



## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual una empresa para ser competitiva necesita ofrecer al mercado bienes y servicios de calidad.

En este sentido para mantener una estabilidad las empresas deben poner cuidado en la satisfacción de los clientes, la misma que debe partir de sus necesidades, intereses y motivaciones, proveyendo de un servicio de calidad en donde los empleados demuestren amabilidad, responsabilidad y eficiencia, condiciones fundamentales en un mundo tan exigente y competitivo.

Por ello la necesidad de desarrollar un plan de negocios en donde se realice una planificación que permita por un lado la optimización de los recursos económicos, tecnológicos, humanos y por otro contar con criterios científicos para realizar las mejoras más idóneas, que sobre todo sean coherentes y respondan a las necesidades de los clientes para lograr su fidelización por ende una incidencia en la rentabilidad financiera.

El presente trabajo de investigación está compuesto por la fundamentación filosófica donde se destaca el paradigma crítico propositivo, fundamentación epistemológica donde nos apoyamos en algunos autores expertos que orientan la presente investigación, en la

fundamentación legal nos referimos al conjunto de normas, reglamentos que se requieren para su funcionamiento, la fundamentación teórica abarca las variables del tema de investigación, en el marco metodológico abordamos el diseño, tipo y métodos utilizados, el plan de negocio constituye la propuesta para el mejoramiento de la rentabilidad de la Estación de Servicio GASPOCH, luego se realiza el análisis y discusión de los resultados, posteriormente la comprobación de la hipótesis y finalmente presentamos las conclusiones y recomendaciones.

## GENERALIDADES DE LA EMPRESA

En la provincia de Chimborazo contamos con una institución a nivel superior con mucho prestigio como es la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, que con el objetivo de fortalecer las capacidades de sus profesionales especialmente de la Facultad de Ingeniería de Administración de Empresas consideró pertinente la creación de una empresa productiva que brinde un servicio especialmente al parque automotor de la institución, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo y del país en general.

El Honorable Consejo Politécnico, el 29 de Noviembre de 1983 en sesión ordinaria con acta N° 37 resuelve la construcción de



una Estación de Servicio en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, para lo cual desde la F. de Administración de Empresas deben elaborar un proyecto sobre su funcionamiento y remitirlo al H. Consejo Politécnico.

En el mes de Octubre de 1991 el H. Consejo Politécnico aprueba su creación y funcionamiento nominándole como una Unidad Productiva que debe ser administrada desde la Facultad de Administración de Empresas.

De parte del Director Nacional de Hidrocarburos dando trámite a la solicitud presentada desde la Escuela Superior Politécnica mediante oficio N° 91133-DSNH-DCT-91 el 7 de Octubre de 1991, comunica que luego de haber verificado que cumplen con los requerimientos y el marco legal aprueba el funcionamiento de la Estación de Servicio.

El H. Consejo Politécnico, el 6 de Enero de 1992 decreta el Reglamento de la Unidad Didáctica de Comercialización de Combustibles y Lubricantes de la ESPOCH, adjunta a la F. de Administración de Empresas.

Para iniciar su funcionamiento y cumplir con lo establecido en el marco legal y su accionar se alinea a las siguientes leyes y reglamentos:

- Según la Ley de Hidrocarburos;
- Según el Reglamento de Establecimientos de Comercialización de Combustibles;
- Según la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control;
- Según la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento;
- Según el Estatuto Politécnico de la ESPOCH;
- Según la Estructura Orgánico Funcional de la ESPOCH;
- Según el Reglamento General de Bienes del Sector Público;
- Según el Manual General para el Control de los Activos Fijos del Sector Público;
- Según el Reglamento de Contrataciones de la ESPOCH;
- Según las Normas Técnicas de Contabilidad emanadas por el Ministerio de Economía y Finanzas; y Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado.

### **Convenio con ENERGYGAS**

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo conviene celebrar el presente convenio, por una parte, la compañía ENERGYGAS, representada por el Ing. Aníbal Arturo Medina Carranco en calidad de Presidente Ejecutivo (E) y Representante



Legal de acuerdo al nombramiento que se añade, a quien en adelante se le denominará “La Comercializadora

de Servicio con los colores logotipos, rótulos luminosos carteles o emblemas anunciadores de los productos comercializados por la distribuidora;

ENERGYGAS”, PRESTATARIO y, por otra el señor Dr. Romeo Raúl Rodríguez Cárdenas, Rector de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, “ESPOCH”, de acuerdo a la certificación del 10 de Febrero del 2012, que en adelante se le denominará BENEFICIARIO ó ESPOCH (ESPOCH, 2012).

Gráfico N. 1. 1ENERGYGAS



Fuente: Fotografía de la Estación de Servicio GASPOCH

Elaborado por: Gabriel Avalos.

Como puntos fundamentales del convenio contiene la vigencia de cinco años a partir de su suscripción, la comercializadora ordenara la instalación publicitaria en la Estación de Servicio para difundir la Imagen Comercial y las marcas de ENERGYGAS, embanderando la Estación

así como también aceptar que la comercializadora tenga la facultad de retirar estos instrumentos de difusión al terminar la vigencia del contrato (ESPOCH, 2012). El costo que se genere por este concepto estará cubierto por la comercializadora. La E/S deberá respetar el precio de la venta al público fijado por la comercializadora de conformidad con las disposiciones estatales de existir, así como de acatar las normas de seguridad industrial determinadas por ENERGYGAS (ESPOCH, 2012).





Guía de un plan de negocios para la Estación de Servicios GASPOCH de la ciudad de Riobamba para el mejoramiento de su rentabilidad financiera.



Fuente: Fotografía tomado de la Estación de servicios GASPOCH  
Elaborado por: Gabriel Avalos



## Ubicación



Fuente: PDOT Cantón Riobamba  
Elaborado por: Gabriel Avalos.

La Estación de Servicios GASPOCH, está localizada en la Avenida Pedro Vicente Maldonado y Av. 11 de Noviembre en propiedad de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cuenta con los requerimientos de acuerdo a la ARHC.

permita a la Estación de Servicios GASPOCH mediante la diversificación de servicios, mejoramiento de atención al cliente y una mayor publicidad incidir en el incremento de su rentabilidad financiera.

## PRESENTACIÓN

La aplicación del plan de negocios para la “Estación de Servicio GASPOCH”, es de fundamental importancia ya que permite optimizar los recursos económicos financiero, ofertar un servicio de calidad y posicionarnos en el mercado..

