Activo supera al Pasivo Circulante que representa el 49.27%del Pasivo.

En ambos años activos circulantes sobrepasa a los pasivos circulantes, lo cual demuestra que la empresa cuenta con la liquidez necesaria para cubrir sus deudas.

**3.1.2 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS**

A continuación se presenta Estado de Resultado de la empresa PETROSHIRYS S.A.

**Tabla 5****ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A  
PERIODO 2013 - 2014**

	CUENTA	2013	2014
CÓDIGO			
CÓDIGO	CUENTAS	PARCIAL	PARCIAL
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		
	<b>INGRESO POR VENTAS</b>	<b>8.117.005,77</b>	<b>11.001.532,41</b>
	Venta	7.705.953,14	10.510.543,69
	Venta de derivados	386.350,78	652.503,36
	Otras ventas y servicios	191.534,37	164.804,42
	Descuentos venta	-140.161,92	-195.827,24

CONTINUA 

	Descuentos derivados	-13.422,87	-113.169,01
	DESCUENTOS OTRAS VENTA Y SERVICIOS	0,00	0,00
	Devoluciones venta	-13.242,03	-17.322,81
	Devoluciones venta derivados	-5,70	0,00
	DEVOLUCIONES OTRAS VENTA		
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>(6.846.560,40)</b>	<b>(9.107.822,77)</b>
	Costo de venta	(6.500.684,83)	(8.699.467,13)
	Costo de venta derivados	(197.674,74)	(291.643,82)
	Costo de venta otras ventas y servicios	(148.200,83)	(116.711,82)
	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.270.445,37</b>	<b>1.893.709,64</b>
	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>(670.344,89)</b>	<b>(1.102.820,08)</b>
	Remuneración	(405.124,01)	(784.122,51)
	Otros gastos	(265.220,88)	(318.697,57)
	<b>GASTOS DE COMERCIALIZACION</b>	<b>(300.225,11)</b>	<b>(528.926,50)</b>
	Remuneración	(47.706,08)	(148.198,70)
	Otros gastos	(252.519,03)	(380.727,80)
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>299.875,37</b>	<b>261.963,06</b>
	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	Intereses y multas SRI	-	-
	<b>MOVIMIENTO FINANCIERO</b>	<b>(1.177,83)</b>	<b>29.765,97</b>
	Gastos financieros	(17.371,82)	(1.711,26)
	Ingresos financieros	16.193,99	31.477,23
	<b>GASTOS AMORTIZABLES</b>	<b>16.193,99</b>	<b>16.193,99</b>
	<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>53.225,33</b>	<b>76.518,33</b>
	Otros ingresos	67.763,13	77.079,22
	Otros egresos	(14.537,80)	(560,89)
	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION</b>	<b>351.922,87</b>	<b>368.247,36</b>
	15% Participacion Utilidades	52.788,43	55.237,10
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>299.134,44</b>	<b>313.010,26</b>
	25% Impuesto a la Renta	74.783,61	78.252,56
	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>224.350,83</b>	<b>234.757,69</b>

CONTINUA 

TOTAL COSTOS Y GASTOS			
1	RESULTADO DEL EJERCICIO	224.350,83	234.757,69

Tabla6

**ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A PERIODO 2013 - 2014**

CÓDIGO	CUENTA	2013	2014	Variac. Absolu. t. 2013-2014	Variac. Relat. 2013-2014
	CUENTAS	PARCIAL	PARCIAL		
	<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>2.884,5</b>	<b>36%</b>
	<b>INGRESO POR VENTAS</b>	<b>8.117.005,77</b>	<b>11.001.532,41</b>	<b>26,64</b>	
	Venta	7.705.953,14	10.510.543,69	2.804,59	36%
	Venta de derivados	386.350,78	652.503,36	266,15	69%
	Otras ventas y servicios	191.534,37	164.804,42	-26,729,95	-14%
	Descuentos venta	-140.161,92	-195.827,24	-55,665,32	40%
	Descuentos derivados	-13.422,87	-113.169,01	-99,746,14	743%
	<b>DESCUENTOS OTRAS VENTA Y SERVICIOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		
	Devoluciones venta	-13.242,03	-17.322,81	-4,080,78	31%
	Devoluciones venta derivados	-5,70	0,00	5,70	-100%
	<b>DEVOLUCIONES OTRAS VENTA</b>				
	<b>TOTAL COSTOS</b>			<b>-2.261,2</b>	<b>33%</b>
	<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>(6.846.560,40)</b>	<b>(9.107.822,77)</b>	<b>2.261,2</b>	
	Costo de venta	(6.500.684,83)	(8.699.467,13)	2.198,7	34%
	Costo de venta derivados	(197.674,74)	(291.643,82)	93,969,	48%

CONTINUA 

			08	
Costo de venta otras ventas y servicios	(148.200,83)	(116.711,82)	31.489,01	-21%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.270.445,37</b>	<b>1.893.709,64</b>	<b>623.264,27</b>	<b>49%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>(670.344,89)</b>	<b>(1.102.820,08)</b>	<b>-432.475,19</b>	<b>65%</b>
Remuneración	(405.124,01)	(784.122,51)	-378.998,50	94%
Otros gastos	(265.220,88)	(318.697,57)	-53.476,69	20%
<b>GASTOS DE COMERCIALIZACION</b>	<b>(300.225,11)</b>	<b>(528.926,50)</b>	<b>-228.701,39</b>	<b>76%</b>
Remuneración	(47.706,08)	(148.198,70)	-100.492,62	211%
Otros gastos	(252.519,03)	(380.727,80)	-128.208,77	51%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>299.875,37</b>	<b>261.963,06</b>	<b>-37.912,31</b>	<b>-13%</b>
<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Intereses y multas SRI	-	-	-	-
<b>MOVIMIENTO FINANCIERO</b>	<b>(1.177,83)</b>	<b>29.765,97</b>	<b>30.943,80</b>	<b>-2627%</b>
Gastos financieros	(17.371,82)	(1.711,26)	15.660,56	-90%
Ingresos financieros	16.193,99	31.477,23	15.283,24	94%
<b>GASTOS AMORTIZABLES</b>	<b>16.193,99</b>	<b>16.193,99</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>53.225,33</b>	<b>76.518,33</b>	<b>23.293,00</b>	<b>44%</b>
Otros ingresos	67.763,13	77.079,22	9.316,09	14%
Otros egresos	(14.537,80)	(560,89)	13.976,91	-96%
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION</b>	<b>351.922,87</b>	<b>368.247,36</b>	<b>16.324,49</b>	<b>5%</b>
15% Participacion Utilidades	52.788,43	55.237,10	2.448,67	5%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>299.134,44</b>	<b>313.010,26</b>	<b>13.875,82</b>	<b>5%</b>
25% Impuesto a la Renta	74.783,61	78.252,56	3468,954125	-4%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>224.350,83</b>	<b>234.757,69</b>	<b>10.406,86</b>	<b>5%</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>1</b>	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>224.350,83</b>	<b>234.757,69</b>
			<b>10.406,86</b>	<b>5%</b>

CONTINUA 

Tabla 7

**ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A, PERIODO 2013 – 2014**

CUENTA	2013	2014		
			2013	2014
<b>CUENTAS</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>PARCIAL</b>		
TOTAL INGRESOS				
<b>INGRESO POR VENTAS</b>	<b>8.117.005,77</b>	<b>11.001.532,41</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>
Venta	7.705.953,14	10.510.543,69	94,94 %	95,54 %
Venta de derivados	386.350,78	652.503,36	4,76%	5,93%
Otras ventas y servicios	191.534,37	164.804,42	2,36%	1,50%
Descuentos venta	-140.161,92	-195.827,24	- 1,73%	- 1,78%
Descuentos derivados	-13.422,87	-113.169,01	- 0,17%	- 1,03%
DESCUENTOS OTRAS VENTA Y SERVICIOS	0,00	0,00	0,00%	0,00%
Devoluciones venta	-13.242,03	-17.322,81	- 0,16%	- 0,16%
Devoluciones venta derivados	-5,70	0,00	0,00%	0,00%
DEVOLUCIONES OTRAS VENTA				
TOTAL COSTOS				
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>(6.846.560,40)</b>	<b>(9.107.822,77)</b>	<b>84,35 %</b>	<b>82,79 %</b>
Costo de venta	(6.500.684,83)	(8.699.467,13)	80,09 %	79,08 %
Costo de venta derivados	(197.674,74)	(291.643,82)	2,44%	2,65%
Costo de venta otras ventas y servicios	(148.200,83)	(116.711,82)	1,83%	1,06%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.270.445,37</b>	<b>1.893.709,64</b>	<b>15,65 %</b>	<b>17,21 %</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>(670.344,89)</b>	<b>(1.102.820,08)</b>	<b>8,26%</b>	<b>10,02 %</b>
Remuneración	(405.124,01)	(784.122,51)	4,99%	7,13%
Otros gastos	(265.220,88)	(318.697,57)	3,27%	2,90%
<b>GASTOS DE COMERCIALIZACION</b>	<b>(300.225,11)</b>	<b>(528.926,50)</b>	<b>3,70%</b>	<b>4,81%</b>
Remuneración	(47.706,08)	(1.102.820,08)	^ 59%	1,35%
Otros gastos	(252.519,03)	(380.727,80)	11%	3,46%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>299.875,37</b>	<b>261.963,06</b>	<b>3,69%</b>	<b>2,38%</b>
GASTOS NO DEDUCIBLES				
Intereses y multas SRI	-	-		

<b>MOVIMIENTO FINANCIERO</b>			<b>0,01%</b>	<b>0,27%</b>
Gastos financieros	(1.177,83)	29.765,97	0,21%	0,02%
Ingresos financieros	(17.371,82)	(1.711,26)	0,20%	0,29%
<b>GASTOS AMORTIZABLES</b>	<b>16.193,99</b>	<b>16.193,99</b>	<b>0,20%</b>	<b>0,15%</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>53.225,33</b>	<b>76.518,33</b>	<b>0,66%</b>	<b>0,70%</b>
Otros ingresos	67.763,13	77.079,22	0,83%	0,70%
Otros egresos	(14.537,80)	(560,89)	0,18%	0,01%
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION</b>	<b>351.922,87</b>	<b>368.247,36</b>	<b>4,34%</b>	<b>3,35%</b>
15% Participacion Utilidades	52.788,43	55.237,10	0,65%	0,50%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>299.134,44</b>	<b>313.010,26</b>	<b>3,69%</b>	<b>2,85%</b>
25% Impuesto a la Renta	74.783,61	78.252,56	0,92%	0,71%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>224.350,83</b>	<b>234.757,69</b>	<b>2,76%</b>	<b>2,13%</b>
TOTAL COSTOS Y GASTOS				
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>224.350,83</b>	<b>234.757,69</b>	<b>2,76%</b>	<b>2,13%</b>

En cuanto al Estado de Resultados; en el año 2013 el costo de venta representó el 84.35% de las ventas, lo que indica que por cada dólar de venta 0,84 centavos representan el costo de venta. Con respecto al mismo período del año 2014 hubo un decremento puesto que en este año el costo de venta fue de 82.79 %

### 3.2 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

Los estados financieros proporcionan información sobre la posición financiera de una empresa en un punto en el tiempo, así como de sus operaciones a lo largo de algún periodo anterior. En el análisis de los estados financieros, el primer paso es un análisis de las razones financieras de la empresa. Éstas tienen como propósito mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros dentro de las empresas y entre ellas. La conversión de las cifras contables en valores relativos, o razones, nos permite comparar la posición financiera de una empresa con otra, aun así sus tamaños son significativamente diferentes. (WESTON, 2006, Pag. 47)

En la mayor parte de la Empresas anualmente se presenta ante la Junta Directiva, reportes anuales detallados, cuyo contenido está representado por varias secciones: la sección de la Carta ejecutiva, la sección de Reseña de los negocios y la sección de la Reseña financiera, la primera da una amplia visión actual del negocios y la Gestión Financiera, la segunda resume las tendencia y objetivos de la compañía actuales y la última sección da una explicación narrativa financiera mediante cuadros y gráficos destacando las diferentes tendencias, contemplando los estados financieros auditados y anexando informaciones complementaria de los índices financieros.

Los índices financieros son técnicas que se emplea para analizar las situaciones financieras de la empresas, siendo el insumo principal para los análisis los estados financieros, como el balance general, el estado de ganancias y pérdidas y el estado de flujo de efectivo. (MENESES, 2002, Pág. 52)

Al revisar los estados financieros como el balance general por sí solo, no describe ninguna situación, pero al extraer de ellos las partidas, podemos determinar y calcular cocientes o índices, estos son expresiones cuantificables de comportamiento cuya magnitud al ser comparada con un nivel de referencia puede señalar una desviación, sobre la cual se tomara la acciones de control o prevención. En esta investigación se presenta siguientes puntos específicos como: definición de los índices financieros, clasificación e interpretación y un caso para complementar el análisis de los índices financiero.

### 3.2.1 ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

#### RATIOS DE LIQUIDEZ

**Tabla 8**

#### RATIOS DE LIQUIDEZ

	2013	2014
LIQUIDEZ	1,830	2,222
PRUEBA ACIDA	1,228	1,641

Un activo líquido es aquel que fácilmente se puede convertir en efectivo sin pérdida significativa de su valor original. La conversión de los activos en efectivo como las cuentas por cobrar, es el medio principal de una empresa para obtener fondos que necesita para liquidar sus obligaciones con terceros, es decir la razón líquida de una empresa es la consecución de cumplir con las obligaciones, es decir la empresa que sea más líquida es la que tenga la mayor cantidad de activos en el circulante. Lo que significa que para el año 2014 la empresa PETROSHIRYS tiene mayor liquidez y por lo tanto tendrá mayores recursos para invertir.

#### 3.2.1.1 RAZÓN CORRIENTE

#### RAZÓN CORRIENTE / CIRCULANTE

$$\text{Razon corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Se calcula dividiendo los activos circulantes por los pasivos circulantes. (SAPAG Chain, 2003, Pág. 23)



En el análisis de PETROSHIRYS S.A la Razón Corriente en el año 2014 es de \$1.830 la cual está incluida por el total de Caja-Bancos Documentos y Cuentas por cobrar, etc. Se deduce a simple vista que la empresa PETROSHIRYS S.A no podrá cancelar sus obligaciones con terceros sin embargo realizando un análisis sin las cuentas por pagar la cuales tienen un tratamiento especial por el financiamiento que mantiene con las mismas ya que estas se renegocian anualmente dependiendo la capacidad de pago que mantenga al cierre no tienen un mayor impacto en el circulante por lo que el índice general de la Razón del Circulante sin las cuentas de grupo es de \$ 2.22. Lo que evidencia que la empresa tiene la capacidad para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, mientras mayor sea los índices de liquidez mayor será la solvencia de la empresa.

