

**UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA**

**PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
GERENCIA FINANCIERA**

**DIAGNOSTICO FINANCIERO GASOLINERA PINARES  
DURANTE EL PERIODO 2008-2010**

**ELABORADO POR:  
*CRISTINA N. DIXON CHOW***

**Managua, Nicaragua  
Agosto 2011**

## INDICE

CAPITULO	PAGINA
I RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II. INTRODUCCIÓN.....	2
III. ANALISIS FINANCIERO DE GASOLINERA PINARES.....	3
III.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....	3
IV. ANALISIS EMPRESARIAL INTEGRADO.....	5
V. CONCLUSIONES DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO.....	17
VI. ANALISIS FINANCIERO.....	20
VII. CONCLUSIONES DEL ANALISIS FINANCIERO.....	23
VIII. RECOMENDACIONES.....	24
IX. BIBLIOGRAFIA.....	26
X. ANEXOS.....	27

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PAGINA
III.1 Organigrama de la empresa	4
IV.1 Principales indicadores económicos de Nicaragua	6
IV.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	13

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO	PAGINA
1. Líneas de productos	27
2. Estados de Resultado	32
3. Balance General	33
4. Razones Financieras	34
5. Origen y Aplicación de Fondo	35
6. Cuadro de Origen y Aplicación de Fondo	37
7. Grafica de Variación de Activos y Pasivos	38

## I. RESUMEN EJECUTIVO

Gasolinera Pinares es una empresa dedicada al comercio de combustible Mogas y Diesel además de la venta de gas propano y accesorios para vehículos, está ubicada en la ciudad de Bilwi, Puerto Cabezas, en la Región Autónoma Atlántica Norte, con dirección del Colegio Bautista, 2 cuadras al Sur, media al Este. Fue fundada en el año 1995 por el Lic. Walter Dean Dixon, con el propósito de abastecer la demanda de los productos en esos años.

El diagnóstico financiero de Gasolinera Pinares es un trabajo de campo que contiene la información básica de la empresa, una exposición macroambiental identificando cuáles son los factores externos que afectan indirectamente a las empresas, como se da el crecimiento de la industria y que tan rentables es ésta, además se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter; muestra también un análisis de interno de la empresa en la cual se aplica la cadena de valor y se realiza el análisis FODA, asimismo se evalúa el comportamiento financiero de los últimos tres años estudiando los principales estados financieros y las tendencias de sus variables.

Todos los análisis y datos darán la información adecuada de la situación financiera actual de la empresa y facilitarán a mejorar los puntos débiles que esta tenga.

## II. INTRODUCCION.

El objetivo de esta investigación es realizar un análisis financiero de Gasolinera Pinares, identificando puntos críticos que permitan ser superados logrando una maximización en las riquezas de los propietarios.

El diagnóstico financiero de la Gasolinera Pinares resulta con la finalidad de crear una herramienta útil en la toma de decisiones de la Gerencia de la Organización para así definir estrategias que permitan alargar la vida del negocio. Así mismo saber aprovechar el mercado al cual está dirigido y como poder lidiar con las adversidades del mundo globalizado.

El alcance del trabajo esta determinado en las cifras financieras, referencia que se utiliza para el cálculo de todas las razones financieras y por consiguiente su análisis.

La limitante que se presentó para la realización de la investigación fue, la empresa está ubicada en la zona norte del país y las visitas no pudieron ser frecuentes.

La metodología utilizada es la exploratoria, debido a que no existe información previa de la empresa, para la recopilación de la información se realizó visitas a la empresa, como fuente primaria se realizaron entrevistas con el gerente general, gerente administrativo y al contador, también se utilizaron los estados financieros para realizar los análisis correspondientes al periodo 2008-2010.

### III. ANALISIS FINANCIERO DE GASOLINERA PINARES

#### III.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Gasolinera Pinares nace en el año 1995 con el propósito de invertir en un mercado inexplorado en la Costa Caribe y del cual se demandaba un servicio de alta calidad, eficiencia y eficacia, es cuando decide el Lic. Walter Dean Dixon Brauthiagam crear una empresa que cumpla todos los requisitos del mercado.

La estación de servicios Pinares está constituida como persona natural, se encuentra situada en la ciudad de Puerto cabezas está ubicada al nor-este de la capital, con domicilio del Colegio Bautista, 2 cuadras al Sur, media al Este. Bilwi; y número RUC 070756-8518.

Esta empresa tiene 15 años de existir en el mercado de Servicio de Despacho de Combustible, Venta de Lubricantes y Gas propano, abasteciendo a toda la población de Bilwi y comarcas aledañas.

Actualmente posee dos estaciones de servicio en la ciudad de Puerto Cabezas, llamadas Pinares y Manaty, pero ambas están inscritas bajo la misma razón social.

#### Misión

Somos una empresa dedicada a proveer productos y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y consumidores a través de un personal eficiente y eficaz que garantiza la preferencia del mercado al cual nos dirigimos.