El plan de negocios facilitará el planteamiento de estrategias para el mejoramiento con el objetivo de satisfacer

Las demandas de los clientes mediante la diversificación de los servicios.

La prestación de un servicio de calidad se basa en conocer las expectativas de los clientes y desde esta perspectiva mantener una permanente innovación para demostrar la diferencia del servicio que se oferta en relación a la competencia.

En este sentido el presente plan de negocios busca constituirse en una herramienta que le



## FUNDAMENTACIÓN

### Fundamentación filosófica.

El diseño e implementación de un Plan de Negocios para la Estación de Servicios GASPOCH de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo tiene la finalidad de incrementar su rentabilidad, la misma que se sustenta en la necesidad de mejorar su servicio para fidelizar su mercado a través de la calidad en el servicio.

Al respecto manifiesta que “la calidad es ofrecer a bajos costo, productos y servicios que satisfagan a los clientes, implica un compromiso con la innovación y mejora continua” (Deming, 1986). Por otra parte “se describe a la calidad como la satisfacción del cliente, afirmando que este concepto supera y enriquece otros significados más tradicionales e insiste en su significado global” (Galgano, 1995).

En este sentido este trabajo de investigación busca desarrollar un plan que permita mejorar la situación actual de la Estación de Servicio GASPOCH e incrementar su competitividad y rentabilidad de esta manera contribuir con el avance del sector y el aporte al movimiento económico de la ciudad y provincia.

Desde esta perspectiva se considera que en el futuro se cosechará grandes éxitos, que conlleven al crecimiento empresarial y de todos quienes trabajan en los distintos departamentos de la empresa ya que se sentirán motivados a seguir creciendo de forma permanente.

El afán de la investigación es desechar temores a la innovación, además demostrar las capacidades que le posibiliten a partir de sus recursos convertirse en una empresa con valor agregado en sus servicios que satisfaga las necesidades y requerimientos del mercado con efectividad y por ende mejorar su rentabilidad.

### Fundamentación epistemológica

Al referirnos al plan de negocios se expresa que es “una herramienta metodológica-científica que le permite a un emprendedor o empresario poder evaluar la factibilidad, los recursos, viabilidad y sostenibilidad de su idea de negocio” (Cifuentes, 2008).

Además añade que se debe:

“Comenzar con el estudio de mercado donde se debe identificar el producto, sus características, el precio, la aceptación del mismo y se calcula la demanda, se continua con el estudio técnico donde se analiza la cadena de valor, la distribución en planta, los equipos, maquinarias y adecuación para su producción o prestación del servicio, prosigue con el estudio administrativo identificando la estructura, funciones y perfiles, junto con el cálculo de la mano de obra y por último se realiza la evaluación económica y financiera para saber si es rentable y sostenible en el tiempo”.

Álvarez (2013) en su obra manifiesta que “un plan de negocios es una herramienta en el cual se recogen los aspectos vinculados a un negocio, cuyo objetivo fundamental será considerar todos los factores que inciden en el mismo, pudiendo abarcar un plazo de



tiempo relativamente amplio”, es decir, desde que surge la idea hasta que se ha materializado.

En este sentido su nivel de complejidad dependerá de la magnitud del negocio, además se debe tener en cuenta aspectos externos que influirán sobre el mismo, tales como: las características del sector o rama en que se enmarca, las disposiciones, regulaciones o reglamentaciones existentes que benefician u obstaculizan la entrada, los requerimientos medio ambientales y regulaciones laborales, etc.

Existen numerosos formatos y estructuras sugeridas por distintos autores en cuanto a lo que debe contener un buen *plan de negocios*, incluso existe software para automatizar el desarrollo de los mismos, en este sentido se considera que debe ser claramente expuesto en el Plan: la oportunidad, contexto, riesgo y recompensa (Sahlman W. , 1997).

Por el contrario en el plan de negocios es indispensable para las empresas pequeñas, quizás más importante que para las grandes empresas que invierten millones en desarrollarlos, utilizando diversos expertos en variadas áreas del conocimiento empresarial.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Generar un plan de negocios con la finalidad de mejorar el servicio e incrementar la rentabilidad financiera de la Estación de servicio GASPOCH.

### OBJETIVO ESPECÍFICO

- Promover la diversificación del servicio de la Estación de servicio GASPOCH para incrementar la satisfacción de los clientes.
- Mejorar la calidad del servicio en la estación GASPOCH para asegurar la fidelidad de los clientes.
- Incrementar la rentabilidad a través de la diversificación de productos y servicios de estación GASPOCH.

## 1. ANTECEDENTES DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS GASPOCH

### 1.2. BASE LEGAL

Mediante Decreto Ejecutivo 2024, publicado en del 1 de Noviembre de 2001, se expidió:

“El Reglamento para la autorización de actividades de comercialización de combustible, de conformidad al Acuerdo Ministerial N° 347, la comercializadora establecerá el precio de venta al público de los productos que suministre al Distribuidor. El Distribuidor pagará a la Comercializadora por los combustibles que le suministre, el precio fijado por ENERGYGAS para cada producto incrementado en el porcentaje convenido por cada comercializadora, mismo que podrá variar en forma porcentual en el caso de incrementos o decrementos dispuestos por el Gobierno Nacional”. (Congreso Nacional, 2001) .



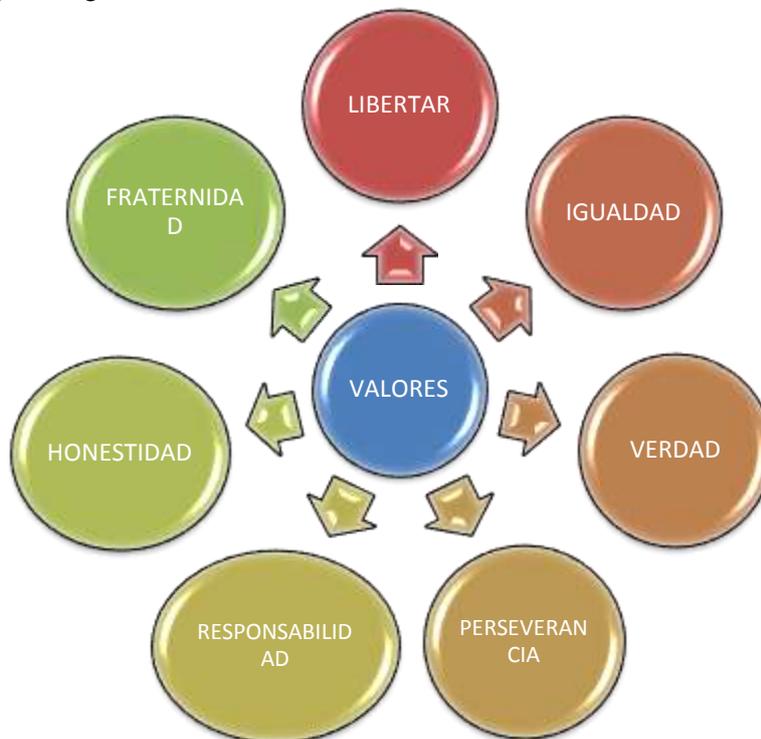
Es importante mencionar que combustibles abastecidos por ENERGYGAS estarán reglamentados de acuerdo a las disposiciones de las normas INEN, de igual forma para garantizar derechos se seguridad de la ciudadanía la Dirección de Hidrocarburos obliga a cumplir con las disposiciones legales, además la Dirección de Protección Ambiental Hidrocarburífera verifica que la actividad comercial cuente con medidas de protección al ambiente y por ende a la salud de la ciudad.