Por lo general, el resultado de la razón circulante debe estar entre los valores 1 y 2 para considerarse aceptable. Un valor de este índice menor que 1 indica que la empresa puede declararse en suspensión de pagos y deberá hacer frente a sus deudas a corto plazo teniendo que tomar parte del Activo Fijo. Por otra parte, un valor muy alto de este índice supone, como es lógico, una solución de holgura financiera que puede verse unida a un exceso de capitales inaplicados que influyen negativamente sobre la rentabilidad total de la empresa. Si su valor es 1 puede hacer frente a sus deudas pero de ello depende la rapidez con que efectúe los cobros a clientes y de la realización o venta de sus inventarios.

### ***3.2.1.2 CAPITAL DE TRABAJO NETO***

#### **CÂMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO NETO**

Permite determinar la disponibilidad de dinero para solventar las operaciones del negocio en los meses siguientes y la capacidad para enfrentar los pasivos corrientes.

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO NETO} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE.}$$

**Año 2014**

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO NETO} = 4'966.617 - 2'235.456,70$$

$$= 2'230.490,83$$

**Año 2013**

$$\begin{aligned} \text{CAPITAL DE TRABAJO NETO} &= 2'682.184,72 - 1'465.724,28 \\ &= 1'216.460,44 \end{aligned}$$

Una vez la empresa cancele el total de sus obligaciones corrientes, le quedaran para el año 2014 \$2'230.490,83 para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica, lo cual es aceptable.

### 3.2.1.3 PRUEBA ÁCIDA

#### RAZÓN RÁPIDA O PRUEBA ACIDA

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

	<b>1,22</b>	
<b>PRUEBA ACIDA</b>	<b>8</b>	<b>1,641</b>

Se calcula deduciendo los activos circulantes y dividiendo posteriormente la parte restante entre los pasivos circulantes. (WESTON, 2006, Pag. 47)

Los activos circulantes de una empresa por lo que es más probable que ocurra una pérdida en caso de liquidación de una empresa, por eso es importante que la capacidad de pago de una empresa sobre las obligaciones a terceros a corto plazo sea sin recurrir a la venta de los mismos.

Para la empresa PETROSHIRYS S.A la razón rápida es de \$ 1.228 debido al endeudamiento que mantuvo en el año 2013 y para el año 2014 sube a \$ 1.641.comparando con el mercado se puede analizar que la empresa PETROSHIRYS S.A pese a tener deficientes han logrado aumentar su representación y cubrir en si perdidas de años anteriores pero también estos índices se deben comparar con las razones administrativas y gestiones que realiza la misma.

La Razón Rápida o Prueba Ácida se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo posteriormente el resto entre los pasivos circulantes. Los inventarios constituyen, por lo general, el menos líquido de los activos circulantes de una empresa y sobre ellos será más probable que ocurran pérdidas en el caso de liquidación. Por tanto, ésta es una "prueba ácida" acerca de la habilidad de la empresa para liquidar sus obligaciones en el corto plazo, para enfrentar las obligaciones más exigibles.

Un resultado igual a 1 puede considerarse aceptable para este indicador. Si fuese menor que 1 puede existir el peligro de caer en insuficiencia de recursos para hacer frente a los pagos. De ser mayor que 1 la empresa puede llegar a tener exceso de recursos y afectar su rentabilidad.

### **3.2.2 ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO**

#### **3.2.2.1 ÍNDICE DE APALANCAMIENTO**

#### **ÍNDICE DE APALANCAMIENTO**

Este indicador señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado. Altos índices de endeudamiento sólo pueden ser admitidos cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio de la financiación.(WESTON, 2006, Pag. 47)

**Tabla 9**

#### **RATIOS DE ROTACIÓN DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A.**

RATIOS DE ESTRUCTURA FINANCIERA	2013	2014
INDICE DE APALANCAMIENTO	<b>0,44</b>	<b>1,06</b>

<b>PASIVO TOTAL</b>		1.784.869,35	4.536.702,47
<b>PATRIMONIO</b>		4.014.482,95	4.270.867,14
PATRIMONIO SOBRE ACTIVO	<b>69%</b>		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		4.014.482,95	4.270.867,14
<b>ACTIVO TOTAL</b>		5.799.352,30	8.807.569,61
PASIVO SOBRE ACTIVO	<b>31%</b>		<b>52%</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>		1.784.869,35	4.536.702,47
<b>ACTIVO TOTAL</b>		5.799.352,30	8.807.569,61
PASIVO SOBRE ACTIVO SIN EMPRESA RELACIONADAS	<b>31%</b>		<b>52%</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>		1.784.869,35	4.536.702,47
<b>ACTIVO TOTAL</b>		5.799.352,30	8.807.569,61
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	<b>0,31</b>		<b>0,52</b>
<b>DEUDA TOTAL</b>		1.784.869,35	4.536.702,47
<b>ACTIVO TOTAL</b>		5.799.352,30	8.807.569,61

El índice de apalancamiento, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo.

Para la empresa, entre más alto sea el índice es mejor teniendo en cuenta que las utilidades sean positivas, lo que indica que los activos financiados produzcan un rentabilidad superior al interés que se adeuda.

Para los acreedores, si es muy alto se toma riesgoso, aunque éste presenta una flexibilidad en este indicador ya que entiende que el dueño busca maximizar las utilidades con un nivel alto de deuda.

El mayor o menor riesgo que conlleva cualquier nivel de endeudamiento, depende de varios factores, tales como la capacidad de pago a corto y largo plazo, así como la calidad de los activos tanto corrientes como fijos.

Una empresa con un nivel de endeudamiento muy alto, pero con buenas capacidades de pago, es menos riesgoso para los acreedores, que un nivel de endeudamiento bajo, pero con malas capacidades de pago.

Mirado el endeudamiento desde el punto de vista de la empresa, éste es sano siempre y cuando la compañía logre un efecto positivo sobre las utilidades, esto es que los activos financiados con deuda, generen una rentabilidad que supere el costo que se paga por los pasivos, para así obtener un margen adicional, que es la contribución al fortalecimiento de las utilidades.

Desde el punto de vista de los acreedores, el endeudamiento tiene ciertos límites de riesgo, que son atenuados por la capacidad de generación de utilidades y por la agilidad de su ciclo operacional. Cuando lo anterior no se da, el potencial acreedor prefiere no aumentar su riesgo de endeudamiento.

### **3.2.3 ANÁLISIS DE ACTIVIDAD**

#### **RATIOS DE ROTACIÓN**

##### **ÍNDICE DE ROTACIÓN DE ACTIVOS:**

Podemos interpretar que la empresa por cada dólar invertido en activo fijo la empresa vendió \$ 1,40 para el 2013 y \$ 1,25 para el 2014.

$$\textit{Rotación de Activos} = \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Activos}}$$

##### **ÍNDICE DE ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS:**

Podemos concluir que la empresa para el año 2013 roto su activo fijo 2,84 veces y para el año 2014 roto 3,33 veces.

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

✓ **PROMEDIO MEDIO DE COBRO:**

Corresponde a los días que las ventas, tanto las en efectivo como las crédito, permanecen como cuentas por cobrar, es decir, el plazo promedio de crédito que la empresa otorga a sus clientes.

$$\text{Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} * \text{Días en el año}}{\text{Ventas Anuales}}$$

**Tabla 10**

**RATIOS DE ROTACIÓN DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A.**

RATIOS DE ROTACION	2013	2014
INDICE DE ROTACION DE ACTIVOS	<b>1,40</b>	<b>1,25</b>
VENTAS	8.117.005,77	11.001.532,41
ACTIVO TOTAL	5.799.352,30	8.807.569,61
INDICE DE ROTACION DE ACTIVOS	<b>2,84</b>	<b>3,33</b>
FIJOS		
VENTAS		
	8.117.005,77	11.001.532,41
ACTIVO FIJO		
	2.859.474,87	3.302.857,32
PROMEDIO MEDIO DE COBRO	<b>0,26</b>	<b>0,24</b>
CUENTAS POR COBRAR		
	5.771,89	7.271,21
VENTAS DIARIAS		

22.547,24	30.559,81
-----------	-----------

Las razones de administración de activos o de rotación, miden la eficiencia de una empresa para administrar sus activos, por lo que la empresa invierte en sus activos con fondos propios o solicitando préstamos para generar ingresos tanto en el periodo actual como en el futuro, por lo que si la empresa llega a tener demasiados activos financiados, sus gastos de intereses serán demasiados altos, por lo que sus utilidades disminuirían, por otra parte debido a que la producción se ve afectada por la capacidad de los activos si estos son muy pocos la producción se ve afectada por la capacidad de los activos. (WESTON, 2006, Pag. 47)

#### ✓ ROTACIÓN DE ACTIVOS Y ACTIVOS FIJOS

Esta rotación mide la eficiencia de la empresa para utilizar su planta y su equipo para ayudar a generar ventas de la empresa PETROSHIRYS S.A mantiene un ligero decrecimiento en su rotación de sus activos fijos como los totales y esto se debe a que mucho de sus activos fijos como la planta de producción en caso no produce al 100% de su capacidad por lo que sus ventas de servicios de transporte de combustible y equipos para bombas de gasolina (surtidores, pistolas, filtros, etc.) no ayudan a la recuperación de la inversión en activos fijos.

### 3.2.4 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

#### 3.2.4.1 Margen de Utilidad Neta

#### ✓ RATIOS DE RENTABILIDAD

Los ratios de rentabilidad comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad genera rentas suficientes para cubrir sus costes y poder remunerar a sus propietarios, en definitiva, todas aquellas medidas que colaboran en el estudio de la capacidad de generar plusvalías por parte de la entidad.

Una entidad mercantil, con ánimo de lucro, tiene como objetivo a largo plazo no sólo obtener beneficios, sino también que la rentabilidad generada por sus inversiones sea superior al costo de la financiación que las mismas han requerido.

#### ✓ **RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO**

La rentabilidad del patrimonio bruto para el años 2013 y 2014 fue del 6% y 5% respectivamente; es decir que hubo una disminución en la rentabilidad de la inversión de los socios del 1%, esto probablemente originado por la disminución de las valorizaciones de la empresa.

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

#### ✓ **MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD**

Podemos observar que PETROSHYRIS S.A para el año 2013 genero una utilidad operacional del 2,76%, y para el 2014 de 2,13%; por lo que evidenciamos un decrecimiento de la utilidad en 0.63% principalmente originado por el aumento de los costos de ventas en especial por materia prima, así como los gastos de venta para el año 2014.

$$\text{Margen Operacional de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

**Tabla 11**

#### **RATIOS DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A.**

RATIOS DE RENTABILIDAD	2013	2014
<b>RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS</b>	<b>3,87%</b>	<b>2,67%</b>
<b>TOTALES - ROA</b>		
<b>UTILIDAD NETA</b>	224.350,83	234.757,69
<b>ACTIVO TOTAL</b>	5.799.352,30	8.807.569,61
<b>RENDIMIENTO SOBRE EL</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>



PATRIMONIO - ROE		
<b>UTILIDAD NETA</b>		
	224.350,83	234.757,69
<b>PATRIMONIO</b>		
	4.014.482,95	4.270.867,14
<b>RENDIMIENTO SOBRE LAS VENTAS</b>	<b>2,76%</b>	<b>2,13%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		
	224.350,83	234.757,69
<b>VENTAS</b>		
	8.117.005,77	11.001.532,41

La rentabilidad es el resultado neto de un número de políticas y decisiones, las cuales muestran los efectos combinados de los ratios de liquidez, Rotación y la estructura financiera o de endeudamiento.

#### **3.2.4.2 RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA)**

##### **RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS TOTALES ROA**

ROA = Utilidad Neta / Activos totales

Esta rentabilidad, utilizada frecuentemente en la comparación de resultados de las entidades o globalmente del sistema bancario, es el ratio que resulta de dividir los resultados antes de impuestos por el activo total medio que en algunas publicaciones se denomina balance total medio, si bien hay que advertir que ello puede dar lugar a confusión, ya que no deben incluirse las cuentas de orden. (BACA, 2006. p. 87)

Esta razón muestra una idea global del rendimiento sobre la inversión ganada por la empresa. Para PETROSHIRYS S.A siendo el primer año en el 2013 que genera una baja utilidad y esto se debe a la competencia del mercado a la pésima gestión de cobro a la distribución de servicios de transporte de combustible y repuestos para bombas de gasolina. Generando así la recuperación de la inversión sobre activos. Pero para el año 2014 decae en 2.67%.

**Tabla 12****ROA**

RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS	3,87%	2,67%
TOTALES – ROA		
<b>UTILIDAD NETA</b>	224.350,83	234.757,69
<b>ACTIVO TOTAL</b>	5.799.352,30	8.807.569,61

**3.2.4.3 RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)****RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO ROE**

ROE = Utilidad Neta / Capital Contable

Es el porcentaje que se obtiene de dividir los resultados finales antes de impuestos, o beneficio neto (BN) por los recursos propios, esto es el capital y las reservas. Es la tasa de beneficios sobre el capital acumulado. (WESTON, 2006, Pag. 47). Mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas de la empresa.

La tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas de PETROSHIRYS S.A es superior a la del año pasado y esto se debe a que su producción esta apalancada gracias a endeudamiento con terceros por ser una empresa de producción de servicios de transporte de combustible.

**Tabla 13****ROE**

RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO – ROE	6%	5%
<b>UTILIDAD NETA</b>	224.350,83	234.757,69
<b>PATRIMONIO</b>	4.014.482,95	4.270.867,14

### 3.2.5 RENDIMIENTO SOBRE LAS VENTAS DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE COMBUSTIBLE.

Expresa el monto de las utilidades que se obtienen por cada unidad monetaria de ventas. Este indicador mide la eficiencia operativa de la empresa, por cuanto todo incremento en su resultado señala la capacidad de la empresa para aumentar su rendimiento, dado un nivel estable de ventas. En períodos de inflación el volumen de ventas puede verse incrementado, aunque el volumen físico permanezca sin variación alguna. En consecuencia, el costo de la mercancía vendida también se incrementará, pero en menor proporción al aumento de las ventas, en razón a que dichos costos estarán valuados a precios antiguos (por su valor histórico de compra).

Como se explica en el siguiente cálculo, el sistema integral de ajustes por inflación corrige esta distorsión:

#### ✓ Utilidades / ventas

Este ratio indica la proporción de la utilidad por cada dólar en ventas. Para la empresa PETROSHIRYS S.A fue el año 2013 que genera utilidad gracias a su gestión y control de sus directivos, logrando así un 2.76 % de la rentabilidad sobre las ventas. Es así que para el año 2014 baja a un valor de 2.13 %.

**Tabla 14**

#### **RENDIMIENTO SOBRE VENTAS**

RENDIMIENTO SOBRE LAS VENTAS	2,76%	2,13%
<b>UTILIDAD NETA</b>	224.350,83	234.757,69
<b>VENTAS</b>	8.117.005,77	11.001.532,41

Podemos determinar que al examinar instrumentos de planeación y control de la empresa PETROSHIRYS S.A, nos permitan tomar buenas decisiones que aumenten

el valor de la firma. Se analizó el análisis vertical y horizontal, Razones Financieras. Estos instrumentos no sólo Sirvieron para evaluar lo que sucedió, sino que permitirán en un proceso de planeación, establecer metas a cumplir.