## Visión

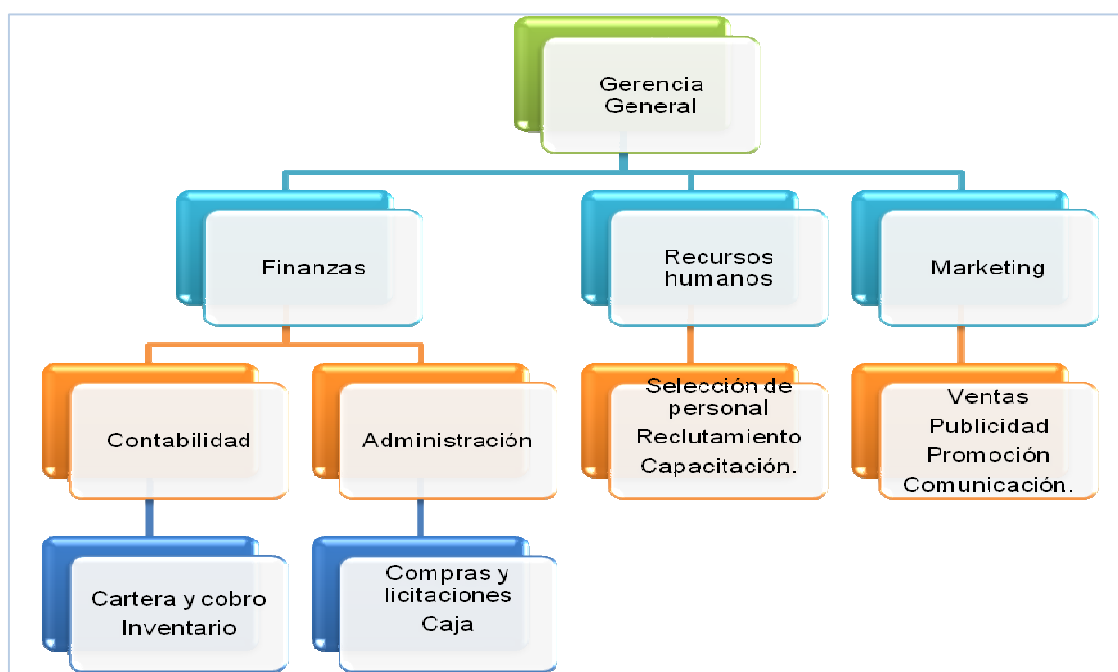
Ser una empresa líder en el mercado de comercialización de combustibles y lubricantes en la ciudad de Bilwi, Puerto Cabezas, cumpliendo con las exigencias de nuestros clientes contando con un equipo profesional y capacitado.

## Estructura Organizacional

La empresa cuenta con sesenta y tres trabajadores distribuidos en, Un Gerente general que es el mismo propietario, dos Gerentes Administrativos, un Contador, un auxiliar contable, cinco auxiliares en el Área Administrativa, cuarenta y ocho bomberos capacitados, cuatro encargados de la Tienda de Lubricantes y un encargado de Bodega

Cuadro III.1. Organigrama de la empresa

Fuente: Propia.





Entre los objetivos de la empresa están, ser una de las mejores empresas de comercialización combustible, lubricantes y aceites en la RAAN y contar con una administración eficiente que permita optimizar el uso de recursos para poder posicionarse en el mercado como líderes en preferencia del consumidor.

Pinares se encarga de distribuir combustible Mogas, conocido como gasolina y Diesel siendo su proveedor principal la Distribuidora Nicaragüense de Petróleo (DNP) y lubricantes como URSA, HAVOLINE, CASTROL, Grasas, etc (Ver anexo 1) de diferentes proveedores como Lubrinsa, Dianca, entre otros.

#### IV. ANALISIS EMPRESARIAL INTEGRADO

##### IV.1. ANALISIS DE AMBIENTE EXTERNO

###### IV.1.1. AMBIENTE DEMOGRAFICO

Nicaragua es un país centroamericano que limita al norte con Honduras, al sur con Costa Rica, al con oeste el Océano Pacífico y al este con el Océano Atlántico, se divide en quince departamentos y dos zona autónomas, tiene una población de cinco millones setecientos ochenta y cinco mil ochocientos cuarenta y seis habitantes, donde la ciudad de Managua es la capital del país y posee la mayor cantidad de pobladores con más de un millón de habitantes y La Región Autónoma Atlántico Norte con doscientos treinta y seis mil quinientos sesenta habitantes .

La descendencia de los pobladores del país son europeas, mestizas y asiáticas, en la zona pacífica y en el norte predomina el linaje europeo, en la zona atlántica predominan las tribus nativas americanas miskitos, mayangnas, creoles y ramas<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Demografía de Nicaragua. [http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa\\_de\\_Nicaragua](http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Nicaragua)

El idioma oficial es el español, pero en las zonas del Atlántico Norte y Atlántico sur del país se habla inglés creole, conocido también como patua y otros dialectos como misquito, sumo y rama.