### 1.3. VISIÓN

“Ser la estación líder en venta de combustible en la Provincia, con excelencia y calidad en el servicio para satisfacer a nuestros clientes” (Estación de servicio GASPOCH, 2012).

### 1.4. MISIÓN

“Responder a nuestros clientes con la más óptima calidad en productos y servicios, contribuyendo al desarrollo económico Mediante el siguiente gráfico:



Fuente: Estación de servicio GASPOCH  
Elaborado por: Gabriel Avalos.

social y ambiental de la ESPOCH y la Provincia”. (Estación de servicio GASPOCH, 2012)

### 1.5. POLÍTICA DE CALIDAD

“Nuestra política consiste en ser una Estación de Servicio auto sostenible y sólida, con prestigio, confianza y credibilidad, que demuestre su alto nivel de competitividad y productividad, donde exista un ambiente de respeto al ser humano con estándares de calidad, cantidad, seguridad y rentabilidad a fin de satisfacer la demanda de nuestros clientes, con responsabilidad socio-ambiental” (Estación de servicio GASPOCH, 2012).

### 1.6. VALORES

“Los valores de la Estación de servicio GASPOCH son “normas que regirá el pensamiento y la conducta de las personas que en forman transitoria o permanente parte de la Estación de Servicios ESPOCH, convirtiéndose en política institucional para autoridades, empleados, obreros”. (Estación de servicio GASPOCH, 2012).

Estos valores se resumen a continuación:



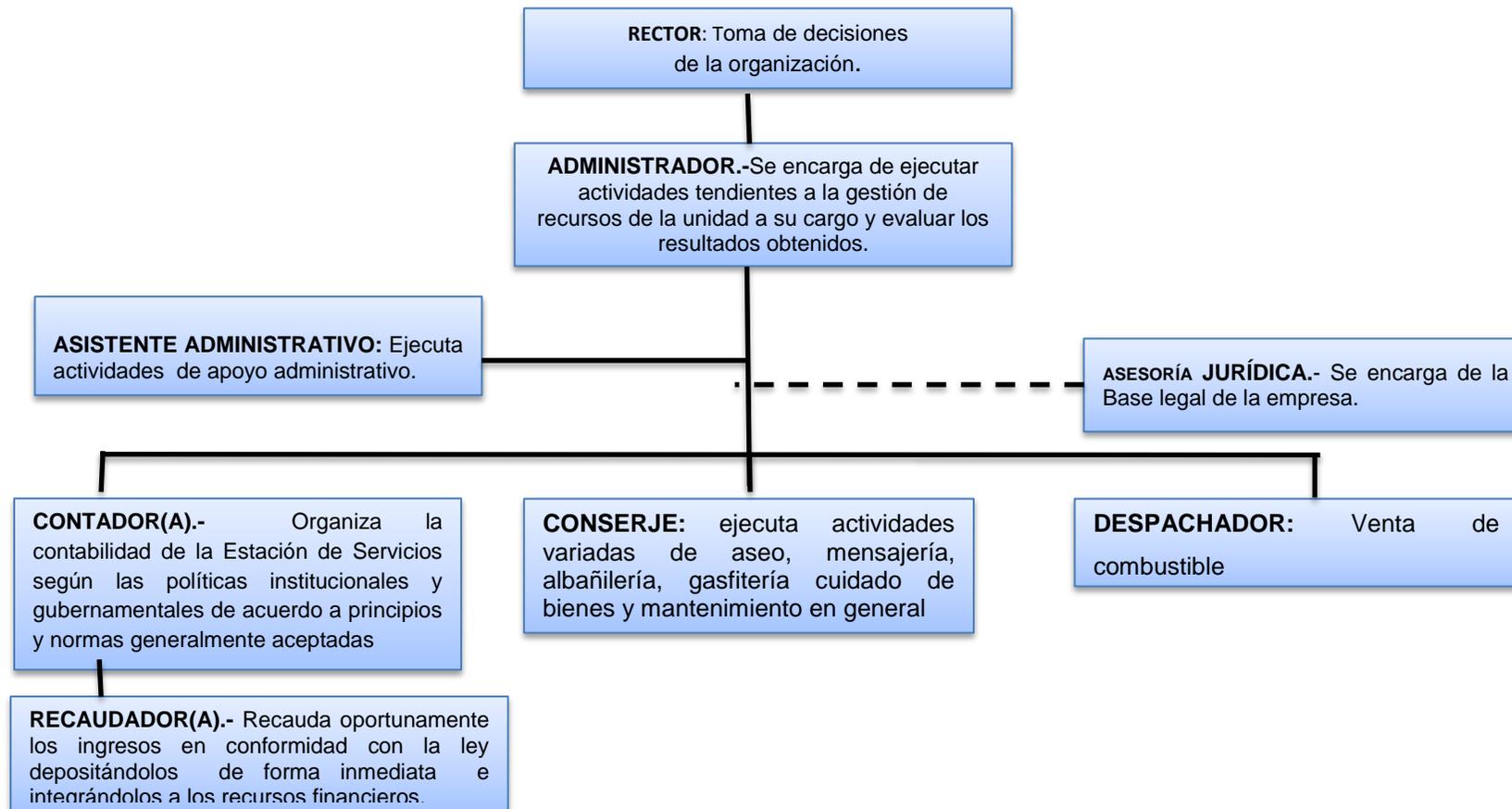
## 1.7. VALORES CORPORATIVOS



Fuente: Planificación estratégica de la Estación servicio GASPOCH  
Elaborado por: Gabriel Avalos