Pese a que tanto la utilidad de la empresa en el año 2014 han incrementado su valor en \$ 10.406,86 y de igual forma las ventas en 4 2.884.526,64; el rendimiento sobre las ventas disminuye en el 2014, por lo que evidenciamos un decrecimiento de la utilidad en 0.63% principalmente originado por el aumento de los costos de ventas en especial por materia prima, así como los gastos de venta para el año 2014.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA PETROSHIRYS S. A**

El modelo vincula la práctica y el conocimiento de la gestión financiera de los posibles resultados de una organización podría esperar. Por ejemplo, cuando una organización de nivel podría tener prácticas incompletas e inadecuadas de gestión financiera en su lugar, una organización de nivel cinco se podría esperar que tenga prácticas de gestión financiera de vanguardia en su lugar. No todas las organizaciones deben tender necesariamente a nivel cinco - que será una cuestión de juicio de cada organización que nivel es apropiado para sus necesidades de negocio y si el coste de la transformación es proporcional.

La capacidad de una organización para lograr sus metas o resultados se ve afectada tanto por la madurez de su gestión financiera y por su conocimiento de que la madurez. Las organizaciones tienen diferentes niveles de práctica de gestión financiera, que van desde la de una organización bajo funcionamiento a la de una organización con los sistemas entre los mejores del mundo. A su vez la práctica y el conocimiento de gestión financiera impacto de la organización en los resultados que la organización puede esperar.

#### **4.1. ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PLANTEADO**

##### **GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

Cuentas por cobrar es un reclamo legal de pago ejecutivo en manos de una empresa frente a sus clientes / clientes de los bienes suministrados y / o los servicios prestados en la ejecución de la orden del cliente. Estos son por lo general en forma de facturas planteadas por una empresa y entregados al cliente para el pago dentro de un plazo acordado. Las cuentas por cobrar se presentan en un balance general como un

activo. Es uno de una serie de contabilidad las operaciones relativas a la facturación de un cliente para los bienes y servicios que el cliente ha pedido.

Para una empresa, su efectivo proviene de los cobros, por lo tanto, mantener procesos eficientes y efectivos en la recolección de las ventas a crédito es vital, para un buen desarrollo crecimiento de la compañía. En los diagramas de procesos se observa claramente los pasos a seguir de cada persona y departamento involucrados en el proceso, para tener un sano flujo de efectivo en lo que respecta a ingresos.

Las cuentas por cobrar se generan a partir de las ventas crédito, PETROSHIRYS realiza todas sus ventas a crédito, y como se analizarán más adelante sus ingresos provienen de dos tipos de fuentes: de los pagos del transporte de combustible y de los pagos de los clientes por los fletes.

Un negocio busca trabajar con buenos clientes, por lo tanto, se debe partir por hacer un análisis de crédito del potencial cliente, analizar si es un cliente merecedor de crédito o solo se le debe vender recibiendo primero anticipos, o por pagos de contado. Si el cliente es una persona natural se deben pedir referencias bancarias, referencias comerciales, y copias que certifiquen si posee bienes; si el cliente es una persona jurídica se deben pedir de la misma manera referencias comerciales y bancarias, el acta de constitución de la empresa, nombramientos, copias de cédula, RUC, estados financieros de ser posible auditados del último periodo y declaraciones de impuestos.

Con los clientes minoristas nacionales que no residen en el Ecuador se debe ser más cauteloso, ya que aunque nunca se puede tener la certeza absoluta de que sus referencias son auténticas, ese riesgo se eleva mucho más; en ese caso la persona encargada debe realizar verificaciones de la información y procurar que tengan buenas referencias de otras empresas que sí se conozca; PETROSHIRYS ha otorgado varios miles de dólares a clientes que hasta la fecha no cancelan sus deudas, por no haber seguido con protocolos de verificación de la información antes de conceder créditos.

Una vez hecha la verificación y análisis de los clientes que pueden ser merecedores de créditos, se procede a firmar contratos donde el cliente se compromete a realizar los pagos en el plazo concedido por PETROSHIRYS, y esta a su vez se compromete a brindar el servicio por el plazo que ambos determinen.

Para aquellos clientes que no aprobaron el análisis de créditos, si desean trabajar con la empresa, se les debe pedir o bien un pago anticipado de los fletes o el pago al contado de

cada embarque, y dependiendo de cómo el cliente cumpla con sus pagos se considerará el hecho de brindarle crédito.

#### **4.1.1 Situación actual de las Cuentas por Cobrar**

Se debe designar una persona encargada de realizar las gestiones de cobro cada día, tanto para los clientes que están por vencer como para los que ya se encuentran pasados del plazo, esta persona debe tener en cuenta que si el plazo vence el 12 y el 28, esos dos días son los que más movimientos van a tener en cuanto cobranzas, se debe organizar con el mensajero o encargado de recolectar los pagos, y empezar a llamar a los clientes con anticipación para que éstos tengan listos los pagos. Para agilizar esto, la lista de clientes debe estar actualizada y con la información correcta, esto se debe verificar al momento de otorgar los créditos.

El asistente financiero debe hacer conciliaciones bancarias diarias para verificar las transferencias que hayan llegado cada día, y de esta manera tener los estados de cuenta de cada cliente actualizados a la fecha, y a su vez el encargado de la cartera pueda realizar una mejor gestión.

A aquellos clientes que tengan más de dos quincenas atrasadas se les debe suspender el crédito, hasta que se igualen en sus pagos, si el problema persiste, se les

debe suspender los embarques y procurar cobrar lo más pronto posible, en caso de que no se logre cobrar la deuda, se deberá contratar una empresa especializada en ese tema, y comunicar a las otras empresas del sector para evitar que este cliente pueda embarcar con alguien más, o si lo hace, tratar de crear acuerdos con la competencia para una ayuda mutua en este tipo de circunstancias.

La persona encargada de la cartera también debe verificar que los clientes que no tienen aprobado un crédito, siempre realicen el pago antes de que se efectúe el embarque, por lo tanto debe estar informada de las fechas en que el cliente tiene previsto embarcar y así poder gestionar el cobro.

Para la empresa, ya que ellos son quienes representan el verdadero ingreso de PETROSHIRYS, se les concede en teoría los 15 días de crédito al igual que a los clientes, pero ya que ese dinero no se lo necesita de manera inmediata para pagar, se les puede conceder más plazo en la práctica, es decir hasta 30 días, como se observará en lo posterior

pocas son quienes se toman más de este plazo. Lo que se debe procurar es que entreguen las retenciones en el plazo que otorga la ley, que son 5 días. En la elaboración de esta investigación se pudo conocer que la persona encargada de contabilidad no tenía mayor preocupación por la entrega oportuna de las retenciones, esto se debe a que como PETROSHIRYS es contribuyente especial, únicamente se le puede retener Impuesto a la renta, el cual se declara al finalizar el período.

#### **4.1.2 Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Cobrar**

El Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Cobrar para la empresa PETROSHIRYS estará basado en los siguientes puntos, así:

- El otorgamiento de créditos dependerá de los montos de adquisición del producto y la frecuencia con la que los realicen en base a lo que se detalla en el siguiente cuadro.



**CUADRO 21****Montos y Plazo de Crédito**

<b>MONTO \$</b>	<b>PLAZO</b>
500	15 días
501 a 1.000	20 días
1.001 a 1.500	30 días
1.501 a 2.500	45 días
2.501 a 4.000	55 días
> 4.000	65 días previa autorización

Netamente la empresa PETROSHIRYS aplica los montos estratificados de acuerdo a los volúmenes de venta. Para lo cual ha establecido las siguientes políticas internas, así:

**POLÍTICAS INTERNAS**

- Adicional a esto se solicitara un documento que acredite su obligación con la empresa.
- El crédito se concederá a clientes que hayan adquirido los productos de la empresa como mínimo diez veces; y que se encuentren registrados en la base de datos de la misma, es decir que se lo considere un cliente frecuente de PETROSHIRYS Cía. Ltda., que haya tenido una relación mínima de 1 año.
- La cancelación del crédito deberá ser notificado oportunamente al departamento de ventas de PETROSHIRYS Cia. Ltda.
- Las cuentas por cobrar vencidas permanecerán en la conjunto de cuentas por cobrar por un lapso de 20 días, transcurrido este lapso de tiempo se procederá con acciones legales.
- Además la empresa PETROSHIRYS deberá estar basada en las 5 C's del crédito que son:

- **Capacidad de pago**, es el más crítico de los cinco factores, es la principal fuente de reembolso - efectivo. La posible prestamista va a querer saber exactamente cómo se va a pagar el préstamo. El prestamista tendrá en cuenta el flujo de efectivo de la empresa, el momento de la devolución, y la probabilidad de éxito de amortización del préstamo. El historial de pagos en las relaciones de crédito existentes - personales o Comercial- se considera un indicador de resultados futuros pagos. Los prestamistas potenciales también querrán saber acerca de otras posibles fuentes de repago.
- **El capital**, es el dinero que usted personalmente ha invertido en el negocio y es una indicación de lo mucho que tiene en riesgo debe fallar el negocio. Prestamistas interesados e inversores esperan que usted ha contribuido desde sus propios activos y ha emprendido riesgo financiero personal para establecer el negocio antes de pedirles que cometer cualquier financiación.
- **Colateral o garantías**, son formas adicionales de seguridad se puede proporcionar al prestamista. Dando una garantía prestamista significa que le prometiste a un activo de su propiedad, como su casa, a la entidad crediticia con el acuerdo de que será la fuente de repago en caso de que usted no puede pagar el préstamo. Una garantía, por el contrario, es sólo eso - alguien firma un documento de garantía prometiendo pagar el préstamo si usted no puede. Algunos prestamistas pueden exigir tal garantía, además de garantía como garantía de un préstamo.
- **Condiciones describen la finalidad del préstamo.** Donde se toma en cuenta las condiciones económicas locales y el clima global, tanto dentro de su sector y de otros sectores que podrían afectar a su negocio.
- **El carácter**, es la impresión general que realice en el posible prestamista o inversionista. El prestamista formar una opinión subjetiva sobre si usted es o no lo suficientemente confiable para pagar el préstamo o generar una rentabilidad de los fondos invertidos en su empresa. Se tendrán en cuenta su formación académica y experiencia en los negocios y en su industria. La calidad de sus referencias y los antecedentes y la experiencia los niveles de sus empleados también será revisado.

A cada uno de los elementos propuestos para el análisis en la solicitud de crédito se les asignará un peso en porcentaje de acuerdo a su importancia. Dichos porcentajes podrán ser cambiados bajo comité de aprobación y con los respectivos justificativos.

## CUADRO 22

### PRINCIPALES VARIABLES PARA EL ANÁLISIS DEL CRÉDITO

ELEMENTO	VARIABLE	% IMPORTANCIA
<b>CARÁCTER</b>	Cumplimiento de crédito en la empresa	<b>30%</b>
	Cumplimiento de créditos con otras personas	
<b>CAPACIDAD DE PAGO</b>	Ingresos Netos	<b>40%</b>
	Años del negocio	
	Tiempo laboral en el empleo actual	
<b>CAPITAL</b>	Situación Financiera del cliente	<b>20%</b>
<b>COLATERAL</b>	Boucher	<b>10%</b>
	Cheque	
	Letra de Cambio	
	Pagaré	

La empresa PETROSHIRYS califica en función de la importancia a las variables, por ejemplo a la variable “CARÁCTER” tiene un valor del 30%, a la variable “CAPACIDAD DE PAGO” tiene un valor del 40%, “CAPITAL” tiene un valor del 20% y la variable COLATERAL tiene un valor del 10% respectivamente, se ha utilizado el método de la bonderización.

De igual manera la empresa PETROSHIRYS emplea la misma técnica para definir los valores de la bonderización.

La empresa PETROSHIRYS Cía. Ltda., se ha propuesto la siguiente ponderación para la calificación de sus clientes:

### **CUADRO 23**

#### **GRADO DE PONDERACIÓN DE PETROSHIRYS CÍA. LTDA.**

<b>GRADO DE PONDERACIÓN</b>	
Satisfactorio	<b>100%</b>
Regular / Limitado	<b>70%</b>
No Satisfactorio	<b>40%</b>
Inexistente	<b>0%</b>

La empresa PETROSHIRYS Cía. Ltda., deberá basarse en una norma de crédito específica que permita determinar si el cliente es sujeto de crédito y de este modo proceder a la concesión del mismo o caso contrario desechar la solicitud.

Una vez efectuada la recopilación de información del cliente y realizado el respectivo análisis, se obtendrá una ponderación para cada cliente, la cual se fundamentará en la norma de crédito para su ejecución.

La regla fundamental de la gestión de cobro de sonido es reducir al mínimo el espacio de tiempo entre la venta y la recaudación. Cualquier retraso que alargan este lapso causa por cobrar para construir a niveles innecesariamente altos y aumentan el riesgo de cuentas incobrables. Esto es tan cierto para los retrasos causados por los procedimientos de facturación y cobro, ya que es de los retrasos causados por el cliente.

#### **PROCEDIMIENTOS DE COBRO.**

##### **Facturas**

Los procedimientos apropiados de recolección comienzan con la preparación de la factura. Las facturas deben estar preparados con rapidez y precisión. Rapidez elimina una posible fuente de demora. Precisión evita esos retrasos que se producen

cuando el cliente disputa la factura y la devuelve para su corrección, desencadenando una serie de eventos que lleva mucho tiempo y, a menudo costosa.

## **PROCESOS DE CRÉDITO**

### **Descuentos en Efectivo**

Para la empresa PETROSHIRYS el descuento, por lo general el 1% o el 2%, se ofrece para el pago dentro de los 10 días

### **Propuestas de Cartas de cobro**

Este modelo sirve para emitir las cartas de cobro a clientes morosos así:

Por lo general, esto tomará la forma de una serie de cartas o llamadas telefónicas o ambos, según sea necesario.

## **Primera Carta**

Cuando una cuenta se convierte en aproximadamente 15 días de vencimiento, el cliente debe enviar la primera carta de cobro. Desde la cuenta no puede ser considerada seriamente delincente en este momento, el tono de la carta debe ser moderado. Cartas posteriores deben establecer un tono más firme para que el cliente se hace consciente de la gravedad de la situación.

El pago vencido de 15 días debe leer acerca de la siguiente manera:

Estimado Sr. Almeida:

Según nuestros registros, su balance actual es \$ 4.073.25. De esta cantidad, 2.015,38 dólares es más de 30 días de atraso. Como ustedes saben, nuestros términos normales requieren el pago dentro de los 30 días después de la factura se envía a usted.

Puesto que usted ha establecido una calificación crediticia excelente con nosotros en el pasado, nos sorprende ver a un problema se plantea en este momento. Si hay algún error, o usted es incapaz de pagar la cantidad adeudada inmediatamente, póngase en contacto conmigo para que podamos corregir la situación o hacer arreglos adecuados para el pronto pago de esta obligación.