#### IV.1.2. AMBIENTE ECONOMICO

Cuadro IV.1. PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS

Indicadores	Años		
	2008	2009	2010
En Millones			
PIB Anual (\$)	6,732.3	6,213.8	6,551.5
PIB per cápita (\$)	1,124.1	1,082.1	1,126.5
Inflación (%)	13.8	0.9	9.2

Fuente: Pagina web BCN.

El córdoba es la moneda oficial y tiene una relación de C\$22.5115 por \$1, para el 31 de julio 2011<sup>2</sup>. Según el BCN, en su publicación del mes de mayo del corriente, el IPC nacional tuvo un aumento del 1.04% con respecto al año 2010, incidiendo que la inflación acumulada a nivel nacional sea de 2.94, el comportamiento de dicha inflación fue impulsada por el alza de algunos bienes y servicios de las divisiones de transporte (gasolina y diesel), alimentos y bebidas no alcohólicas, restaurantes y hoteles, bienes y servicios directos, entre otros. El precio del barril del petróleo está en aumento cerrando el 29 de Julio a 116.08 dólares teniendo un porcentaje de aumento del 49.61% en lo que va del año 2011.

Para el año 2011 se espera una recuperación del 3% del PIB con respecto al año anterior, luego de haber disminuido 1.5% en el 2009. La política fiscal para este

<sup>2</sup> Banco Central de Nicaragua (2010). Tipo de cambio. Recuperado el 25 de junio del 2011.

[http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/mercado\\_cambios/tipo\\_cambio/index.php](http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/mercado_cambios/tipo_cambio/index.php)

año consiste en la reducción del déficit después de donaciones de aproximadamente .09% del PIB proyectado, esta reducción se da por el cobro de impuestos que ha sido mayor al programado. El gobierno se ha comprometido con mejorar las finanzas del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), aumentando la contribución al sistema en 1%. El Servicio de Crédito Ampliado (SCA) ha incluido un criterio cuantitativo sobre el balance global después de donaciones del INSS. El Gobierno continuará con sus esfuerzos para fortalecer aún más el sistema tributario y de pensiones y así preservar la sostenibilidad de las finanzas públicas y a la vez atender las necesidades sociales y de infraestructura del país.

La política monetaria del país está centrada en asegurar niveles de cobertura adecuados de reservas internacionales y manejar la liquidez del sistema financiero por medio de medidas, tales como supervisión *in situ*, y seguirán asegurando que las provisiones por incobrabilidad permanezcan en niveles adecuados. Los usuarios de tarjetas de crédito estarán protegidos financieramente gracias a las nuevas normas correspondientes a la “Ley de promoción y uso de la tarjeta de crédito” y el Gobierno asegurara que el marco legislativo promueva el sano desarrollo del sector, sin alterar la política actual de libre determinación de la tasa de interés entre las partes<sup>3</sup>.

Gran cantidad de la población son jóvenes económicamente activos, sin embargo la crisis económica que ha venido afectando al país ha limitado el desarrollo laboral satisfactorio, pues en su mayoría solo consiguen trabajo en el sector informal, ya sea por las pocas oportunidades laborales o bien por niveles de educación bajos.

---

<sup>3</sup> [http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/eventuales/acuerdos/Carta\\_de\\_Intencion\\_4ta\\_y\\_5ta\\_Revision.pdf](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/eventuales/acuerdos/Carta_de_Intencion_4ta_y_5ta_Revision.pdf)

Durante los últimos tres años, las cifras de la población desempleada han aumentado precipitadamente, sin embargo el gobierno ha implementado programas para la creación de empleos, como resultado se muestra que para el mes de abril del corriente año la cantidad total de personas inscritas en el INSS fue 5,725,000 empleados, mostrando un aumento del 4.53% en relación a diciembre del año 2010 que fue de 5,477,000<sup>4</sup>.

#### IV.1.3. AMBIENTE POLITICO.

El país está regido por cuatro poderes del estado, el Poder Ejecutivo ejercido por el Presidente que es electo por la población democráticamente por medio del voto, su gabinete y doce magisterios. El Poder legislativo quienes integran la Asamblea Nacional. El Poder Judicial representado por la Suprema Corte de Justicia y el Consejo Supremo Electoral formado por magistrados y los consejos electorales departamentales.

Entre los principales partidos políticos que hay en el país, están Partido de liberal constitucionalista (PLC), Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN), Alianza Liberal Nicaragüense (ALN), Movimiento Renovador Sandinista (MRS).

La actual situación política y la poca credibilidad en el sistema judicial del país ha generado desconfianza por parte de inversionistas tanto nacionales como extranjeros para realizar negocios ya que prevén que su dinero podría entrar en riesgo.