## 1.8. ESTRUCTURA ORGANICO FUNCIONAL DE LA EMPRESA

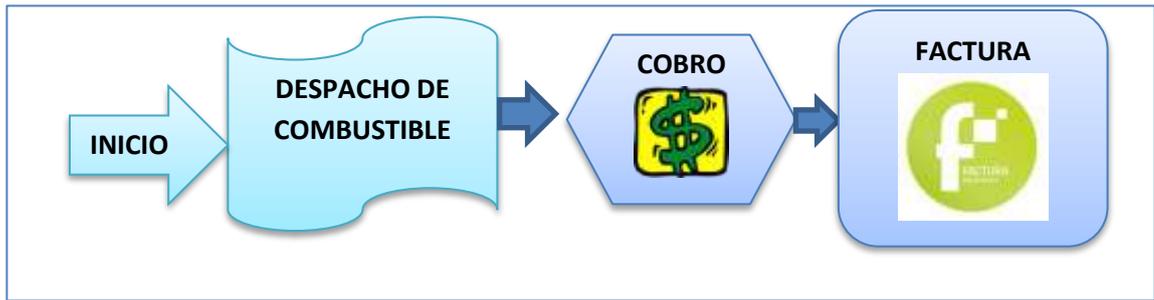


Fuente: Planificación Estratégica ESPOCH 2012

Elaborado por: Gabriel Avalos



### 1.8.1. OPERATIVIDAD



### 1.8.2. PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

FUENTE: Evans y Lindsay (2000) Ingeniería de servicio  
ELABORADO POR: Gabriel Avalos

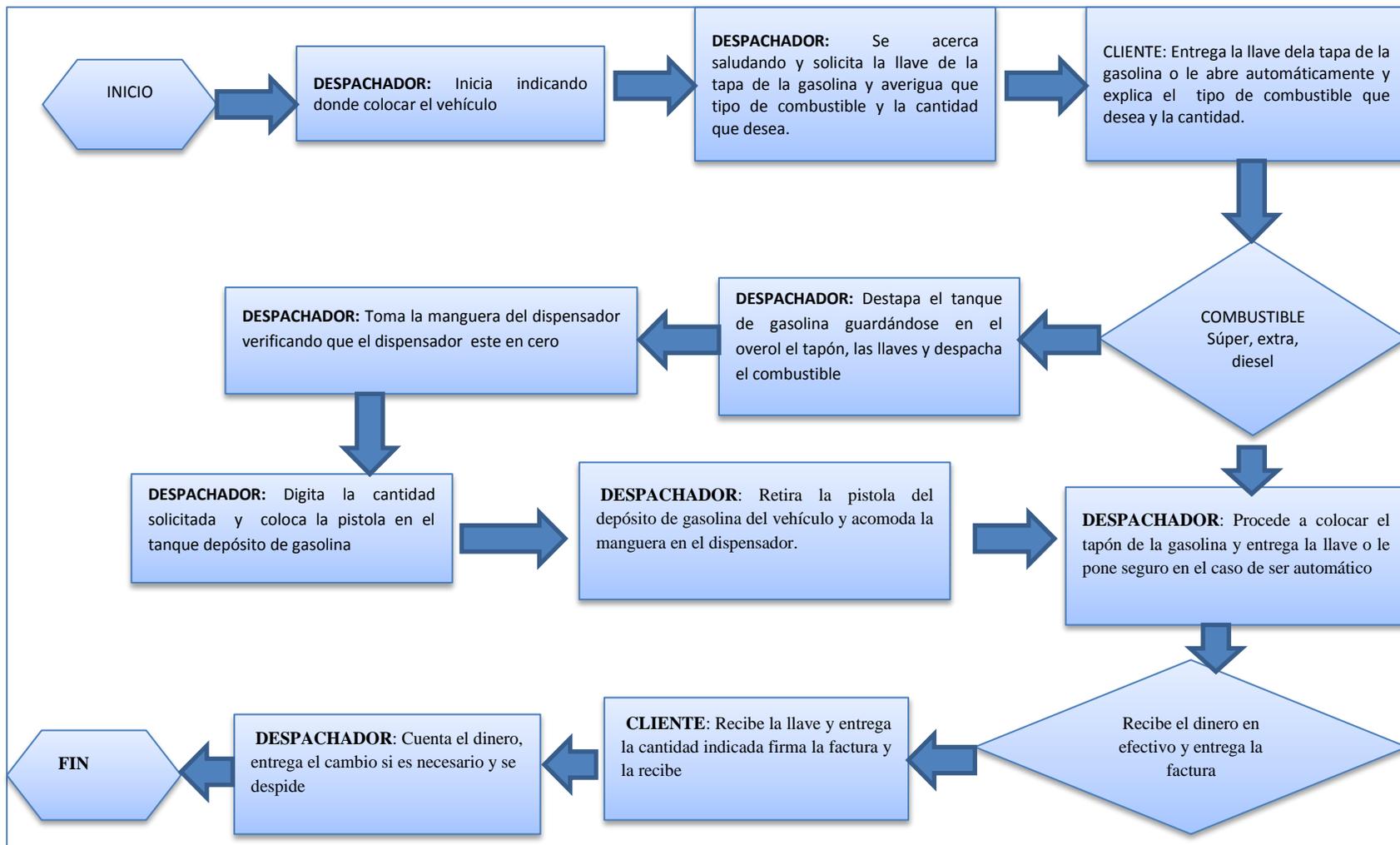
En el presente grafico podemos observar que el proceso inicia con el saludo al cliente el momento en que llega a solicitar el servicio, luego el despachador procede a averiguar cuál es la necesidad del cliente y despacha el combustible, posteriormente procede al cobrar y entregar el vuelto si amerita y finamente elabora la factura y entrega al cliente

Fuente: Fotografía tomada en la Estación de servicio GASPOCH  
Elaborado por: Gabriel Avalos





### 1.8.3. PROCESO DEL DESPACHO



Fuente Observación del investigador respecto al proceso de atención en la Estación Servicio GASPOCH

Elaborado por: Gabriel Avalos



Todas las empresas para ser competitivas deben sujetarse a las demandas permanentes de los clientes, a las necesidades de los clientes nuevos y a los requerimientos de los clientes del mercado fidelizado, por estas razón la Estación de Servicio GASPOCH siente la necesidad de contar con plan de negocios basado en el que se considere la naturaleza del servicio y como lo desarrollamos y esto depende de un involucramiento de todo el personal ya que ello permitirá identificar las mejores estrategias para un mejoramiento

permanente que para de la evaluación del trabajo como un proceso de desarrollo individual que incide en lo colectivo y se pueda asegurar con confianza “la calidad soy yo” (DESEMPRE, S.A., 2000) evidenciado en la amabilidad, responsabilidad y don de servicio.