Gracias por su atención a esta solicitud.

Muy atentamente,

Ing. Gabriela Almeida

PETROSHIRYS

## Segunda Carta

Una segunda carta, 30 días más tarde, podría decir lo siguiente, si no se ha recibido respuesta por parte del cliente:

Estimado Sr. Almeida:

No hemos recibido ninguna respuesta por parte de los estados de los últimos dos meses, ni a nuestra carta del 15 de septiembre toda la cuenta ahora es de 45 días de retraso, y que nos deben un total de \$ 4.073.25.

Si hay alguna razón por la cual, este pago no se puede hacer inmediatamente, póngase en contacto con nosotros para que podamos hacer los arreglos que sean de mutuo acuerdo. Tal vez podamos elaborar un calendario de pagos que sería realista para sus circunstancias actuales.

Naturalmente, no queremos poner en peligro su calificación crediticia o destruir la buena relación que hemos mantenido en el pasado. Por lo tanto, ¿podría por favor asegurarse de esta obligación inmediatamente de modo que no tengamos que presentar un informe desfavorable con la oficina de crédito o recurrir a la utilización de una agencia de cobranza o un abogado.

Hemos adjuntado un sobre con su dirección para su conveniencia. Por favor regrese tan pronto como sea posible con su cheque por el saldo adeudado.

Muy atentamente,

Ing. Gabriela Almeida  
PETROSHIRYS

**Tercero Carta**

Si esto no funciona, una carta más fuerte debe ser enviado en 30 días:

Estimado Sr. Almeida:

Todavía no tenemos una respuesta por parte de los estados de los últimos tres meses ni de las cartas que le enviamos el 15 de septiembre y 15 de octubre.

Su cuenta todo es ahora seriamente en mora: Es obvio que nuestros esfuerzos para limpiar la cuenta sobre una base mutuamente aceptable no han tenido ningún impacto. A menos que recibamos el pago a usted dentro de siete días, o podemos llegar a un acuerdo mutuamente aceptable para cumplir con esta obligación, vamos a tener que informar de ello a la oficina de crédito minorista.

Posteriormente, la cuenta será entregado a una agencia de colección o de nuestros abogados para la acción futura. Dado que este es un procedimiento costoso para nosotros dos, y puede causar daños graves a su calificación de crédito, te sugiero que llame de inmediato para que podamos aclarar el asunto a la vez sin tener que recurrir a este tipo de procedimientos.

Muy atentamente,

Ing. Gabriela Almeida

PETROSHIRYS



Como habrá notado, el tono de cada letra se hizo cada vez más fuerte con sugerencias de medidas más serias introducidas en cada caso. El tono que usted quiere establecer en esas "cartas de reclamación" a menudo depende del tipo de relación que usted mantiene con sus clientes. Sin embargo, las reglas de juego deben ser claras. Cuentas de morosos no deben ser ignorados.

### **Teléfono**

Frecuentemente, un enfoque aún más convincente es a través del uso del teléfono. Las reglas del juego son básicamente los mismos. Usted debe ser progresivamente más firme con cada llamada e indicar que se utilizarán medidas más fuertes si es necesario para asegurar el pronto pago.

El teléfono tiene la ventaja adicional de flexibilidad ya que se puede ser más directa con un mejor conocimiento de la cuenta individual.

Usted adquiere este conocimiento a través de preguntas como las siguientes:

"Lo que parece ser el problema? Nosotros nunca tuvimos dificultad con su cuenta en el pasado."

"¿Cuánto sería una cantidad razonable que usted paga cada mes?"

"¿Cuánto tiempo podemos esperar el pago de esta cantidad?"

Tratar de evitar las preguntas que se pueden contestar "sí" o "no." Si el acreedor le da una respuesta como: "Yo enviaré por correo hoy" respuesta con:.. "Soy consciente de que entonces puedo esperar que en dos o tres días Si yo no lo tengo para entonces, yo ll de llamarle".

## **II. GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR**

### **4.2.1 Situación actual de las Cuentas por Pagar.**

Un procedimiento de egreso implica necesariamente una salida de efectivo, usualmente debido a una adquisición o compra de algún bien o servicio; para lo cual a continuación se muestra el diagrama del proceso de egresos de manera globalizada en la empresa PETROSHIRYS Cía. Ltda.:

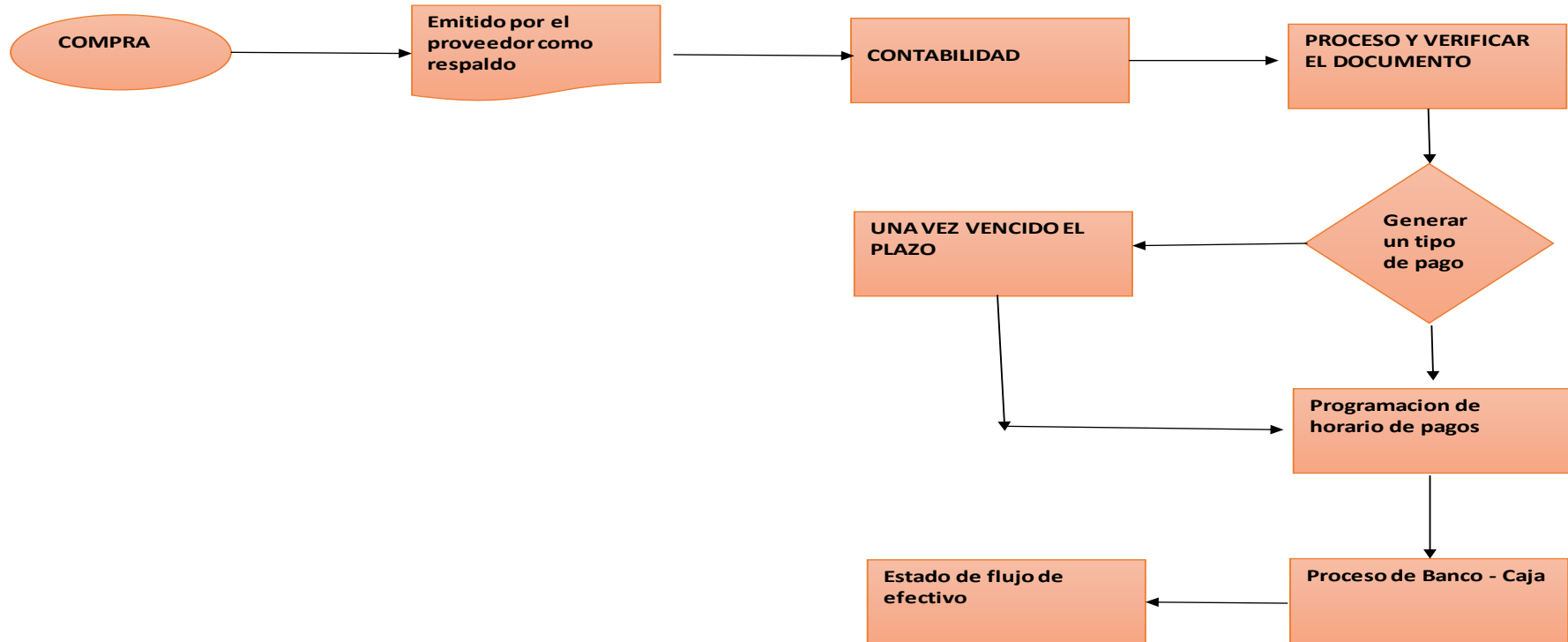


Figura 10 PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR EMPRESA PETROSHYRIS

#### **4.3.1 Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Pagar.**

La segunda parte substancial en el Flujo de Efectivo son los egresos o gastos, para que

una empresa pueda mantenerse, obligadamente debe hacer desembolso de dinero, no se pueden tener ingresos ni utilidades, sin efectuar egresos.

Para efectuar desembolsos de dinero de una manera eficiente, PETROSHIRYS debe seguir el modelo el cual tiene detallados todos los pasos; pero para un mejor entendimiento se tiene las siguientes explicaciones:

La parte substancial en el Flujo de Efectivo son los egresos o gastos, para que una empresa pueda mantenerse, obligadamente debe hacer desembolso de dinero, no se pueden tener ingresos ni utilidades, sin efectuar egresos.

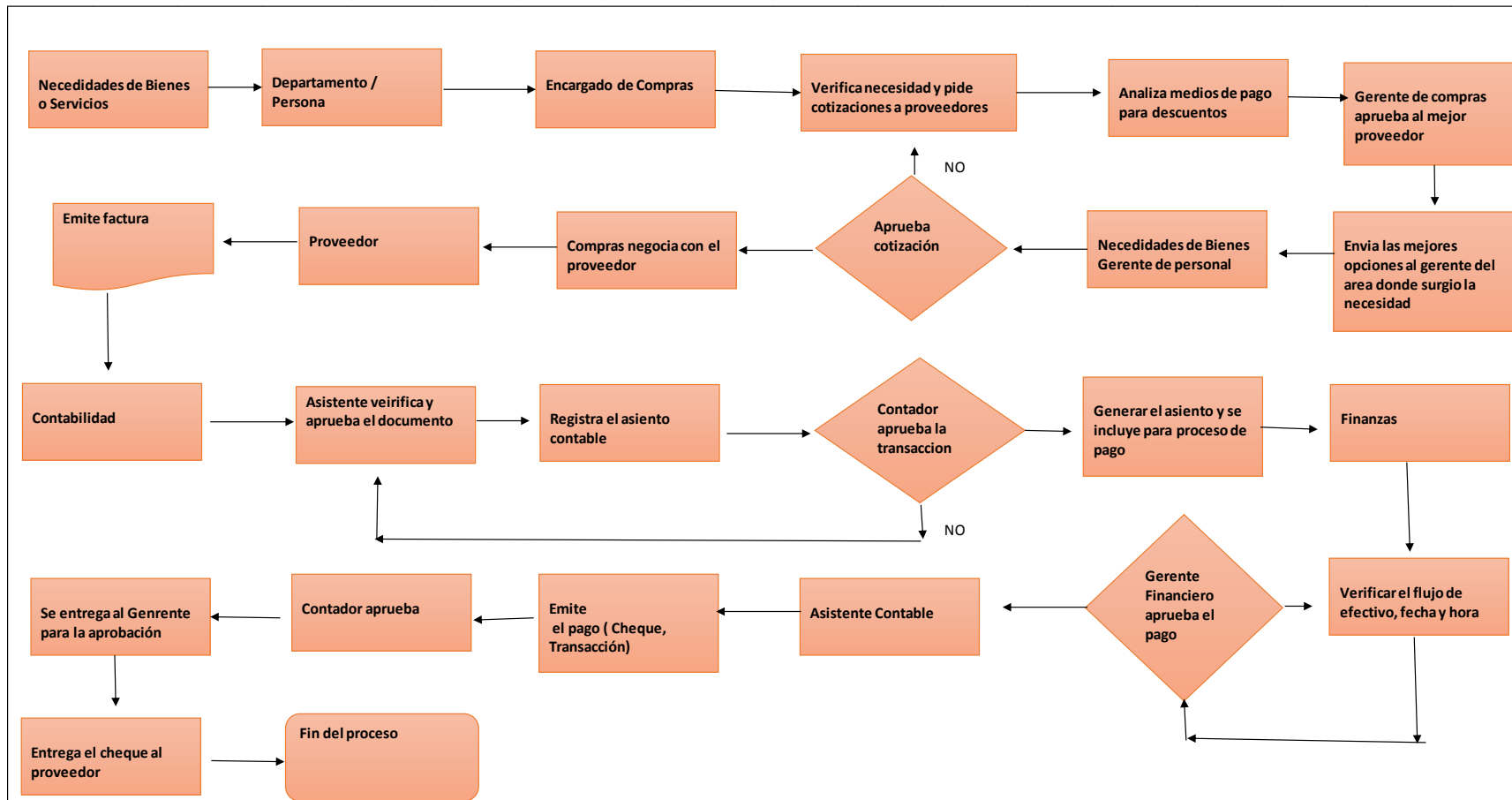


Figura 11 PROCESO DE PAGOS EMPRESA PETROSHYRIS

Para efectuar desembolsos de dinero de una manera eficiente, PETROSHIRYS debe seguir el proceso del cuadro anterior, el cual tiene detallados todos los pasos; pero para un mejor entendimiento se tiene las siguientes explicaciones:

Explicaciones al proceso de compras y pagos:

Todo inicia con una necesidad proveniente de un departamento específico, la cual se ve satisfecha con una compra de bienes o servicios; para que el departamento o encargado de compras pueda procesar dicha necesidad, siempre debe pedir un requerimiento aprobado por el gerente o supervisor del área en cuestión, es decir la persona realiza su requerimiento y el gerente lo aprueba, para de esta forma evitar cualquier tipo de malversación de los recursos de la empresa; para casos en que dicho requerimiento supere valores razonables, deberá ser aprobado para el caso específico de PETROSHIRYS por el Gerente General, entiéndase por valores razonables aquellos que son determinados para cada área, es decir el gerente de operaciones no tendrá los mismos atributos que el gerente financiero; debido a esto se deben plantear los montos máximos después de un análisis de cuánto gasta regularmente cada departamento, y para compras mayores a lo usual deberá aprobarla el Gerente general.

Esto es únicamente una recomendación, puede ser también que todos los requerimientos los deba aprobar únicamente el Gerente General, pero al dividir el transporte de combustible se puede optimizar mejor el proceso.

Una vez que el documento de compra llega a contabilidad, el asistente contable debe obligadamente revisar que dicho documento cumpla a cabalidad con la Ley de Régimen Tributario interno, y luego proceder a registrarlo en el sistema contable como activo o gasto, puede presentarse el caso de que dicha compra no es en realidad para beneficio de la empresa y es por ejemplo un particular de los socios, esta situación no debe ser registrada, ya que puede atraer problemas en la información financiera al no ser algo real y sobre todo problemas en la parte legal y tributaria con la entidad de control que es el SRI.



### **III. GESTIÓN DE INVENTARIOS**

#### **4.3.1 Situación actual de Inventarios**

Al ser PETROSHIRYS Cía. Ltda., una empresa comercial y se servicios, es decir que adquiere productos importados y provee el transporte de combustibles, por tanto el inventario de productos y vehículos para transportar combustibles representa parte de la inversión dentro de la misma, ya que contempla la parte fundamental del giro del negocio y su productividad, es por ello que se torna indispensable prestarle atención a su manejo y control, pues de esto dependen los ingresos.