---

<sup>4</sup> Banco Central de Nicaragua (2010). Empleados inscritos en el INNS. Recuperado el 25 de junio del 2011. [http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/trimestrales\\_y\\_mensuales/siec/datos/4.E.13.htm](http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/trimestrales_y_mensuales/siec/datos/4.E.13.htm)

## IV.2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

En general, la industria petrolera juega un papel muy importante en la zona norte del país, debido que además de abastecer Combustible al Público en General, también lo realiza al Sector Transporte (Buses, Taxis y Transporte Acuático), a este último se le otorga el Subsidio a Transportistas adquiriendo el Combustible a menor costo.

Las Estaciones de Servicio en la zona Caribe funcionan diferente a las Estaciones de Servicio de la zona del Pacífico porque el Costo de adquisición de Lubricantes es mayor ya que se incurre en costos de fletaje en la transportación de los productos a ofrecer a los cliente, dicho fletaje no es regulado por algún ente, y los precios de los productos ofrecido en la RAAN por Pinares no suelen ser elevados en comparación a la zona del Pacífico.

Las estaciones de servicios del país están regidas por la Ley Orgánica de Hidrocarburos la que establece todos los procedimientos legales necesarios para convertirse en un distribuidor de Combustible autorizado en el país.

### IV.2.1. Modelo de las cinco fuerzas

Amenaza de nuevos ingresos.

Las barreras de entrada para este tipo de industria suelen ser altas, ya que se requiere de grandes inversiones, como la compra de terreno, el capital suficiente para mantener las instalaciones, para obtener los permisos necesarios para la instalación de una estación de servicio es necesario la elaboración de un plan de proyectos que incluya planos con medidas del terrenos e instalaciones y tramitar el permiso en instituciones como MARENA, SERENA (Secretaria Regional de Recursos Naturales) e INE, entre otros que aprueban los proyecto.

Para poder entrar a esta industria las personas o empresas tendrían que contar con capital financiero alto, ya que los productos principales tienen precios muy costosos y las empresas proveedoras no brindan créditos, por lo que el ingreso de nuevos competidores es bajo.

#### Poder de negociación de los compradores

La crisis financiera que se ha desarrollado en todo el mundo ha ocasionado que los consumidores opten por reducciones de costos en sus presupuestos personales afectando en muchas ocasiones el consumo de combustible y optando por opciones más accesibles a su bolsillo, debido a que su poder de negociación es bajo, aun así Pinares otorga descuentos a sus clientes por compras de alto volumen.

La lista de clientes de la empresa la componen la comunidad en general así mismo en gran mayoría los taxistas y buseros de cooperativas (la gasolinera ofrece el subsidio a transportistas), empresas que explotan la madera y que se dedican a la pesca e instituciones del gobierno como Policía Nacional, Mi Familia, Alcaldía municipal y los proyectos implementados por esta; organizaciones no gubernamentales y empresas privadas. Se concluye que el poder de negociación de los compradores es bajo.

#### Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto, el petróleo es la fuente de energía número uno a nivel mundial, en los últimos años el precio de los hidrocarburos ha sido uno de los más inestables en el mercado Internacional, lo que ha provocado efectos en las ventas de despacho de combustible, la

Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) es quien impone los precios del crudo, beneficiando a los países proveedores de dicho producto.

El único proveedor de combustible que tiene Pinares es Distribuidora Nicaragüense de Petróleo que otorga a la empresa comisiones por manejo debido al volumen de compra, que suele ser de hasta cuatro mil galones al día. Los proveedores de lubricante tienden a ofrecer descuentos favorables que permitan a la estación ofertar sus productos a precios accesibles a la población.

Como proveedores principales Pinares tiene a DNP, proveedor de combustible Diesel, Mogas, Lubricantes, Dianca y Lubrisa como proveedores de Lubricantes, Fernández Sera provee accesorios para vehículos como: silicón, aromatizantes, etc. La casa de las mangueras abastece de accesorios para vehículos y filtro para bombas. Petronic como el único surtidor de gas propano, por lo que se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto.

Rivalidad entre los actuales competidores.

La industria del petróleo es altamente competitiva, actualmente existen en Nicaragua cuatro comercializadores de combustible mogas y diesel como ESSO, Texaco, Petronic y UNO. Todas estas empresas proveedoras se enfocan en el servicio al consumidor debido a que es la única manera de mantener la lealtad del de este, ya que el combustible no posee características de diferenciación y los lubricantes poseen propiedades muy similares.

Pinares es una empresa que por estar ubicada en Bilwi, Puerto Cabezas actualmente no posee competencia, sin embargo hay posibilidades de que en el futuro aparezcan empresas dedicadas a la misma actividad económica. Por tanto

es de suma importancia que Pinares se encuentre preparada para la competencia y sobre todo que pueda retener la fidelidad de sus clientes actuales.

Amenaza de productos sustitutos.