Para obtener resultados satisfactorios y buscar calidad en fundamental evaluar las percepciones de los clientes lo que permitirá contar con información real para ir mejorando el servicio, situación que se expresa a continuación mediante un gráfico:



Fuente: DESEMPRE S. A. (2000)  
Elaborado por: Gabriel Avalos

En este sentido estamos conscientes que el mejoramiento de la calidad de un producto es más viable que el mejoramiento del servicio ya que en este intervienen relaciones, percepciones, motivaciones personales entre los empleados y los clientes, por esta razón el mejoramiento del servicio constituye un proceso que involucra a todos los empleados de la empresa en donde el objetivo de todos está orientado satisfacer los requerimiento de los clientes.

Por esta razón es fundamental cuidar del comportamiento de los empleados tanto despachadores como administrativos al momento de brindar el servicio a los clientes ya que de ello depende el incremento o disminución de los mismos. Por otro lado desde la empresa para lograr que el servicio brindado sea de calidad debe tomar en cuenta que sus empleados se encuentren motivados, tengan aspiraciones que ello se transmite en el servicio al

cliente, por tal razón es fundamental que la empresa tenga incentivos para el desarrollo profesional de sus empleados como una estrategia para ofertar un servicio de calidad, asegurar la fidelidad de los clientes e incrementar su rentabilidad financiera.

Una de la estrategias para mantener la motivación de los empleados es la capacitación de manera continua y permanente lo que con la finalidad fortalecer sus capacidades que lo que incide en la calidad de servicio. El ser amable, simpático, agradable deben ser criterios que nos permitan asegurar la calidad del servicio sin olvidar que todos los esfuerzos deben estar concentrados en satisfacer sus necesidades.

Frente a esta realidad la Estación de Servicio GASPOCH para mantenerse competitiva en el mercado debe contar con un plan de negocios que le permita tener criterios para la implementación de



estrategias para mejorar el servicio a través de su diversificación, una mayor publicidad de sus productos apoyado por una administración visionaria que asuma como un desafío permanente la satisfacción de los clientes.

La limitada diversificación de servicios en la Estación de servicios GASPOCH ha incidido en la fidelidad e incremento de los clientes ya que estará en capacidad de complementar los servicios mediante la implementación de un Minimarket y venta de lubricantes y a esto sumado el compromiso del personal a brindar un servicio de calidad.

Los requerimientos de los clientes no deben ser asumidos como estáticos según Losada y Rodríguez (2007) manifiestan “lo que ha originado el concepto de calidad de servicio percibida es que en los servicios se requiere una activa interacción entre el comprador y el proveedor” (Díaz & Pons, 2009).

En este sentido se puede manifestar que la calidad del servicio tiene como finalidad satisfacer las necesidades, requerimientos, expectativas de los clientes y para ello se requiere tomar que estos requerimientos se encuentran en permanente cambio y la empresa debe estar preparada para asumirlos con eficiencia.



Fuente: Fotografía tomada en la Estación de servicio GASPOCH

Elaborado por: Gabriel Avalos



### 1.8.4. ELEMENTOS DEL SERVICIO DE CALIDAD



ELABORADO POR: Gabriel Avalos

FUENTE: Evans y Lindsay. (2000). Ingeniería de Servicios

### 1.8.5. CULTURA DE SERVICIOS

Uno de los paradigmas que normalmente encontramos cuando hablamos de servicio al cliente tiene que ver con una concepción reduccionista que consiste en pensar que el éxito de un buen servicio al cliente se circunscribe al prestador del servicio.

El servicio al cliente, como cultura empresarial, aborda entonces varias dimensiones complementarias que establecen una balanza sobre la cual cada uno de sus componentes tiene el mismo peso, en este sentido la libreta de calificaciones del cliente tiene cinco grandes asignaturas sobre las cuales la empresa debe invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecerle al cliente

una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas (Cifuentes, 2008).

En este sentido una cultura de servicio busca incidir en la gente para comportarse y relacionarse con métodos que se basen en

“el cliente primero”, esto significa que distinguen la motivación del servicio para logra una alta en la prestación de servicios. En una empresa, negocio o compañía es fundamental poner énfasis en el rol que cumplen los admiradores de todos los departamentos ya que son quienes orientan el quehacer de la empresa para garantizar un producto de calidad y por ende servicio eficiente.

Desde esta perspectiva el servicio de calidad constituye una estrategia para mantenerse competitivo en el mercado el mismo que se manifiesta en productos palpables, sumado a las actitudes que demuestren los empleados en el momento de brindar el servicio constituirán factores importantes para asegurar el incremento de clientes y por ende mejorar la rentabilidad de la empresa.

En la búsqueda para desarrollar herramientas analíticas que midieran la calidad del servicio, surgió, en 1985, uno de los primeros trabajos en el tema, denominado SERVQUAL (Service



Quality), desarrollado por los investigadores del área de marketing, los profesores Parasuraman, Berry y Zeithaml (Zamudio, 2005).

Es importante mencionar que “el modelo del SERVIQUAL se fundamenta en la premisa de que todos los usuarios de servicios poseen una expectativa de calidad del servicio que se les oferta. La diferencia entre la expectativa y la percepción es denominada gap (falla), en la cual reside la oportunidad para la mejoría del servicio” (Zamudio, 2005). Además añaden que “después de años de refinamiento de su escala, el SERVQUAL utiliza actualmente

cinco dimensiones de abordajes, destinados a medir la diferencia entre la expectativa del usuario y la satisfacción con el servicio usufructuado” (Zamudio, 2005).