Tabla 15

## SITUACIÓN ACTUAL DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A.

CÓDIGO O CÓDIG	CUESTA	2013		2014		Variac. Absolut. 2013-2014	Variac. Relat.2013 -2014	
	<b>CUENTAS</b>							
<b>11</b>	<b>ACTIVO CORRIENT E</b>	ACTIVO CORRIENTE	2.682.184,72	4.966.617,90	<b>46,25%</b>	<b>56,39%</b>	<b>2.284.433,18</b>	<b>85%</b>
<b>14</b>		CAJA BANCOS	647.630,80	614.027,50	11,17%	6,97%		
		INVERSIONES TEMPORALES	187.322,64	413.614,66	3,23%	4,70%		
		CUENTAS DOCUMENTOS POR COBRAR	Y 964.809,81	2.640.303,66	16,64%	29,98%		
		INVENTARIOS	882.421,47	1.298.672,08	<b>15,22%</b>	<b>14,74%</b>	<b>416.250,61</b>	<b>47%</b>

Fuente: EMPRESA PETROSHIRYS S.A, Dpto. de Financiero

En el Balance General se encuentra descrito los inventarios cuyo valor corresponde a 14.14% en el año 2014 con una variación absoluta del usd \$ 416.250,61 y una variación relativa de 47% respectivamente.

#### **4.3.2 Modelo Propuesto para Inventarios**

La supervisión y control de los pedidos, almacenamiento y uso de componentes que una empresa va a utilizar en la producción de los artículos que va a vender, así como la supervisión y control de las cantidades de productos terminados para la venta. Inventario de un negocio es uno de sus activos más importantes y representa una inversión que está ligado hasta el artículo se vende o se usa en la producción de un artículo que se vende.

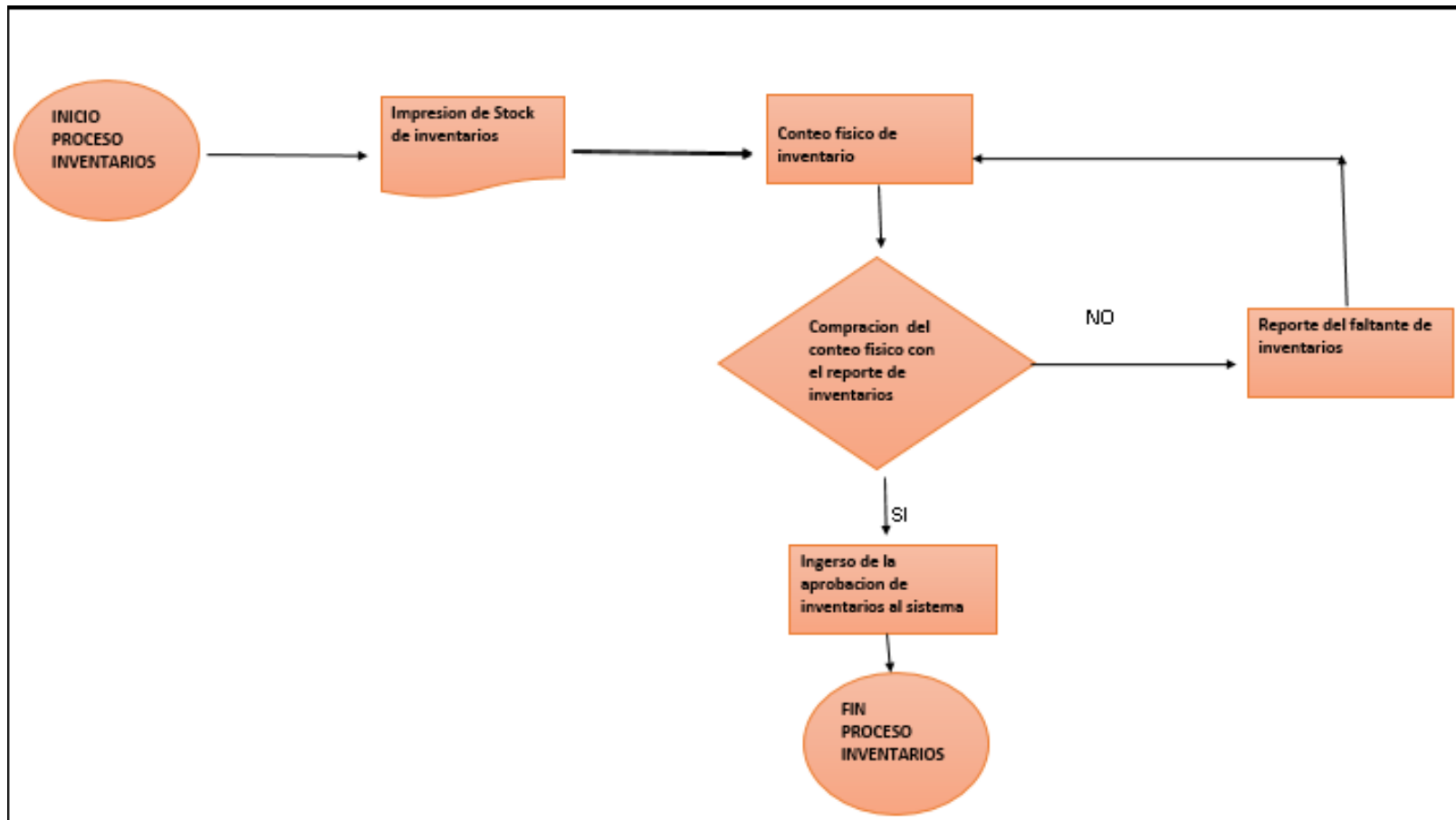


Figura 12 PROCESO DE INVENTARIOS EMPRESA PETROSHYRIS

También cuesta dinero para almacenar, controlar y asegurar el inventario. Los inventarios que están mal gestionados pueden crear problemas financieros importantes para una empresa, si la mala gestión se traduce en un exceso de inventario o una escasez de inventarios.

Inventario, es el conjunto de mercancías o artículos acumulados en el almacén en espera de ser vendidos o utilizados en el proceso productivo. También se denomina inventario a toda relación ordenada y cifrada de los bienes de una persona o entidad, en la que se incluyen no sólo los stocks o inventarios en sentido estricto, sino cualquier otra clase de bienes, y también al documento en el que se contiene dicha relación.

“Un inventario constituye la cantidad de existencias de un bien o recurso cualquiera en una organización. El inventario para la producción se refiere a los bienes que contribuyen al producto que fabrica la empresa o que forman parte de él. El inventario para la producción normalmente se divide en materias primas, productos terminados, componentes, suministros y productos en procesos. Para el caso de los servicios, el inventario se refiere generalmente a los bienes tangibles que serán vendidos y a los suministros necesarios para prestar el servicio.”(CHASE, 2003, Pág. 25)

Los inventarios, además de los insumos para la producción, los productos en proceso y los bienes terminados, también incluyen las mercancías que son compradas a un proveedor determinado a precio mayorista para su comercialización en forma de reventa.

## **TIPOS DE INVENTARIO**

### **INVENTARIO INICIAL**

El Inventario Inicial representa el valor de las existencias de mercancías en la fecha que comenzó el período contable.

## **INVENTARIO FINAL**

Es aquel que realiza el comerciante al cierre del ejercicio económico, generalmente al finalizar un periodo, y sirve para determinar una nueva situación patrimonial en ese sentido, después de efectuadas todas las operaciones mercantiles de dicho periodo.(CLC, 2010)

## **INVENTARIO FÍSICO**

Es el inventario real. Es contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes (mercancías), que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valorada de las existencias.

## **INVENTARIO DE CICLO**

La porción del inventario total que varía en forma directamente proporcional al tamaño del lote se conoce como inventario de ciclo. La frecuencia con que pueden hacerse los pedidos y la cantidad de los mismos recibe el nombre de dimensionamiento del lote.

Para la gestión de este tipo de inventario se debe tener en cuenta que el tamaño del lote tiene una relación directamente proporcional al tiempo o ciclo transcurrido entre los pedidos, y que mientras mayor sea el intervalo de tiempo entre dos pedidos sucesivos de un bien determinado, mayor tendrá que ser el volumen del inventario de ciclo.(KRAJEWSKI, 2010. Pag. 57)

Al principio del intervalo, el inventario de ciclo se encuentra en su punto máximo o sea  $Q$ . Al final del intervalo, inmediatamente antes de la llegada de un nuevo lote, el inventario de ciclo baja a su nivel mínimo, es decir, a 0. El inventario promedio de ciclo, es el valor de esos dos valores extremos:

$$\text{Inventario promedio de ciclo} = \frac{Q + 0}{2} = \frac{Q}{2}$$

Donde;

Q= cantidad

Los inventarios son un puente de unión entre la producción y las ventas. En la empresa PETROSHIRYS el inventario equilibra la línea de comercialización de combustibles y los productos comercializados. Los inventarios absorben la holgura cuando fluctúan las ventas o los volúmenes de producción, lo que da otra razón para el control de inventarios. Estos tienden a proporcionar un flujo constante de producción, facilitando su programación.

Los resultados de esta ecuación son más exactos cuando el comportamiento de la demanda es estable, no obstante en períodos donde la demanda sea impredecible los resultados, a pesar de no ser exactos, son bastantes razonables y satisfactorios.

La NIC 2. Para la empresa PETROSHIRYS establece que el costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, del mismo modo también incluye todos los demás costos que se hayan incurrido para darle a los inventarios su condición y ubicación actuales.(CHASE, 2003, Pág. 25)

El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Un tema fundamental en la contabilidad de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos. Esta Norma suministra una guía práctica para la determinación de ese costo, así como para el subsiguiente reconocimiento como un gasto del periodo, incluyendo también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable.

También suministra directrices sobre las fórmulas del costo que se usan para atribuir costos a los inventarios. Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, según cuál sea menor.

Valor neto realizable es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.

El costo de los inventarios será asignado siguiendo el método de primera entrada primera salida (FIFO) o el coste medio ponderado. La entidad utilizará la misma fórmula de costo para todos los inventarios que tengan una naturaleza y uso similares. Para los inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de costo también diferentes. El costo de los inventarios de productos que no son habitualmente intercambiables entre sí, así como de los bienes y servicios producidos y segregados para proyectos específicos, se determinará a través de la identificación específica de sus costos individuales.

Cuando los inventarios sean vendidos, el importe en libros de los mismos se reconocerá como gasto del periodo en el que se reconozcan los correspondientes ingresos de operación. El importe de cualquier disminución de valor, hasta alcanzar el valor neto realizable, así como todas las demás pérdidas en los inventarios, será reconocido como gasto en el periodo en que ocurra la disminución o la pérdida. El importe de cualquier reversión de la disminución de valor que resulte de un incremento en el valor neto realizable, se reconocerá como una reducción en el valor de los inventarios, que hayan sido reconocidos como gasto, en el periodo en que la recuperación del valor tenga lugar.

## **TIPOS DE COSTOS EN INVENTARIOS**

### **COSTOS DE ADQUISICIÓN**

Es la cantidad total Invertida en la compra de la mercancía, o el valor contable del producto cuando se trata de material en curso o productos terminados.(SAPAG Chain, 2003, Pág. 23)

En el primer caso (materias primas o componentes), el costo de adquisición incorporará los conceptos no recuperables que el proveedor vaya a incluir en su factura (por ejemplo, el transporte, si es por cuenta del proveedor, pero no el IVA). Se debe tener en cuenta que muchos proveedores aplican descuentos por volumen, por lo que unas veces el costo de adquisición de un pedido tendrá una componente de costo evitable y otras veces será en su totalidad un costo no evitable.

En el segundo caso (material en curso o productos terminados), la determinación del costo de adquisición es más compleja, dependiendo de las prácticas contables de la empresa.

## **CUADRO 25**

### **FRECUENCIA DE CONTEOS FÍSICOS**

<b>PETROSHIRYS</b>	
<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA DE CONTEO FÍSICO</b>
<b>A</b>	Diario
<b>B</b>	Semanal
<b>C</b>	Quincenal

Depende de los productos y del volumen de ventas se empleará la “FRECUENCIA DEL CONTEO FÍSICO”, para luego clasificarla en la categoría ABC



## **COSTOS DE ALMACENAMIENTO**

Los costos de almacenamiento, de mantenimiento o de posesión del Stock, incluyen todos los costos directamente relacionados con la titularidad de los inventarios tales como:

- Costos Financieros de las existencias
- Gastos del Almacén
- Seguros
- Deterioros, pérdidas y degradación de mercancía.

Dependen de la actividad de almacenaje, este gestionado por la empresa o no, o de que la mercadería este almacenada en régimen de depósito por parte del proveedor o de que sean propiedad del fabricante.

La clasificación de los costos de almacenamiento que seguidamente se incluye los clasifica por actividad (almacenaje y manutención), por imputabilidad (fija y variable) y por origen directo e indirecto.

**Costo Fijo.-** son los que se tienen que pagar sin importar si la empresa produce mayor o menor cantidad de productos.

**Costo Variable.-** son los que se cancelan de acuerdo al volumen de producción que tiene la empresa.

**COSTO Directo.-** Son aquellos costos que se puede asociar directamente a la producción de un solo producto.

**Costo Indirecto.-** Son aquellos costos que afecta a el proceso productivo en general de uno o más productos.

## **COSTOS DIRECTOS DE ALMACENAJE**

**Costos Fijos:** Se considera Costos Fijos porque no cambian en el periodo contable de la empresa PETROSHIRYS

- Personal
- Vigilancia y Seguridad
- Cargas Fiscales
- Mantenimiento y reparación del Almacén
- Amortización del Almacén
- Amortización de estanterías y otros equipos de almacenaje
- Gastos financieros de inmovilización
- Energía
- Agua

**Costos Variables:** Se considera Costos Fijos porque cambian en el periodo contable de la empresa PETROSHIRYS, es decir están en función del movimiento de las ventas de la empresa.

- Mantenimiento de Estanterías
- Materiales de reposición
- Reparaciones ( relacionadas con almacenaje )
- Deterioros, pérdidas y degradación de mercancías.
- Gastos Financieros de Stock.

## **IV. POLÍTICAS Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

### **4.4.1 Situación actual de la Empresa**

En general, la política de PETROSHIRYS es financiar sus activos y los requisitos de operación, con el fin de crear una cobertura natural y evitar cualquier riesgo de cambio.

De vez en cuando, PETROSHIRYS también se aprovecha de las oportunidades de mercado mediante el aumento de financiación y en una determinada tasa de interés.

Mediante el uso de estos instrumentos financieros, PETROSHIRYS también es capaz de optimizar el costo de sus recursos y el exceso de efectivo de uso de filiales sin tomar riesgos cambiarios. A continuación se describe las principales políticas de financiamiento, así:

### **Planificar**

- Definir directrices para la elaboración del Plan Operativo de Seguridad Crediticia.
- Consolidar y aprobar el Plan Operativo.
- Establecer lineamientos para la programación de la Ejecución Presupuestaria.
- Orientar la elaboración y aprobación del Programa Periódico de Caja.

### **Dirigir**

- Ejecución del Plan Operativo.
- Ejecución de Presupuestos.
- Elaboración de Informes Financieros, consolidados.

### **Controlar**

- Registro Contable Ejecución Presupuestaria. Recaudación de ingresos.