Se considera que no existen productos sustitutos para el hidrocarburo y los lubricantes, pero es posible encontrar en el mercado lubricantes a precios bajos con especificaciones básicas, los cuales no cumplen con los estándares de calidad deseados por el cliente, esto no quiere decir que el consumidor no esté dispuesto a adquirirlo. Actualmente el combustible no tiene amenaza de productos sustitutos

Gobierno.

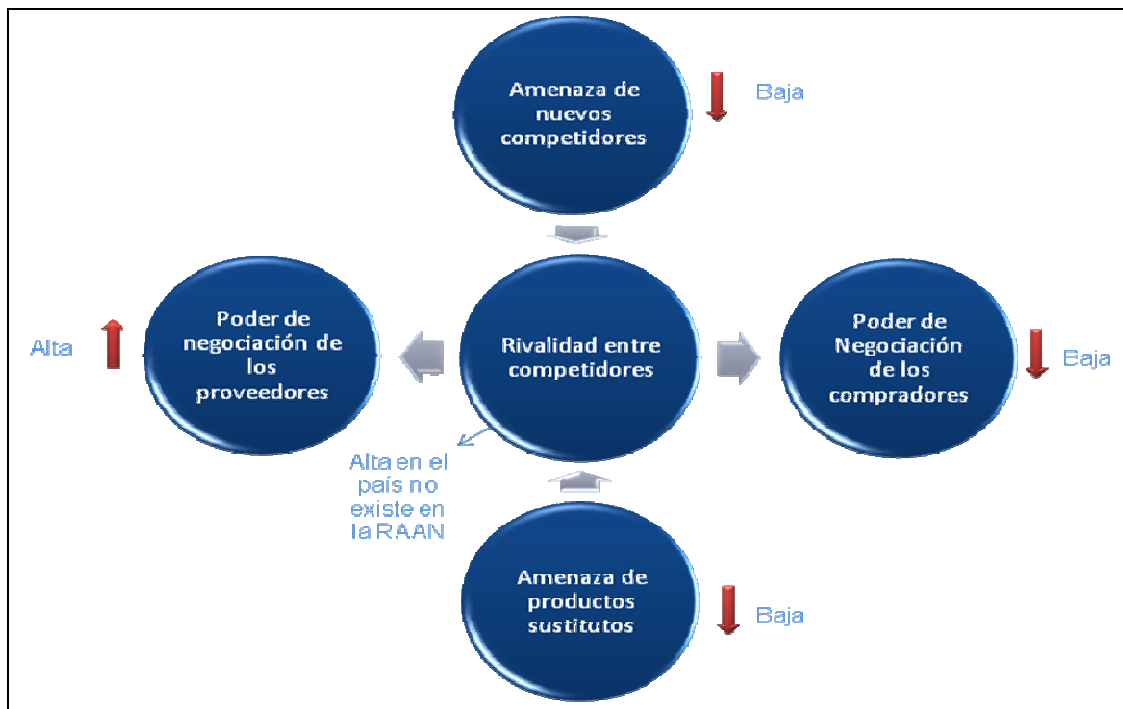
El gobierno ejerce presión fuerte sobre empresas dedicadas a la comercialización de hidrocarburos, ya que este es el ente regulador que establece los precios de facturación, precio sugerido y hasta las ganancias que la empresa debe tener.

El Gobierno actual desde el comienzo de su periodo ha promovido constantemente el subsidio a transportistas tanto buses como taxis, pero a las empresas dedicadas a la comercialización de hidrocarburos no les favorece encontrarse en esa situación, pues el reembolso del cupón o descuentos suelen darse de forma tardía. También se ha dedicado a implementar varios proyectos de desarrollo para la región que han aumentado considerablemente las ventas en el combustible.

El ente regulador encargado de la supervisión de la adecuada infraestructura es el Instituto Nicaragüense de Energía (INE), el cual realiza continuas supervisiones al área operativa de la empresa. También MARENA realiza supervisiones esporádicas sobre el cumplimiento de las leyes ambientales



Cuadro IV.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Propia.

Al analizar la industria se concluye que las ganancias quedan distribuidas entre los proveedores y la industria, la rivalidad competitiva en el país es alta pero en la RAAN no existe por el monopolio y la amenaza de productos sustitutos es baja al igual que las amenazas de nuevos competidores.

### IV.3. ANALISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno de la empresa se implementa el estudio de la cadena de valor, ya que se considera es la herramienta adecuada para evaluar el desempeño de las áreas funcionales dentro de la organización.

Actividades de apoyo:

#### Infraestructura de la empresa

Gasolinera Pinares posee una estructura organizacional poco definida, debido a que no poseen manual de funciones y esto complica la comunicación entre los jefes y trabajadores, ya que en ocasiones se da la duplicidad de mando.

Con respecto a los estados financieros estos se mantienen al día, los estados de pérdida y ganancia y los balances generales se realizan de manera mensual y anual, dicha información esta disponible en tiempo y forma para cuando se necesite evaluar y se elabora en las oficinas de Managua, no en la estación de servicio.