“El modelo SERVQUAL plantea cinco dimensiones: Tangibilidad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía el mismo que se resume en la tabla 1.11” (Schiffman & Lazar, 2001), presentada a continuación:

### DIMENSIONES DEL MODELO SERVQUAL

Dimensión	Descripción
<b>Tangibilidad</b>	La estación de servicios GASPOCH de la ciudad de Riobamba, cuenta con un espacio físico adecuado de y calidad bajo las normas de seguridad de acuerdo a ARCH, su personal altamente capacitado para garantizar un servicio de calidad, así como equipos actualizados, y dispone de material para una comunicación eficiente..
<b>Confiabilidad</b>	La empresa brinda un servicio de calidad oportuno de acuerdo a los requerimientos de los clientes y a la exigencia del mercado lo que nos ha hecho acreedores de la confianza y fidelización de los clientes.
<b>Capacidad de respuesta</b>	Los empleados de la estación de servicio GASPOCH se encuentran capacitados para ofrecer un servicio oportuno respetuoso y amable proporcionando todas las facilidades e información a los clientes.
<b>Seguridad</b>	La mística de trabajo de los empleados hace que los clientes perciban sus capacidades, se sientan seguros y a gusto con el servicio.

Elaboración: Gabriel Avalos

#### 1.8.6. ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN DE SERVICIOS

En un mercado tan competitivo como es el de la ciudad de Riobamba para las estaciones de expendio de combustible la difusión de sus servicios constituye una estrategia que le ayudada a posicionarse en el mercado, frente a los cual la empresa a optado por los medios radiales ya que estos

se encuentran al alcance de todos los clientes, otro medio de difusión constituyen los diarios locales y la empresa ha optado por difundir los servicios los fines de semana y elaboración de afiches y volantes que serán difundidos en la ciudad de Riobamba, adicionalmente se utilizará publicidad estática en lugares estratégicos de la ciudad.



### 1.8.7. MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS GASPOCH POR INCREMENTO DE VENTA

Cuadro N.4. 1

**ESPOCH-GASOLINERA POLITECNICA  
BALANCE GENERAL  
ANALISIS HORIZONTAL**

ACTIVOS		AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014	VARIACION ABSOLUTA (\$)	VARIACION RELATIVA (%)
<b>11</b>	<b>OPERACIONALES</b>	<b>111.746,54</b>	<b>112.985,41</b>		
<b>111</b>	<b>DISPONIBILIDADES</b>	<b>59.381,25</b>	<b>106.444,05</b>	47.062,80	79,26
111.01	CAJAS RECAUDADORAS	43.687,35	7.172,21		
111.03	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDANA	0,00	90.547,40		
111.15	BANCOS COMERCIALES MONEDA EN CURSO	15.693,90	8.724,44		
<b>112</b>	<b>ANTICIPOS DE FONDOS</b>	<b>52.365,29</b>	<b>8.331,77</b>	44.033,52	-84,09
112.01	ANTICIPOS A SERVIDORES PUBLICOS	312,5	312,5		
112.08	ANTICIPOS DEL IMPUESTO A LA RENTA (CR. TI	7.745,56	6.541,36		



112.21	EGRESOS REALIZADOS POR RECUPERAR	44.307,23	1.477,91		
124	DEUDORES FINANCIEROS	190.924,73	18.121,76	172.802,97	-90,51
124.01	IVA, CREDITO FISCAL POR COMPRAS DE BIEN	12.417,64	3.698,48		
124.83	CUEBTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES	45.108,61	14.032,94		
124.97	ANTICIPOS DE FONDOS DE AÑOS ANTERIORES	115,56	0		
124.98	CUENTAS POR CONBRAR AÑOS ANTERIORES	133.282,92	390,34		
126	INVERSIONES NO RECUPERABLES	0	121,74	121,74	
126.07	DEUDORES FINANCIEROS NO RECUPERABLES	0	121,74		
131	EXISTENCIAS PARA CONSUMO	97,82	97,82	0,00	
131.01	EXISTENCIAS DE BIENES DE USO Y CONSUMC.	57,5	57,5		
131.03	EXISTENCIAS DE BIENES DE USO Y CONSUMC.	40,32	40,32		
132	EXISTENCIAS PARA PROUCCION Y VENTAS	94.939,10	29.343,67	65.595,43	-69,09
132.08	EXISTENCIAS DE BIENES DE USO Y CONSUMC.	94.939,10	29.343,67		
141	BIENES DE ADMINISTRACION	156.927,75	158.700,28	1.772,53	1,13
141.01	BIENES MUEBLES	92.022,66	93.795,19		
141.03	BIENES INMUEBLES	64.905,09	64.905,09		
142	BIENES DE PRODUCCION	2.197,60	2.197,60	0,00	
142.01	BIENES MUEBLES	2.197,60	2.197,60		
151	INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO	10.232,35	0,00	10.232,35	-100,00
151.51	OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	10.232,35	0,00		
151.55	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES MAYORES	844,92	0		
TOTAL ACTIVOS		567.065,89	323.358,69	243.707,20	-42,98
<b>PASIVOS</b>					
21	DEUDA FLOTANTE	-1.903,68	-1.823,47		
212	DEPOSITOS DE TERCEROS	-1.903,68	-130,87	1.772,81	-93,13
212.05	ANTICIPOS BIENES Y SERVICIOS	-888,23	0		
212.09	DEPOSITOS PENDIENTES DE APLICACIÓN	-1.015,45	0		
212.51	DEPOSITOS DE RECAUDACIONES EN EL SISTEMA	0	-130,87		
213	CUENTAS POR PAGAR	0,00	-1.692,60	-1.692,60	
213.51	CTAS. POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL	0,00	-1.692,60		
224	FINANCIEROS	-7.438,07	-578,62	6.859,45	-92,22
224.82	CUENTAS POR PAGAR DEL AÑO ANTERIOR	-190,76	0		
224.83	CTAS.POR PAGAR AÑOS ANTERIORES	-5.427,16	0		
224.98	CUENTAS POR PAGAR AÑOS ANTERIORES	-1.820,15	-578,62		
TOTAL PASIVOS		-9.341,75	-2.402,09	6.939,66	-74,29
<b>PATRIMONIO</b>					
61	PATRIMONIO ACUMULADO	558.569,06			
611	PATRIMONIO PUBLICO	100.246,92	335.614,33	235.367,41	234,79
611.03	PATRIMONIO ENTIDADES DESCENTRALIZADA	100.051,92	335.614,33		
611.99	DONACIONES EN BIENES MUEBLES INMUEBLES	-195	0		
612	RESERVAS	24.672,34	0	24.672,34	-100,00