### **Legalizar**

- Preparar Estados Financieros y Presupuestarios

**Tabla 16****ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A.**

ÍNDICE ENDEUDAMIENTO	DE	0,31	0,52
<b>DEUDA TOTAL</b>		1.784.869,35	4.536.702,47
<b>ACTIVO TOTAL</b>		5.799.352,30	8.807.569,61

Este ratio mide el porcentaje de los activos de la empresa financiado por los acreedores. Como se puede observar en el cuadro anterior se determina que la empresa PETROSHIRYS S.A opera con una deuda del 31% de capital propio. Así llegando al 2014 que PETROSHIRYS S.A tiene un endeudamiento del 52 % respecto a sus activos. Valor que se considera dentro de la normalidad que es entre 1 a 2 respectivamente.

**4.4.2 Estrategias de Financiamiento**

Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.(HOFER, 2008)

Ahora bien, cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado. Como aspectos claves en la función financiera, generalmente se señalan los siguientes:

- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.
- Análisis del circulante: liquidez y solvencia.
- Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero.
- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación y política de retención y/o reparto de utilidades.

### **Fuentes de financiamiento**

La empresa PETROSHIRYS, está en capacidad de recurrir a dos fuentes de financiamiento:

#### **Fuentes Internas:**

Dentro de esta se encuentran los aportes de los socios, la reinversión de utilidades, siempre y cuando sean aprobadas en reunión de junta de accionistas.

#### **Fuentes Externas:**

Los medios más utilizados son:

##### **Banca Comercial:**

La misma que está conformada por todas las instituciones que realizan intermediación financiera, entre estas se encuentran los bancos, cooperativas y mutualistas que prestan estos servicios.

La empresa PETROSHIRYS., deberá analizar cuál de las opciones de la banca comercial le ofrece mejores costos de financiamiento, de acuerdo a los fines para cuales vaya destinado el dinero dentro de la empresa, tales como la adquisición de nueva maquinaria, compra de productos, cubrir los desfases de los días depago y cobro, entre otras.

## **V. PRESUPUESTOS**

### **4.5 Planificación Presupuestaria**

La planificación presupuestaria es un mecanismo que permitirá a la empresa PETROSHIRYS Cía. Ltda., pronosticar los flujos de efectivo, de manera que se genere información suficiente para una adecuada toma de decisiones y que posibilite la maximización de los recursos que dispone la empresa.

## 4.5.1 Presupuesto de ventas

Tabla 17

**PRESUPUESTO DE VENTAS DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A.**

CÓDIGO	CUENTA	2013	2014	2013	2014	Variación	Variancia
				2013	2014	Absoluta	Relativa
				100,00	100,00	2.884,5	36%
				8.117,00	11.001,5	26,64	
				5,77	32,41		
	Venta	7.705,95	10.510,5	94,9	95,5	2.804,5	36%
		3,14	43,69	4%	4%	90,55	
	Venta de derivados	386.350,78	652.503,36	4,76%	5,93%	266.152,58	69%

Las ventas para el año 2014 aumentaron de manera relativa en un 36% en relación al año 2013 y de manera absoluta en usd \$ 266.152,58 .

El presupuesto promedio de ventas para la empresa PETROSHIRYS será del 36% Además la empresa deberá implementar un marketing Mix, así:

De acuerdo a la propuesta de plan de marketing para la empresa PETROSHIRYS Recomienda la creación de estrategias de mercado para lo cual considera fortalecer las 4P's del Marketing, (producto, precio, plaza o distribución y promoción o comunicación).

**Tabla 18**  
**ESTRATEGIAS PARA EL PRODUCTO O SERVICIO**

4 Ps Marketing	Concepto	Estrategia	Ejecución
<b>PRODUCTO O SERVICIO</b>	El producto es el bien o servicio que se ofrece o vende a los consumidores	Nuevas características	Mejoramiento del producto y servicios
			Comunicación de nuevas utilidades de los nuevos productos
			Ampliar las funciones de servicios de la empresa PETROSHIRYS Ltda.
		Nuevos atributos	Complementos adicionales en auditorias en Sistemas Informáticos
		Nuevas líneas	lanzamiento de nuevos servicios
		Ampliación	Creación de nuevos servicios ampliación de la línea de productos y servicios
		Plus Adicional	Mejoramiento de la página web Chat directo con el cliente

Tabla 19

## Estrategias para el PRECIO

4 Ps Marketing	Concepto	Estrategia	Ejecución
<b>PRECIO</b>	El precio es el valor monetario que le asigna al producto o servicio al momento de ofrecerlo o venderlo a los consumidores	Estrategia de precios bajos	Lanzar productos y servicios a precios bajos como estrategia para el ingreso a nuevos segmentos de mercado
		Estrategia de precios medios	Establecer precios medios los cuales se pueda ofrecer productos y servicios de calidad manteniendo su competitividad
		Descuentos	Ofrecer descuentos especiales a empresa, cooperativas etc.
		Reducción de precios ante la competencia	Bajar los precios para mantenerse a nivel de la competencia con el fin de bloquearla y ganarle mercado
		Estrategia de precio mágico	Etiquetar productos como ofrecer servicios con el valor terminado
		Incremento de precio	Aumento de precio por encima de competencia con la finalidad de crear en nuestros productos y servicios la sensación de una mejor calidad



Tabla20

## Estrategias para la PLAZA O DISTRIBUCIÓN

4 Ps Marketing	Concepto	Estrategia	Ejecución
<b>PLAZA O DISTRIBUCIÓN</b>	La plaza o distribución hace referencia a las plazas o puntos de venta en donde el producto o servicio es ofrecido o vendido a los consumidores, así como a la forma en que es distribuido o trasladado hacia dichas plazas o puntos de venta.	Innovación de canales de distribución	Creación de plataformas digitales para la realización de pedidos por medio del internet
		Distribución selectiva	Segmentación de clientes de acuerdo con la rotación del producto o servicio para darles un trato preferencial en cuanto a la frecuencia que adquiere los productos o servicios de la empresa  Ubicación de los productos y servicios específicos dentro de las empresas de acuerdo a las necesidades del entorno de la misma
		Distribución exclusiva	Colocar productos de acuerdo con la rotación de cada cliente

**Tabla21****PROMOCIÓN PARA EL PRODUCTO O SERVICIO**

4 Ps Marketing	Concepto	Estrategia	Ejecución
<b>PROMOCIÓN</b>	Son todos las estrategias de marketing que la empresa PETROSHIRYS empleara en la difusión de los productos servicios	Benchmarking  Difusión en los principales medios de comunicación de dichas estrategias	Difusión de estrategias comerciales que sean iguales o mejores que la competencia  Cada primer trimestre del año evaluar y difundir en los principales medios de comunicación.

#### **4.5.2 Presupuesto de Costo de ventas**

Una estimación de los costos es la aproximación del costo de un programa, proyecto u operación. El cálculo del coste es el producto del proceso de estimación de coste. La estimación de costos tiene un solo valor total y puede tener valores de los componentes identificables. Un problema con un rebasamiento costos e puede evitar con una estimación de costos fiables, precisos y creíbles. Un estimadores el profesional que prepara las estimaciones de costos.

Hay diferentes tipos de estimadores, cuyo título puede ser precedida por un modificador, como estimador dela construcción, o estimado eléctrica o jefe estimado Por su naturaleza existen dos tipos de costos: Fijos y Variables.

**Tabla22****PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS DE LA EMPRESA PETROSHIRYS S.A.**

						Variación Absoluta	Variación Relativa
TOTAL	COSTO	DE		84,3	82,7	-	33%
COSTOS	VENTA	(6.846.560,4	(9.107.822,77	5%	9%	2.261.262,	37
		0)	)				
	Costo de venta			80,0	79,0	-	34%
		(6.500.684,8	(8.699.467,13	9%	8%	2.198.782,	
		3)	)			30	
	Costo de venta			2,44	2,65	-93.969,08	48%
	derivados	(197.674,74)	(291.643,82)	%	%		
	Costo de venta otras			1,83	1,06	31.489,01	-21%
	ventas y servicios	(148.200,83)	(116.711,82)	%	%		

El Costo de venta para la empresa PETROSHIRYS representa el 82.79 para el año 2014

**4.5.3 Presupuesto de Gastos**

En caso de que la empresa posea dificultades en cumplir con este objetivo de ventas, se propone la realización de un análisis a detalle de los proveedores de productos la materia prima, con el fin de seleccionar los principales proveedores y establecer fianzas y negociaciones para mantener la entrega de constante de materia prima a tiempo y con los precios adecuados. Adicional a esto la empresa deberá realizar un análisis de los costos operativos, para evitar costos innecesarios en el proceso productivo y reducir al mínimo el nivel de desperdicios.

## 4.6 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

### 4.6.1 Estado de Resultados Projectado

Los pasos para preparar un estado de situación financiera basada en el libro de Guadalupe Ochoa son los siguientes:

1. Determinar la variación en efectivo e inversiones temporales ocurrida durante el ejercicio
2. Determinar las variaciones ocurridas durante el ejercicio (aumentos o disminuciones) en cada una de las cuentas del balance general, a partirse los balances al inicio y al final del mismo ejercicio, con excepción de las cuentas de efectivo e inversiones temporales consideradas en el primer paso.
3. Determinar el importe de los recursos generados por la operación. Incluidas las variaciones en la cuentas de activo y pasivo circulante relacionadas con la operación normal.
4. Con las variaciones encontradas en las cuentas de activo y pasivo circulante que no están relacionadas con la operación normal (pasivos bancarios de corto plazo, dividendos por pagar, etc.) las variaciones en las cuentas de la sección no circulante del balance general y la información adicional, determinar
5. El importe de los recursos generados (utilizados) por las actividades de financiamiento.
6. El importe de los recursos utilizados (generados) por las actividades de inversión.
7. La operación aritmética que se observa en el cuadro 2.4  $(d) = (a) + (b) - (c)$  debe dar como resultado la cifra determinada en el primer paso, es decir, debe ser igual a la variación del efectivo y las inversiones temporales en el ejercicio para el que se está preparando el estado de flujo de efectivo. (Ochoa & Saldívar del Ángel, pág. 155)

El estado de flujo de efectivo se puede presentar utilizando el método directo o el indirecto, para esta propuesta se ha analizado los movimientos de PETROSHIRYS

Cía. Ltda. Y se ha podido concluir que el método a utilizar debe ser el directo; cabe recalcar que la única diferencia entre ambos métodos es el reporte de las actividades de operación; las actividades de inversión y financiamiento son idénticas con cualquier método.

Es la planificación de la empresa en proyección al comportamiento en diez años del flujo de efectivo, por concepto de las ventas, es decir que los ingresos son provenientes de la comercialización de combustibles, productos y accesorios. El presupuesto tomará como base la demanda total del producto a satisfacer en el estudio de mercado, teniendo muy en cuenta como limitante, la máxima capacidad de comercialización de la empresa PETROSHYRIS, de esta manera los datos se encuentran planificados en base a la producción y el volumen de ventas.

#### **INGRESOS POR VENTAS.**

Los ingresos están dados por las operaciones que realiza la empresa, esto es cuantificable en un período de tiempo, está relacionado directamente con el volumen de ventas.

#### **PRECIO DE VENTA.**

Para establecer el precio de venta de la comercialización del Transporte de combustible y derivados del petróleo es necesario analizar el costo de oportunidad de mercado ya que se establecerá en base al costo de comercialización.

**Tabla 23****PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADO AÑOS: 2015 – 2024**

AÑOS: 2015 – 2024

		<b>AÑOS</b>									
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>VENTAS</b>											
<b>Número de</b>		<b>360</b>	<b>392</b>	<b>427</b>	<b>466</b>	<b>507</b>	<b>553</b>	<b>603</b>	<b>657</b>	<b>716</b>	<b>781</b>
<b>EQUIPOS (SURTIDOR)</b>											
<b>Precio de</b>		<b>15.330,00</b>	<b>16.829,06</b>	<b>18.473,77</b>	<b>20.278,21</b>	<b>22.257,82</b>	<b>24.429,50</b>	<b>26.811,80</b>	<b>29.425,03</b>	<b>32.291,47</b>	<b>35.435,52</b>
<b>Venta de</b>											
<b>EQUIPOS (SURTIDOR)</b>											
<b>Numero de</b>		<b>27.993</b>	<b>30.512</b>	<b>33.258</b>	<b>36.252</b>	<b>39.514</b>	<b>43.071</b>	<b>46.947</b>	<b>51.172</b>	<b>55.778</b>	<b>60.798</b>
<b>ACCESORIOS (PISTOLAS DE COMBUSTIBLE)</b>											
<b>Precio de</b>		<b>102,20</b>	<b>112,19</b>	<b>123,16</b>	<b>135,19</b>	<b>148,39</b>	<b>162,86</b>	<b>178,75</b>	<b>196,17</b>	<b>215,28</b>	<b>236,24</b>
<b>Venta de</b>											

CONTINUA 

**ACCESORIOS  
( PISTOLAS  
DE  
COMBUSTIB  
LE)**

<b>Numero de</b>	<b>62.311</b>	<b>67.919</b>	<b>74.032</b>	<b>80.695</b>	<b>87.957</b>	<b>95.873</b>	<b>104.502</b>	<b>113.907</b>	<b>124.159</b>	<b>135.333</b>
------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------

**ADITIVOS Y  
LUBRICANT  
ES**

<b>Precio de</b>	<b>5,29</b>	<b>5,81</b>	<b>6,38</b>	<b>7,00</b>	<b>7,69</b>	<b>8,44</b>	<b>9,26</b>	<b>10,16</b>	<b>11,15</b>	<b>12,24</b>
------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	--------------	--------------	--------------

**Venta de  
ADITIVOS Y  
LUBRICANT  
ES**

<b>Numero de</b>	<b>1.838</b>	<b>2.003</b>	<b>2.184</b>	<b>2.380</b>	<b>2.594</b>	<b>2.828</b>	<b>3.082</b>	<b>3.360</b>	<b>3.662</b>	<b>3.992</b>
------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

**LLANTAS**

<b>Precio de</b>	<b>433,33</b>	<b>475,70</b>	<b>522,19</b>	<b>573,20</b>	<b>629,15</b>	<b>690,54</b>	<b>757,88</b>	<b>831,75</b>	<b>912,77</b>	<b>1.001,64</b>
------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	-----------------

**Venta de  
LLANTAS**

CONTINUA 



<b>Numero</b>	<b>de</b>	<b>185</b>	<b>202</b>	<b>220</b>	<b>240</b>	<b>262</b>	<b>285</b>	<b>311</b>	<b>339</b>	<b>369</b>	<b>402</b>
<b>BATERÍAS</b>											
<b>Precio</b>	<b>de</b>	<b>122,64</b>	<b>134,63</b>	<b>147,79</b>	<b>162,23</b>	<b>178,06</b>	<b>195,44</b>	<b>214,49</b>	<b>235,40</b>	<b>258,33</b>	<b>283,48</b>
<b>Venta de BATERÍAS</b>											
<b>Numero</b>	<b>de</b>	<b>2.732.549.</b>	<b>2.978.478.</b>	<b>3.246.541.</b>	<b>3.538.730.</b>	<b>3.857.216.</b>	<b>4.204.365.</b>	<b>4.582.758.</b>	<b>4.995.206.</b>	<b>5.444.775.</b>	<b>5.934.805.</b>
<b>GALONES</b>											
<b>TRANSPORT</b>											
<b>ADOS</b>											
<b>Precio</b>	<b>de</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Venta de GALONES</b>											
<b>TRANSPORT</b>											
<b>ADOS</b>											
<b>Total Ingresos</b>		<b>12.082.94</b>	<b>14.458.28</b>	<b>17.299.71</b>	<b>20.698.54</b>	<b>24.763.90</b>	<b>29.626.31</b>	<b>35.441.78</b>	<b>42.396.79</b>	<b>50.714.29</b>	<b>60.660.77</b>
		<b>3,67</b>	<b>6,41</b>	<b>9,09</b>	<b>1,30</b>	<b>8,50</b>	<b>9,14</b>	<b>1,69</b>	<b>4,40</b>	<b>5,58</b>	<b>3,87</b>

#### **4.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO**

#### **4.8 EVALUACIÓN FINANCIERA**

##### **ESTADO DE RESULTADO.**

Es el documento contable que corresponde al análisis o al detalle de las cifras y datos provenientes del ejercicio económico de la empresa durante un período determinado.