#### Gestión de recursos humanos

La persona encargada para la selección del personal es el gerente general, y realiza pruebas en las cuales se miden las capacidades de los candidatos a los puestos que se requieren, sin embargo hay tareas donde no es necesario tanto personal.

Las capacitaciones para el personal que se relaciona directamente con el cliente, como los bomberos y jefes de pista y de tienda, se dan como mínimo dos veces al año impartidas por DNP. Esto es una transmisión de valor que se produce a través del canal de distribución.

### Desarrollo tecnológico

Las estaciones de servicio no cuentan con tecnología de punta, ya que las bombas de despacho de combustible son manuales y es necesario tener precisión al momento de brindar el servicio.

### Actividades primarias:

#### Logística interna

Gasolinera Pinares posee dos estaciones de despacho de combustible y venta de lubricantes en la ciudad de Puerto Cabezas y tiene una oficina en la ciudad de Managua en la cual se realizan las actividades administrativas y las gestiones de compra y envío de productos a las estaciones, subcontrata dos camiones los cuales hacen un viaje a la semana cada uno.

#### Operaciones

La estación de servicio opera el noventa por ciento en la Ciudad de Puerto Cabezas con dos estaciones de servicio y el diez por ciento restantes opera en la ciudad de Managua.

Lo concerniente a ventas de servicios y atención al cliente se encuentra en Puerto Cabezas pero la logística de compras, emisión de cheques se encuentra en las oficinas de Managua.

La empresa actualmente cuenta con el servicio de Despacho de Combustible proveyéndole al Público un servicio de veinticuatro horas, con dos bombas de PetroSuper y dos Bomba de PetroDiesel con dos mangueras cada una atendiendo cinco bomberos por cada turno más un jefe de pista y un encargado en la tienda

de Lubricantes, brindándole al Público un servicio de doce horas ofreciendo lubricantes: Petronic, Esso, Texaco y Dianca y accesorios para vehículos, por estación de servicio

#### Logística externa

La comercialización de hidrocarburos y lubricantes se da directamente en las estaciones de servicios, no utiliza canales de distribución y abastece a la población en general, a empresas privadas, empresas del Gobierno y ONGs.

#### Marketing y ventas

Pinares no posee estrategias de promoción, al ser un monopolio la empresa no tiene presión de posicionamiento en la mente del consumidor, sin embargo la publicidad radica en el apoyo al deporte lo que permite que la empresa sea reconocida por la población fácilmente.

Los eslabones de valor que determinan la fortaleza de las actividades dentro de la cadena, permiten identificar la ventaja competitiva que posee la empresa a través de la interrelación de dichas actividades, El uso de TIC's como internet permite que la empresa realice las actividades primarias sin dificultades en la comunicación para la recepción de pedidos de lubricantes y las capacitaciones realizadas por el proveedor evitan que la empresa incurra en ese gasto.

## V. CONCLUSIONES DE ANALISIS EXTERNO E INTERNO

Nicaragua es un país con muchas posibilidades de inversión, sin embargo el deterioro de la economía en años anteriores y los conflictos políticos que se están dando provocan miedo a personas o empresas interesadas en invertir.

La industria petrolera a nivel del pacífico suele ser altamente competitiva, en la RAAN existe monopolio en lo que concierne a las estaciones de servicio. A nivel nacional existen cuatro grandes distribuidores Texaco, Esso, Uno y DNP, siendo éste ultimo el principal distribuidor de hidrocarburos en la zona Atlántica Norte y Sur.

Las barreras de entrada suelen ser altas debido a la cantidad de capital necesario para la construcción de las instalaciones, por lo que la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja, el poder de negociación de los clientes es baja y el de los proveedores es alta, la amenaza de productos sustitutos por el momento es escasa pero en años futuros existe la probabilidad de que surjan. Por esto se concluye que las ganancias quedan repartidas entre los proveedores y la industria

Pinares es una empresa poco organizada y no posee manuales de funciones, el gerente general es el encargado de la selección y reclutamiento del personal y el proveedor se encarga de capacitar a los trabajadores por lo menos dos veces al año, los estados financieros se elaboran de manera mensual y anual, opera en la ciudad de Bilwi con las estaciones de servicio y despacho de combustible y en Managua con la compra de productos y gestiones para el envío de los productos.

A continuación se realiza el análisis FODA, para exponer detalladamente la situación actual de la empresa.

<b>EL HOY</b>	
<b>Condiciones que puede Controlar Gasolinera Pinares</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
El monopolio que existe en la zona permite que los clientes se identifiquen con la empresa y a su vez esta se preocupe por el servicio que brinda.	La duplicidad de mando evita que los Gerentes no tengan control sobre las actividades que realiza el área administrativa, ya que el personal tiende a desorganizarse o no se desempeña con eficiencia.
Posee alto poder de negociación con los proveedores de lubricantes, a causa de los años de lealtad que ha tenido la organización hacia estos y las compras semanales que suelen ser de elevadas cifras.	Existen numerosos empleados (bomberos) para tareas donde no es necesario tanto personal, provocando la ociosidad en los trabajadores, sin embargo la empresa incurre en ese gasto.
Las capacitaciones al personal brindada por los proveedores por lo menos dos veces al año, mejora el servicio brindado dando atención adecuada al cliente y mantiene la lealtad del cliente a la empresa.	En muchas ocasiones el cierre de caminos complica la llegada de los productos con los que se comercializa.