612.99	OTRAS RESERVAS	- 24.672,34	0		
618	RESULTADOS DE EJERCICIOS	- 433.649,8 0	14.163,99	447.813,7 9	-103,27
618.01	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	- 359.632,7 7	0,00		
618.03	RESULTADO DEL EJERCICIO VIGENTE	- 74.017,03	14.163,99		
619	DISMINUCION PATRIMONIAL	0	493,74	493,74	
619.93	(-) DISMINUCION DE EXISTENCIAS	0	493,74		
TOTAL PATRIMONIO		- 558.569,0 6	- 320.956,6 0	237.612,4 6	-42,54
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		- 567.910,8 1	- 323.358,6 9	244.552,1 2	-43,06

Fuente: Documentos de la Estación de servicio GASPOCH  
Elaborado por: Gabriel Avalos



**Cuadro N.4. 32 Estado de Resultados**

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO  
GASOLINERA POLITECNICA  
ESTADO DE RESULTADOS**

	<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>	<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>	<b>VARIACION ABSOLUTA EN (\$)</b>	<b>VARIACION RELATIVA EN (%)</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>200.887,80</b>	<b>113.812,60</b>	<b>-87.075,20</b>	-43,35
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>1.885.150,50</b>	<b>1.077.468,10</b>	<b>-807.682,40</b>	-42,84
INVENTARIO INICIAL+COMPRAS	1.779.334,07	1.010.679,03		
INVENTARIO FINAL	94.939,10	46.929,94		
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>1.684.394,97</b>	<b>963.749,09</b>	<b>-720.645,88</b>	-42,78
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>200.755,53</b>	<b>113.719,01</b>	<b>-87.036,52</b>	-43,35
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>132,27</b>	<b>93,59</b>	-38,68	
Otros ingresos No Clasificados	132,27	93,59	<b>-38,68</b>	
<b>GASTOS</b>	<b>102.198,43</b>	<b>141.386,82</b>	<b>39.188,39</b>	38,35
Gastos en el Personal	37.390,58	79.140,37		
Gasto en Bienes y Servicios de Consumo	46.258,22	38.614,08		
Gastos Financieros	18.549,63	23.632,37		
<b>SUPERAVIT O DEFICIT CORRIENTE</b>	<b>98.689,37</b>	<b>-27.574,22</b>	<b>-71.115,15</b>	-72,06
Reserva Legal	24.672,34	0,00		
<b>SUPERAVIT O DEFICIT BRUTO</b>	<b>74.017,03</b>	<b>-27.574,22</b>	<b>-46.442,81</b>	-62,75

Fuente: Documentos de la GASPOCH  
Elaborado por: Gabriel Avalos



Cuadro N.4. 2 Indicador de Liquidez

Indicador				
AÑO	INDICADOR FINANCIERO		CÁLCULO	TOTAL
2013	RAZÓN CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	111.746,54/1903,68	58,70
2014	RAZÓN CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	112.985,41/1823,47	61,96
Indica que por cada dólar de obligación que tenga la empresa a corto plazo cuenta con 58,70 para respaldar estas obligaciones en el año 2013. para el año 2014 por cada dólar de obligación a corto plazo cuenta con 61,96 dólares para respaldar estas obligaciones				

Fuente: Documentos de la GASPOCH

Elaborado por: Gabriel Avalos

Cuadro N 4.34 Indicador de solvencia

Indicador:				
AÑO	INDICADOR FINANCIERO		CÁLCULO	TOTAL
2013	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	9.341,75/567.910,81	0,016
2014	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	2.402,09/323358,69	0,007
Este indicador establece el porcentaje de participación de acreedores dentro de la empresa lo que indica que se mantiene un bajo porcentaje de endeudamiento en los dos años, recalcando que en el año 2014 disminuye.				

Fuente: Documentos de la GASPOCH

Elaborado por: Gabriel Avalos

Cuadro N. 4.35: Indicador de rentabilidad



Indicador:				
AÑO	INDICADOR FINANCIERO		CÁLCULO	TOTAL
2013	MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	UTILIDAD BRUTA/VENTAS NETAS	200.887,80/1.885.150,50	0,11
2014	MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	UTILIDAD BRUTA/VENTAS NETAS	1.077.557,69/1077468,10	1,00
Este indicador determina que las ventas han generado en el primer año 11% de utilidad, pero el segundo año genera perdida				

Fuente: Documentos de la GASPOCH

Elaborado por: Gabriel Avalos

Cuadro N.4. 3 Indicador de rentabilidad

Indicador:				
AÑO	INDICADOR FINANCIERO		CÁLCULO	TOTAL
2013	MARGEN NETO DE UTILIDAD	UTILIDAD NETA /VENTAS NETAS	74017,03/1885150,5	0,04
2014	MARGEN NETO DE UTILIDAD	UTILIDAD NETA /VENTAS NETAS	(27574,22)/1077468,1	-0,03
Este indicador refleja que las utilidades netas corresponden al 13% en el 2013, pero en el 2014 genera perdida de un 3%				

Fuente: Documentos de la GASPOCH

Elaborado por: Gabriel Avalos

Cuadro N.4. 4 Indicador de rentabilidad



Indicador :				
AÑO	INDICADOR FINANCIERO		CÁLCULO	TOTAL
2013	RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA/PATRIMONIO	74017,03/558569,06	0,13
2014	RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA/PATRIMONIO	(27574,22)/320956,6	-0,14

Este indicador muestra que en el año 2013 obtuvieron un rendimiento del 13%, mientras que en año 2014 según el resultado del índice general pérdida

Fuente: Documentos de la GASPOCH

Elaborado por: Gabriel Avalos



Cuadro N.4. 5 Método de cuadrado mínimos

x	y	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	xy
1	803.487,26	1	645.591.776.982	803.487,26
2	588.463,75	4	346.289.585.064	1.176.927,50
3	1.236.807,13	9	1.529.691.876.819	3.710.421,39
4	1.885.150,50	16	3.553.792.407.650	7.540.602,00
5	1.077.468,10	25	1.160.937.506.518	5.387.340,50
15	5.591.376,74	55	7.236.303.153.033	18.618.778,65

<b>OPERACIÓN</b>	
9223242,15	
50	
184464,843	b
2824404,095	
564880,819	a
922324,215	
0,16	
16,50	c