Este instrumento contable permite determinar la utilidad neta del ejercicio económico de la empresa, así como también los sueldos y utilidades de los trabajadores, y los impuestos establecidos por la ley tributaria que debe cumplir la organización.

Cabe recalcar que para proyectar los datos se utilizó el método de la inflación, considerando una inflación real del 9% respectivamente.

**Tabla 24**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AÑOS: 2015 – 2024 EN DÓLARES**

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO										
AÑOS: 2015 – 2024										
EN DÓLARES										
RUBROS	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ventas Netas</b>	12.082.943,67	14.458.286,41	17.299.719,09	20.698.541,30	24.763.908,50	29.626.319,14	35.441.781,69	42.396.794,40	50.714.295,58	60.660.773,87
- <b>Costo de</b>	8.838.270,86	9.632.613,86	10.498.447,73	11.440.476,21	12.469.173,43	13.580.950,87	14.803.146,03	16.135.338,76	17.587.428,84	19.170.207,02
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>										
= UTILIDAD BRUTA	<b>3.244.672,81</b>	<b>4.825.672,55</b>	<b>6.801.271,37</b>	<b>9.258.065,08</b>	<b>12.294.735,07</b>	<b>16.045.368,27</b>	<b>20.638.635,66</b>	<b>26.261.455,64</b>	<b>33.126.866,75</b>	<b>41.490.566,85</b>
- <b>Gastos de</b>	19.506,70	21.262,31	23.175,92	25.261,75	27.535,31	30.013,48	32.714,70	35.659,02	38.868,33	42.366,48
<b>Administración</b>										
- <b>Gastos de Ventas</b>	38.032,74	41.455,69	45.186,70	49.253,50	53.686,32	58.518,08	63.784,71	69.525,34	75.782,62	82.603,05
= UTILIDAD OPERACIONAL	<b>3.187.133,36</b>	<b>4.762.954,56</b>	<b>6.732.908,75</b>	<b>9.183.549,84</b>	<b>12.213.513,45</b>	<b>15.956.836,70</b>	<b>20.542.136,25</b>	<b>26.156.271,28</b>	<b>33.012.215,80</b>	<b>41.365.597,32</b>
- <b>Gastos Financieros</b>	83.089,94	78.148,71	72.614,53	66.416,25	59.474,18	51.699,06	42.990,92	33.237,80	22.314,32	10.080,01
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	<b>3.104.043,42</b>	<b>4.684.805,85</b>	<b>6.660.294,22</b>	<b>9.117.133,58</b>	<b>12.154.039,27</b>	<b>15.905.137,64</b>	<b>20.499.145,34</b>	<b>26.123.033,48</b>	<b>32.989.901,48</b>	<b>41.355.517,31</b>
- <b>15% de Participación Trabajadores</b>	465.606,51	702.720,88	999.044,13	1.367.570,04	1.823.105,89	2.385.770,65	3.074.871,80	3.918.455,02	4.948.485,22	6.203.327,60
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	<b>2.638.436,91</b>	<b>3.982.084,97</b>	<b>5.661.250,09</b>	<b>7.749.563,55</b>	<b>10.330.933,38</b>	<b>13.519.367,00</b>	<b>17.424.273,53</b>	<b>22.204.578,46</b>	<b>28.041.416,26</b>	<b>35.152.189,71</b>
- <b>22% Impuesto a la Renta</b>	580.456,12	876.058,69	1.245.475,02	1.704.903,98	2.272.805,34	2.974.260,74	3.833.340,18	4.885.007,26	6.169.111,58	7.733.481,74
= UTILIDAD NETA	<b>2.057.980,79</b>	<b>3.106.026,28</b>	<b>4.415.775,07</b>	<b>6.044.659,57</b>	<b>8.058.128,04</b>	<b>10.545.106,26</b>	<b>13.590.933,36</b>	<b>17.319.571,20</b>	<b>21.872.304,68</b>	<b>27.418.707,98</b>

**FLUJO DE CAJA.**

El flujo de caja es la expresión de una magnitud económica realizada de una cantidad por unidad de tiempo, es decir entrada o salida de fondos de caja.

El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite determinar el comportamiento de ingresos y egresos de la empresa, es decir el movimiento de efectivo.

Tabla 25

## FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

Años	Utilidad Neta	Depreciación y Amortización Diferido (+)	Capital del de trabajo (+)	Valor Residual (+)	Inversión (-)	Préstamo (+)	Amortización del k (-)	Flujo de efectivo (=)
<b>0</b>					818.602,95	722.602,95		-96.000,00
<b>1</b>	2.057.980,79	12.068,85					41.176,93	2.028.872,71
<b>2</b>	3.106.026,28	12.068,85					46.118,16	3.071.976,97
<b>3</b>	4.415.775,07	12.068,85					51.652,33	4.376.191,58
<b>4</b>	6.044.659,57	10.338,42			5.191,80		57.850,61	5.991.955,57
<b>5</b>	8.058.128,04	10.338,42					64.792,69	8.003.673,77
<b>6</b>	10.545.106,26	835,89					72.567,81	10.473.374,34
<b>7</b>	13.590.933,36	835,89					81.275,95	13.510.493,30
<b>8</b>	17.319.571,20	835,89			5.191,80		91.029,06	17.224.186,22
<b>9</b>	21.872.304,68	835,89					101.952,55	21.771.188,02
<b>10</b>	27.418.707,98	835,89		740.311,79			114.186,86	28.045.668,80

Cabe señalar que en el flujo de caja del inversionista, está en función de la depreciación y la amortización del Diferido, y la amortización del capital, también como inversión se calcula la inversión de las computadoras al cuarto y al octavo año dando un valor de usd \$5.191

#### 4.8.1 Valor Actual Neto (VAN)

##### VALOR ACTUAL NETO.

El Valor Actual Neto significa traer a valores de hoy los flujos futuros y se calculan sacando la diferencia entre todos los ingresos y los egresos o en su defecto el flujo neto de caja expresado en moneda actual a través de una tasa de descuento específica.

Por medio de este instrumento se podrá medir si existe riesgo o no al invertir en este proyecto, lo que permitirá al accionista la toma de decisiones al momento de analizar el costo beneficio, es decir el Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento que represente el costo de oportunidad de los recursos económicos que requiere el proyecto.

Para proceder al cálculo se establecerá una tasa que representa el costo de oportunidad de la siguiente forma:

#### Tabla 26

##### TASA DE DESCUENTO

**$i = \text{tasa pasiva (recursos propios)} + \text{tasa activa (recursos de terceros)} + \text{riesgo país}$**

**$i = 0,04 (11,73\%) + 0,012 ( 82,27 \%) + 5,61$**

$i = 14,74 \%$

**Tabla 27 VALOR ACTUAL NETO  
EN DÓLARES**

VALOR ACTUAL NETO (INVERSIONISTA)

USD.		
AÑOS	FLUJO EFECTIVO	FLUJO ACTUALIZADO
0	-96.000,00	-96.000,00
1	2.028.872,71	1.738.957,00
2	3.071.976,97	2.256.763,44
3	4.376.191,58	2.755.487,53
4	5.991.955,57	3.233.737,41
5	8.003.673,77	3.702.197,52
6	10.473.374,34	4.152.320,57
7	13.510.493,30	4.591.023,29
8	17.224.186,22	5.016.618,13
9	21.771.188,02	5.434.861,75
10	28.045.668,80	6.000.759,41
<b>TOTAL</b>		<b>38.786.726,07</b>

El Valor Actual Neto se calcula en función de la Inversión Inicial de 96.000 los Flujos Netos de cada año respectivamente calculado con una tasa de descuento del 14.74% respectivamente.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{FFN_t}{(1+I)^t}$$

#### 4.8.2 Tasa Interna de Retorno (T.I.R.)

La tasa interna de retorno nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista por la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada. Por medio de este instrumento se puede evaluar el proyecto ya que cuando la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, el rendimiento que obtendrá el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendrá en la mejor alternativa, por lo tanto conviene realizar la inversión.

**FÓRMULA:**

$$TIR = tm + (TM - tm) * (VAN^{tm} / (VAN^{tm} - VAN^{TM}))$$

<b>tm</b>	14%
<b>TM</b>	25%
<b>VAN tm</b>	-100.532.474,81
<b>VAN TM</b>	114.401.583,79
<b>TIR =</b>	19.16%

**Tabla 28****TASA INTERNA DE RETORNO****CUADRO DE TASA INTERNA DE RETORNO**

<b>INVERSIONISTA</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJO</b>	<b>TASA</b>	
	<b>EFFECTIVO</b>	<b>MENOR 14%</b>	<b>MAYOR 25%</b>
<b>0</b>	-96.000,00	-96.000,00	-96.000,00
<b>1</b>	2.028.872,71	-1.779.712,91	2.028.872,96
<b>2</b>	3.071.976,97	-2.694.716,64	3.071.977,22
<b>3</b>	4.376.191,58	-3.838.764,55	4.376.191,83
<b>4</b>	5.991.955,57	-5.256.101,38	5.991.955,82
<b>5</b>	8.003.673,77	-7.020.766,47	8.003.674,02
<b>6</b>	10.473.374,34	-9.187.170,47	10.473.374,59
<b>7</b>	13.510.493,30	-11.851.309,91	13.510.493,55
<b>8</b>	17.224.186,22	-15.108.935,28	17.224.186,47
<b>9</b>	21.771.188,02	-19.097.533,35	21.771.188,27
<b>10</b>	28.045.668,80	-24.601.463,86	28.045.669,05
		<b>-100.532.474,81</b>	<b>114.401.583,79</b>

La Tasa Interna de Retorno al ser mayor que la tasa activa (12%), tasa de descuento (14.71%) y Tasa Máxima de Rendimiento (12%) será factible o viable.

**4.8.3 Periodo de Recuperación de la Inversión**

Este período está determinado por el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión, es decir en donde el flujo acumulado se convierte en positivo a partir de



ese momento la empresa contaría con los recursos para cubrir los egresos necesarios durante la vida útil del proyecto.

**Tabla 29**

**PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO
	EFECTIVO		
<b>0</b>	-96.000,00	-96.000,00	-96.000,00
<b>1</b>	2.028.872,71	1.738.957,00	1.642.957,00
<b>2</b>	3.071.976,97	2.256.763,44	3.899.720,44
<b>3</b>	4.376.191,58	2.755.487,53	6.655.207,98
<b>4</b>	5.991.955,57	3.233.737,41	9.888.945,38
<b>5</b>	8.003.673,77	3.702.197,52	13.591.142,90
<b>6</b>	10.473.374,34	4.152.320,57	17.743.463,47
<b>7</b>	13.510.493,30	4.591.023,29	22.334.486,77
<b>8</b>	17.224.186,22	5.016.618,13	27.351.104,90
<b>9</b>	21.771.188,02	5.434.861,75	32.785.966,65
<b>10</b>	28.045.668,80	6.000.759,41	38.786.726,07

Para el primer año se realiza la diferencia entre usd \$ 96.000 y 2.028.872,71, y da como resultado 1.738.957,00 en el Flujo Actualizado, luego para calcular el Flujo Acumulado se realiza la diferencia entre usd \$ 96.000 y usd \$ 1.738.957,00 da como resultado USD \$ 1.642.957,00 para el primer año y así sucesivamente.

El presente proyecto se recuperara al primer año de su operación.

#### 4.8.4 Puntos de Equilibrio

El punto de equilibrio se produce cuando el ingreso total por volumen de ventas es igual a los costos totales en que incurre la empresa. A partir de ese punto, el incremento de las ventas origina un beneficio, mientras que por debajo de ese punto, el producto ocasiona pérdidas.