<p>Los lubricantes son productos de larga duración, por lo que se almacenan en una bodega sin tener la preocupación de perder las propiedades y la calidad del producto, manteniendo también el capital a salvo.</p>	<p>La gestión contable se realiza por outsourcing y no in situ</p>
--	--

<p style="text-align: center;"><b>EL MAÑANA</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>Condiciones que no puede Controlar Gasolinera Pinares</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>
<p>Existen posibilidades de expansión, pues la Costa Atlántica es una zona en desarrollo, la población posee más automóviles que hace 4 años y se han implementado las rutas urbanas, el transporte acuático (pangas), por lo que la demanda en unos años futuros no podrá ser cubierta por las dos estaciones de servicios actuales.</p>	<p>El problema de los altibajos de precio que la industria sufre constantemente provoca un poco de descontrol en la organización ya que por los cambios de cupones, subsidio deben de mantener al día todos los datos necesarios.</p>
<p>Las bombas de combustible de la gasolinera son manuales requiere más tiempo al momento del despacho, por lo que aplicación a nuevos avances tecnológicos contribuirá a que el servicio brindado sea eficaz.</p>	<p>La legislación limita ciertos aspectos relevantes de las funciones de la estación de servicio en donde se procura cumplir con las leyes y normas vigentes.</p>

Alianza con DNP, manteniendo una solida relación de apoyo y soporte en las actividades operativas de la empresa.	La crisis económica que atraviesa el país, limita el poder adquisitivo del cliente que opta por economizar y restringir el consumo de combustible.
--	--

## VI. ANALISIS FINANCIERO GASOLINERA PINARES

El análisis financiero de gasolinera Pinares está conformado por el estudio de estados financieros de Los Balances Generales y Estados de Resultados de los años 2008, 2009 y 2010.

Los ingresos de la empresa están constituidos por las ventas de hidrocarburos correspondientes al noventa por ciento aproximadamente, lubricantes en siete por ciento, gas butano y accesorios para vehículos en casi un por ciento cada uno, sin embargo menos del uno por ciento restante es obtenido por comisiones por manejo (ver anexo 2).

La variación en los activos muestra que para el año 2010 los activos circulantes aumentaron, principalmente por las cuentas por cobrar que pasaron de treinta y ocho mil ochocientos sesenta y seis con 11/100 en el 2008 a un millón doscientos ochenta y seis mil doscientos veinticinco con 46/100 para el 2010 (ver anexo 7).

En relación a los pasivos diferidos se puede observar que hubo una reducción de ochocientos cuarenta y un mil seiscientos veinte con 24/100 del 2008 al 2010, pero aumento considerablemente el pasivo circulante (ver anexo 7).



Con respecto al análisis de las razones financieras muestran que la empresa ha variado constantemente los índices y porcentajes calculados, revelando inestabilidad en los movimientos de los estados financieros (ver anexo 4).

#### Razones de Liquidez:

La reserva de liquidez y el fondo de maniobra han disminuido considerablemente lo que significa que la empresa cuenta con menos capital de trabajo para suplir necesidades eventuales.

En lo que se refiere a la ratio de solvencia corriente para el año 2008 era de 1.35, reduciendo a 0.96 para el 2009, disminuyendo a razón de 0.74 para el año 2010 en la capacidad de pago de las deudas.

La capacidad de pago de la empresa, según la prueba ácida a partir de los activos circulantes de disponibilidad inmediata, aumentó para el 2009 y volvió a acortarse para el 2010 a razón de 0.46.

#### Razones de apalancamiento:

El índice de endeudamiento muestra que la empresa tiene menor cabida de cumplimiento a los proveedores.

La razón de solvencia financiera nos muestra que la empresa tiene la capacidad cubrir hasta 1.40 veces el cumplimiento de sus obligaciones.

Para el año 2010 la empresa la empresa no poseía el capital contable suficiente para cubrir por cuenta propias con sus obligaciones a los proveedores.

#### Razones de Eficiencia:

La rotación de activos totales para el año 2010 es de 19.29, que en comparación al año 2008 disminuyó en 23.78%, lo que revela que la empresa ha disminuido su intensidad en activos.

La rotación de inventarios para el 2010 fue de 109 veces, teniendo un aumento del 68.43% en comparación al año 2009 que fue de 65 aproximadamente.

La rotación de cuentas por cobrar se ha acrecentado debido a que los clientes han atrasado los pagos a la empresa, la política establecida indica que el cliente tiene un promedio de diez días para cancelar sus deudas sin embargo en el 2010 los días se extendieron a un promedio veinticuatro días.