**LAS VENTAS CRECERAN EN UN PROMEDIO DEL 16,50% ANUAL**

**OPERACIÓN**

$$Y=a+bx$$

1671669,877



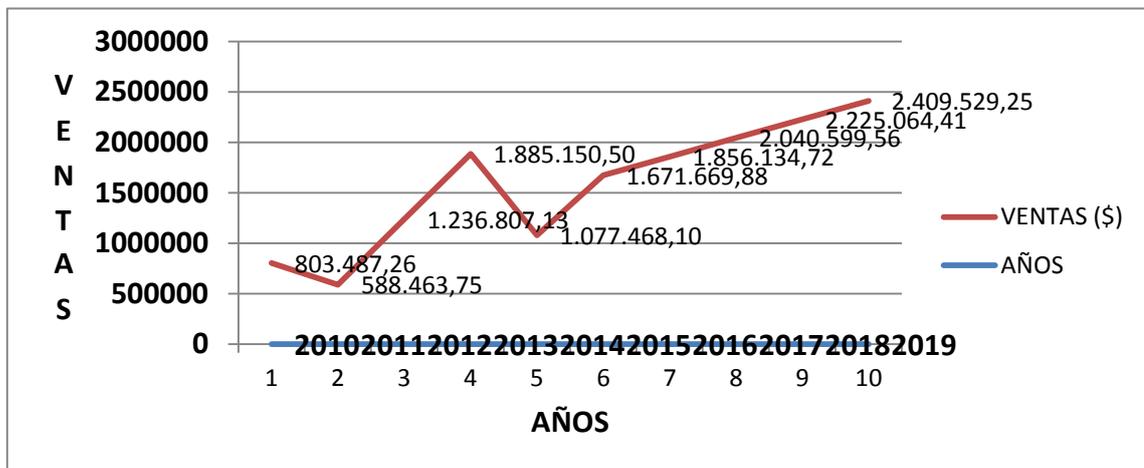
Cuadro N.4. 6 Pronóstico de ventas

Pronóstico de ventas	
AÑOS	VENTAS (\$)
2010	803.487,26
2011	588.463,75
2012	1.236.807,13
2013	1.885.150,50
2014	1.077.468,10
2015	1.671.669,88
2016	1.856.134,72
2017	2.040.599,56
2018	2.225.064,41
2019	2.409.529,25

Fuente: Documentos de la Estación de servicio GASPOCH

Elaborado: Gabriel Avalos

Gráfico N.4. 1 Proyección de ventas



Fuente: Cuadro 4.39

Elaborado: Gabriel Avalos

**Interpretación:**

Mediante la diversificación de servicios en la GASPOCH de acuerdo modelo matemático pronóstico financiero con los datos históricos de las ventas se demuestra la tendencia de crecimiento por los tanto se incide en la rentabilidad la hipótesis de trabajo se acepta.



## CONCLUSIONES

- En un contexto tan competitivo y globalizado el mantener una empresa que oferte un servicio de calidad, servicios diversificados e incremente su rentabilidad el plan de negocio se constituye en una herramienta estratégica que le permita permanentemente ir innovando , monitoreando la satisfacción de los clientes a fin de responder eficientemente
- La evaluación de la calidad de los servicios por parte de los clientes permite modificar y reafirmar las políticas de la empresa lo que confirma lo recomendado por Cronin y Taylor quienes manifiestan que un servicio de calidad se encuentra en íntima relación con las apreciaciones de los clientes respecto a la empresa.
- Al desarrollar la investigación se identificaron algunas limitaciones en la oferta de servicios a juicio de los sujetos investigados como, servicios limitados, trato indiferente de los empleados, limitada difusión de los servicios, demora para resolver reclamos lo que hace que los clientes busquen otras opciones para satisfacer sus necesidades.
- Se puede definir que los clientes de la Estación de servicio GASPOCH se encuentran con una aceptación regular frente al servicio ofertado y es urgente la diversificación de los mismos como una estrategia para mantener su fidelidad y por ende un incremento en su rentabilidad.



## BIBLIOGRAFIA

- Alcaraz, R. (2005). El emprendedor de éxito "Guía de planes de negocios". México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Alcáraz, R. (2006). México: McGraw Hill.
- Álvarez, F. (2013). Plan de negocio como instrumento de gestión.
- Ansoff, H. (1993). Planeamientos estratégicos, nueva tendencia de la administración,. México: Trillas.
- Baca, G. (2006). Evaluación de proyectos. México: McGraw Hill.
- Castellanos, F., & Rodríguez, J. (2008). Personalidad, eficiencia y perspectiva. España: Díaz de Santos.
- Cifuentes, O. (2008). Sistema de gestión de calidad. Colombia: Universidad externado de Colombia.
- Cobra, M. (2001). Marketing e servicios. Bogotá: Nomos.
- Dawson, J. (2010). Exxon Mobil campus. EE:UU.
- De la Torre, J., & Zamarrón, B. (2002). Evaluación de Proyectos de inversión. Prentice Hall.
- Deming, E. (1986). Calidad, Productividad y competitividad. Madrid: Díaz de Santo, S.A.
- DESEMPRE, S.A. (2000). Calidad en el servicio al Cliente y Automatización. Quito.
- Fleitman, J. (2000). Negocios exitosos. Mc. Graw Hill.
- Galgano, A. (1995). Los siete instrumentos de la calidad total. Madrid: Díaz De Santos.
- Garza, J. (2001). Administración contemporánea. México: McGraw Hill.
- GINEBRA, J. ..., & ARANA De La Garza, R. (2000). Dirección por Servicios.
- Gonzáles, D. (2008). Plan de negocios para emprendedores al éxito. México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Herrera, C. (2003). El proyecto de inversión y su estudio de mercado. México: Administrate.
- Kerlinger, F. (2002). Investigación del comportamiento. México: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihcrich,, H. (2008). (2008). Administración,. México: McGraw Hill.
- Longenercher, M. (2007). Administración de pequeñas empresas. México DF: Thomson.
- Munch, L., & Sandoval, P. (2006). Nuevos fundamentos de Mercadotecnia. Trilla.
- Pacheco, E. (2012). Salinas Pacheco Enma Narcisa. Plan de negocios para la creación, implementación y funcionamiento de una estación gasolinera en el cantón San Juan Bosco. Morona Santiago Ecuador: UTPL.
- Parasuraman, Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). Un modelo conceptual de la calidad de servicio y sus implicaciones para la investigación futura.
- Quintanilla, I. (2002). Psicología social del consumidor. Valencia: Promolibro.
- Sahlman. (1997). How to Writw a great bussines Plan. . USA: Harvard Business.
- Sahlman, W. (1997). How to Writw a great bussines Plan. USA: Harvard Business.
- Sánchez, E. (1998). Análisis contable de la rentabilidad empresarial. Madrid: Central de estudios financieros.
- Schiffman, L. (2001). Comportamiento del consumidor. México: Prentice Hall.