Matemáticamente para la determinación del punto de equilibrio tenemos la siguiente fórmula:

- **Punto de equilibrio de comercialización de combustibles , productos y accesorios:**

Fórmula:

$$PE = CF / (Pu - Cv_u)$$

Dónde:

Pu = Precio de venta unitario

CF = Costo Fijo

CV = Costo Variable

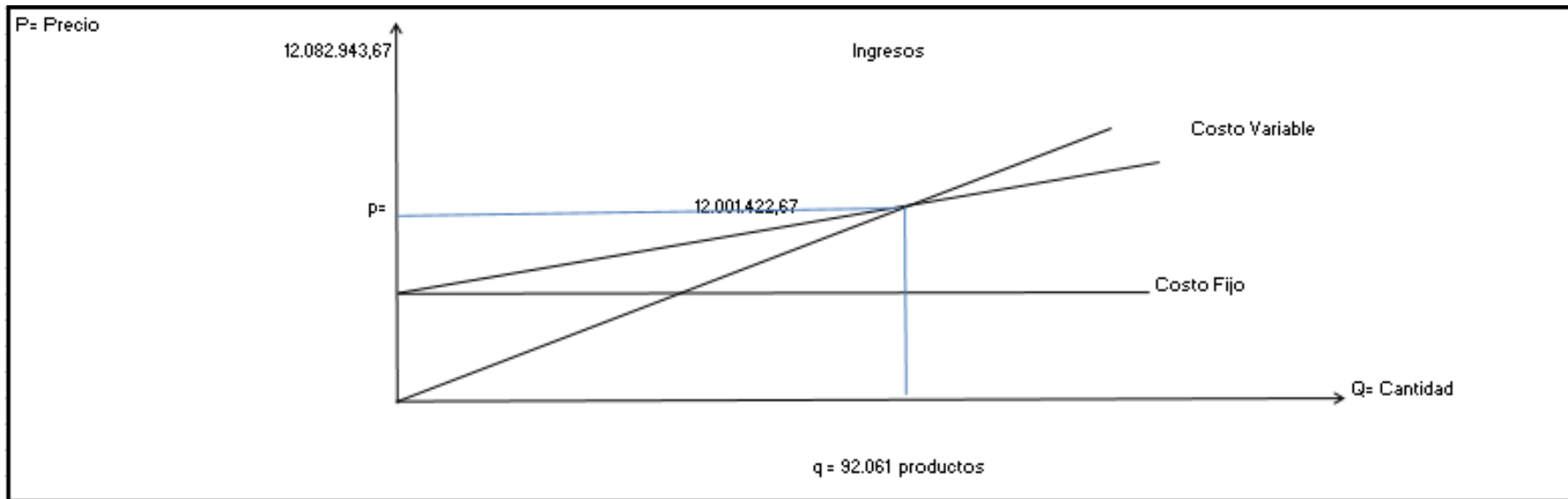
VT = Ventas Totales

CVu = Costo variable unitario

**Tabla30****ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES.**

AÑOS	Ventas	Costos	Costos	Unidades	Costo	Pto. Equilibrio USD.	Precio de vta. unitario	Pto. Equilibrio CF/(VT-CV)
	Totales	Fijos	Variables	Comercializadas	Total	CF/1-(CV-VT)		
<b>1</b>	12.082.943,67	22.039,81	8.816.231,05	92.687	8.978.900,25	0,007	359,51	0,0067
<b>2</b>	14.458.286,41	22.922,01	9.609.691,85	101.028	9.773.480,56	0,005	391,86	0,0047
<b>3</b>	17.299.719,09	23.883,61	10.474.564,11	109.901	10.639.424,87	0,003	427,13	0,0035
<b>4</b>	20.698.541,30	23.201,33	11.417.274,88	120.032	11.581.407,72	0,002	465,57	0,0025
<b>5</b>	24.763.908,50	24.343,81	12.444.829,62	130.835	12.609.869,23	0,002	507,47	0,0020
<b>6</b>	29.626.319,14	16.086,58	13.564.864,29	142.610	13.721.181,49	0,001	553,14	0,0010
<b>7</b>	35.441.781,69	17.443,96	14.785.702,08	155.445	14.942.636,36	0,001	602,93	0,0008
<b>8</b>	42.396.794,40	18.923,50	16.116.415,26	169.435	16.273.760,92	0,001	657,19	0,0007
<b>9</b>	50.714.295,58	20.536,20	17.566.892,64	184.684	17.724.394,10	0,001	716,34	0,0006
<b>10</b>	60.660.773,87	22.294,04	19.147.912,97	201.305	19.305.256,56	0,001	780,81	0,0005

Para realiza el punto de equilibrio se tiene que calcular  $P' = CF/1-(CV-VT)$  y el valor de  $Q' = CF/(VT-CV)$ , que al ser las iguales para el primer año da como resultado 0.007 está bien calculado, así:



**Figura 13 ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES.**

#### **4.9 Estrategias y Políticas para el Manejo del Flujo de Efectivo**

Cómo se ha indicado a lo largo de estos capítulos, tener un adecuado manejo del efectivo es primordial para cualquier empresa, y expresamente para el caso de PETROSHIRYS; para lograr esta correcta administración del recurso financiero más importante de la compañía, los directivos y administradores se deben plantear a sí mismos y a sus colaboradores ciertas normas, políticas y reglas que se deben seguir para obtener datos concretos, correctos y entiendo real, que permitan al analista financiero y demás usuarios de la información tomar las mejores decisiones para la compañía.

Es aquí donde se desarrollarán las estrategias que los directivos de PETROSHIRYS Cía.

Ltda. Deberán aplicar para así mejorar el rendimiento financiero y la toma de decisiones:

##### **ESTRATEGIA N°1**

La contabilidad deberá tener una consistencia con el manejo del efectivo en el sentido de que los Estados Financieros sean emitidos de una manera quincenal o en su defecto mensual, y a los que obligatoriamente se les debe adicionar el respectivo análisis financiero; ya que el desembolso más importante de dinero se lo realiza cada 15 días.

##### **ESTRATEGIA N°2**

Los directivos de PETROSHIRYS Cía. Ltda., primero deben tener la plena seguridad de que sus colaboradores en las áreas financieras y contables, están plenamente capacitados para cumplir con sus labores diarias, es decir, el gerente debe contratar a su personal basándose en su experiencia laboral y en sus estudios realizados. Es de suma importancia que se parta por esta estrategia, ya que este

personal son quienes van a procesar toda la información antes de obtener los Estados Financieros, con los cuales se tomarán las decisiones.

Por lo tanto el criterio que este personal utiliza al momento de realizar todas las transacciones influye en el resultado final.

### **ESTRATEGIA N°3**

PETROSHIRYS se desenvuelve cien por ciento en el mercado nacional. Es decir los directivos deben basar sus decisiones a largo plazo, tomando en cuenta las condiciones financieras y económicas en el mercado nacional en el cual se desenvuelven. También se debe tener en cuenta que los combustibles y productos de la empresa PETROSHIRYS, por lo cual si empiezan a existir indicios de una recesión económica en los países europeos, las flores será un bien que con certeza dejarán de consumir y por lo tanto de importar de otros países como el Ecuador.

### **ESTRATEGIA N°4: PLANES DE CONTINGENCIA**

Tomando en cuenta que el mercado en el que opera la empresa, es muy variable y susceptible a altas y bajas en cualquier momento, como se dijo en la estrategia anterior, PETROSHIRYS debe estar preparada para cuando se presenten declives en el consumo de rosas en el mercado europeo, si bien es cierto no se puede estar cien por ciento protegido ante un evento desfavorable, pero se pueden tomar precauciones para que dicho evento no lleve a la empresa a un punto crítico o en el peor de los casos a la quiebra. Por lo tanto sus directivos deben anticiparse a los hechos futuros, y tomar medidas de protección, para lo cual se recomienda tener un fondo de reserva de efectivo que únicamente podría ser utilizado en casos de extrema necesidad y así puedan continuar operando en épocas difíciles.

## **ESTRATEGIA N°5**

El efectivo es un recurso fundamental para el funcionamiento adecuado de la empresa, la forma de obtenerlo es vendiendo y cobrando a los clientes; esta estrategia se basa en las políticas de cobro y crédito a los clientes. Si una empresa se limita a no vender a crédito, para no tener que exponerse o arriesgarse a vender a un cliente que tal vez no le pague a tiempo o en el peor de los casos no le pague nunca, la empresa perderá muchos otros clientes potenciales que únicamente les es atractivo comprar a crédito, y que sí cumplen, o tal vez se atrasen un poco pero al final cumplen con sus obligaciones. Por lo tanto es necesario que una empresa venda a crédito. Pero debe tener ciertos parámetros establecidos de a quién le puede otorgar créditos, qué montos y cuánto tiempo plazo.

Como se analizó en el diagnóstico preliminar de PETROSHIRYS, la empresa otorga créditos sin tener ninguna garantía del cobro. El análisis estratégico que deben hacer los directivos antes de otorgar créditos a clientes que no conocen, es si el riesgo que corren al otorgar el crédito sin tener ninguna garantía de los cobros, vale la pena.

Para clientes que trabajan dentro del Ecuador es más fácil conocerlos y saber si tienen las condiciones de pagar, aunque siempre se correrán riesgos al otorgar créditos, la mejor forma de disminuir ese riesgo es constatando que el cliente tiene una empresa establecida en el país, cuentas bancarias activas y pedir certificados bancarios.



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

- El modelo de gestión financiera vincula la práctica y el conocimiento de la gestión financiera de los posibles resultados de una organización podría esperar. Por ejemplo, cuando una organización de nivel podría tener prácticas incompletas e inadecuadas de gestión financiera en su lugar, una organización de nivel cinco se podría esperar que tenga prácticas de gestión financiera de vanguardia en su lugar. No todas las organizaciones deben tender necesariamente a nivel cinco - que será una cuestión de juicio de cada organización que nivel es apropiado para sus necesidades de negocio y si el coste de la transformación es proporcional
- PETROSHYRIS, Empresa Ecuatoriana con más de dieciocho años de reconocida trayectoria en el campo de la transportación pesada en el segmento de combustibles, y fundadora de la mayor red de comercialización de combustible en el Ecuador.
- PETROSHYRIS una de las empresas líderes en la transportación de combustibles por carretera, cuenta con una flota de 45 vehículos dentro del permiso de operaciones otorgado por la agencia nacional de tránsito, siempre pendiente de cumplir con todas normas y requerimientos establecidos.
- La definición de Responsabilidad Social ha estado vinculada al desarrollo de las actividades de la empresa, asumiendo la responsabilidad de los impactos que genera, creando con ello valor para sus accionistas y la sociedad a través del empleo de buenas prácticas.
- La inflación puede tener una variación dependiendo de muchos factores como cambios climáticos, modificación en salarios entre otros dando así un

incremento o disminución de costos en materia prima. Esta variable es una de las más importantes dentro de PETROSHYRIS S.A ya que si la inflación aumentara el precio del servicio de transporte aumentaría.

- El negocio principal de PETROSHYRIS tiene que ver con la distribución de combustible para las Estaciones de Servicio de “Petróleos y Servicios”. Dentro de esta línea PETROSHYRIS no tiene competidores directos, dado que no existe otra Compañía que realice la distribución para Petróleos y Servicios en el sector de la Sierra Norte, Esmeraldas, Manabí, Napo y Sucumbíos. Petrolcentro realiza la distribución a Petróleos y Servicios para el resto del País.
- El estado fija el precio de comercialización de los combustibles extra y diésel, lo que provoca que el margen de utilidad para todas las estaciones de servicio sea el mismo, aproximadamente el 13%
- PETROSHYRIS no cuenta con un departamento de Recursos Humanos y por esta razón no se ha realizado un análisis de los puestos y un manual de funciones, Plan Estratégico y un Plan de Marketing, esto ha producido que exista desorganización en el trabajo realizado por cada uno de los empleados y falta de un sistema para evaluar el desempeño de su trabajo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Se debe designar una persona encargada de realizar las gestiones de cobro cada día, tanto para los clientes que están por vencer como para los que ya se encuentran pasados del plazo, esta persona debe tener en cuenta que si el plazo vence el 12 y el 28, esos dos días son los que más movimientos van a tener en cuanto cobranzas, se debe organizar con el mensajero o encargado de recolectar los pagos, y empezar a llamar a los clientes con anticipación para que éstos tengan listos los pagos. Para agilizar esto, la lista de clientes debe estar actualizada y con la información correcta, esto se debe verificar al momento de otorgar los créditos.
- Se debe identificar si las empresas tienen preferencias hacia los servicios ofrecidos por la empresa PETROSHYRIS.
- Es importante evaluar el desempeño de las diferentes estrategias para hacer estable y progresivo el desarrollo de la empresa PETROSYRIS.
- Es necesario promocionar a la empresa PETROSHYRIS como líder del mercado, con el fin de posicionar a la empresa en el mercado local e internacional.
- Es necesario desarrollar un plan de capacitación técnica y comunicación de ventajas competitivas que ofrecen las facilidades existentes para el mercado de combustibles, a fin de posicionar a la empresa PETROSHYRIS como una empresa especializada en los diferentes ramos que ofrece.
- Es necesario implementar un plan comercial dirigido a los clientes objetivo, con el fin de estrechar las relaciones comerciales y personales con los principales Ejecutivos del mercado.
- En un mercado de transporte de combustible y derivados del petróleo tan competitivo como el actual, la empresa debe idear técnicas para aguantar la

presión que efectúan sus competidores. Por ello, debe conocer a la perfección el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen, es decir, si la competencia es o no intensa, si se compete en precios o diferenciación de los productos/servicios.

- El crédito se concederá a clientes que hayan adquirido los productos de la empresa como mínimo diez veces; y que se encuentren registrados en la base de datos de la misma, es decir que se lo considere un cliente frecuente de PETROSHIRYS Cía. Ltda., que haya tenido una relación mínima de 1 año.

## Bibliografía

- ALVES, E. (2003, p. 37-45. ). *Dimensiones de la responsabilidad social de las empresas: un enfoque desarrollado Desde el punto de vista de Bowen. Administración, versículo 38, n.01, mares ene . São Paulo: Revista USP. / SP.*
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2014). *“Información estadística mensual”*. Quito.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *Anuario*. Quito: BCE.
- CERTO, S. ( 2001). *“Planeación Estratégica”*, Pág., 35, . Madrid: Ed. Irwin.
- CHASE, A. J. (2003, Pág. 25). *“Administración de la producción de Operaciones”*, Pág. 119-130,. México,: Ed. Mc Graw Hill,.
- CHIAVENATO, H. (2008). *Gerencia de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- CLC. (2010). *DICCIONARIO BÁSICO DE TRIBUTOS CONTABLES*. BOGOTÁ.
- Constitución de la Republica del Ecuador. (2008). *Mandato Constituyente No.14*. Montecristi.
- Deal TA, Kennedy AA. (2005). *Cultura Corporativa*. México DF: Fondo Educativo Interamericano.
- FRED R, D. (2007.). *Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Pearson Educación. Quinta Edición. Año. México.*
- FRED R, D. (2008 ). *La Gerencia Estratégica. . México. : Editorial Legis, Tercera Reimpresión.*
- HOFER, C. y. (2008). *“Formulación de las Estrategias”*. Los Ángeles: West Publishing.
- IBAÑEZ, J. J. (2004. ). *Responsabilidad Social de la empresa y Finanzas Sociales*. Madrid, España.: Ed. Akal.
- KEITH, D. (2013, Pág. 25). *“EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO”*. Bogotá: Sexta Edición. Edit. Mc Graw Hill.
- KOONTZ, H. (1990.). *“Administración”*, Pág. 35, . Bogotá: Ed. Norma Tercera edición.
- KOTLER, P. (2003, Pág. 25, ), , *“Nuevas técnicas para hallar ideas innovadoras”*, . Madrid, : Ed. Trias.

- KRAJEWSKI. (2010. Pag. 57). *Administracion de operaciones*. Bogota: Mc Graw Hill.
- MELO NETO, A., & FORES, C. (2003, P.45). *Responsabilidad social y ciudadanía corporativa* .
- MENESES, E. ( 2002). “*Preparación y Evaluación de Proyectos*”, Pág. 75. . Quito: Ed. Quality Print.
- PORTER, M. ( 2003). “*Ventaja Competitiva de las Naciones*”.Bogota,: Ed. Mc Graw Hill, Pàg, 15-20, .
- SAPAG Chain, N. y. (2003, Pág. 23). *PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS*,. México,: Mac Graw Hill Interamericana, cuarta edición.
- SILVA, C. E. (2000). *Modelos Empresariales de Responsabilidad Social*. Quito: Ed. Fundación Esquel.
- Stonner, J. A. (1985, P. 89). *Administración. 5. ed. : LTC*. Río de Janeiro: Editorial,.
- UNASUR. (2014). *Informes de Gestion*.
- Universo, E. (Miercoles 10 de Septiembre de 2014). Ecuador espera mejor PIB en el 2015. *Universo Noticias - Economía*.
- WESTON, B. (2006, Pag. 47). *Gerencia Financiera*. Bogotá: Norma.