#### Razones de Rentabilidad

Para el año 2010 la empresa después de haber cubierto sus costos obtiene margen de utilidades neto de 6.15%, debido a que el aumento en las ventas fue mayor que en los costos.

El margen neto del 2010 muestra después de deducir todos los gastos quedó 38% por cada córdoba en las ventas.

La eficiencia sobre los activos totales para el 2010 mejoró 62% en comparación al 2008.

En el año 2009 se generaron fondos a partir de las utilidades antes de IR, la depreciación, la disminución de inventarios, el incremento en Cuentas por Pagar, deudas Acumuladas más un incremento en los impuestos y retenciones por pagar, acumularon C\$3,643,211.01 y fueron aplicados o destinados para incrementar las Cuentas por Cobrar, incrementar el efectivo en caja que constituyen inversiones en C/P para fortalecer los Activos Circulantes y por ende el Capital de Trabajo, además se invirtió en Activos Fijos una cantidad de 142,84 miles de

Córdobas que es una inversión de L/P, y se pagaron Documentos por Pagar por 712,21 miles de C\$, e incremento de los Activos Diferidos todo lo que suma también C\$3,643,211.01

Durante el año 2010 se generaron fondos a partir de las utilidades antes de IR, la depreciación, la disminución en caja, el incremento en Cuentas por Pagar, deudas Acumuladas más un incremento en los impuestos y retenciones por pagar, acumularon C\$4,202,253.09 y fueron aplicados para incrementar el inventario, las Cuentas por Cobrar, incrementar el pago anticipado de impuestos y anticipos recibidos, constituyen inversiones en C/P para fortalecer los Activos Circulantes y por ende el Capital de Trabajo, además se invirtió en Activos Fijos una cantidad de 706,139 miles de Córdobas que es una inversión de L/P, y se pagaron Documentos por Pagar por 14,696.69 miles de C\$, e incremento de los Activos Diferidos todo lo que suma C\$4,202,253.09

## VII. CONCLUSIONES DEL ANALISIS FINANCIERO.

El 2008 fue el mejor año que Gasolinera Pinares pudo presentar, la inestabilidad que se muestra en los siguientes dos años no presentan una situación financiera favorable, no obstante se pueden presentar mejorías en años futuros debido a que durante el año 2009 se realizó la inversión en la construcción de la segunda estación de servicio de Gasolinera Pinares, provocó inestabilidad para los siguientes años, ya que los gastos aumentaron considerablemente y las ventas han aumentado poco a poco.

Para los años 2009 y 2010 la empresa tiene muy poca capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, debido a los pasivos circulantes suelen ser mucho mayor que el activo circulante en comparación al 2008.

Ha perdido su capacidad de solvencia financiera y al no cumplir con las deudas a los acreedores y proveedores deberá buscar otra fuente de financiamiento, ya que su capital contable no cumple las obligaciones a largo plazo.

A pesar de que la eficiencia en la rotación de activos y recuperación de cartera ha disminuido todavía se cumple con las políticas de cobro de la empresa, el inventario ha rotado más veces que en años anteriores, lo que indica que no es tan necesario la evaluación de costos en almacenamiento.

La rentabilidad de la empresa para el 2010 mejoró con relación al 2008, lo que indica que si ha habido mayor aumento en las ventas que en los costos.

En el año 2009 la inversión en activos fijo que la empresa realizó fue de setecientos doce mil, doscientos diez con 38/100, lo que es alto en comparación al año 2010 que fue de setecientos seis mil ciento treinta y nueve con 97/100.

## VIII. RECOMENDACIONES

A pesar de ser una empresa mediana y en crecimiento deben de especificar las áreas funcionales de la empresa, es posible que este sea muy complejo, pero es necesario que el trabajador conozca a cabalidad su función y que se sienta identificado con la organización.

Como estrategia comercial se recomienda mejorar la promoción de los productos para que haya mayor variedad de la oferta de productos y servicios, mejorando las relaciones con los proveedores y realizando alianzas estratégicas que permitan beneficio a los compradores y que la empresa posea una ventaja competitiva.

Implementar un sistema de control que brinde la información de la salida y entrada de los productos, debido a que el inventario de lubricantes varía constantemente.

Todas estas recomendaciones permitirán que la empresa sea más eficiente y eficaz en años próximos, contribuirán también a obtener ventajas competitivas que ayudarán a la organización a mantenerse como líderes en la comercialización de hidrocarburos en la zona.

La empresa no tiene deudas a largo plazo, por lo que puede optar a adquirir un crédito a largo plazo con un Banco, para poder realizar inversiones con respeto a las instalaciones.

## IX. BIBLIOGRAFIA

1. Wikipedia <http://es.wikipedia.org>
2. Pagina del Banco Central de Nicaragua <http://www.bcn.gob.ni>