

**Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el
municipio de Saldaña – Tolima 2022**



**Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de
Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022**

**PAULA ANDREA BORRERO HERREÑO
KENNY ANDREA HERNANDEZ CAYCEDO**

**Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Cundinamarca
Sede / Centro Tutorial Girardot (Cundinamarca)
Programa Especialización en Gerencia Financiera
2022**

**Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el
municipio de Saldaña – Tolima 2022**

**Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de
Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022**

**PAULA ANDREA BORRERO HERREÑO
KENNY ANDREA HERNANDEZ CAYCEDO**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Gerencia Financiera**

Asesor disciplinar

Ángela María Sánchez Arciniegas

Magister en diseño, gestión y dirección de Proyectos

Asesora metodológica

Jaidi Yanid Jara Ochoa

Magister en Educación

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Cundinamarca

Sede / Centro Tutorial Girardot (Cundinamarca)

Especialización en Gerencia Financiera

2022

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

Dedicatoria

Este proceso académico tan importante va dirigido especialmente a Dios por brindarme la oportunidad de estar aquí. Así mismo a mi madre por ese apoyo incondicional, ejemplo de una mujer responsable, luchadora y perseverante.

El presente trabajo investigativo lo dedico a Dios, por ser mi inspirador y darme siempre la fuerza necesaria para cumplir cada uno de mis objetivos y sueños.

A mis padres, por ser mi ejemplo para seguir, por cada uno de los sacrificios que han hecho durante todos estos años, por su amor y cariño constante en cada día de mi vida, brindándome apoyo en cada uno de mis sueños y anhelos confiando en cada una de mis capacidades y alentándome siempre como los maravillosos padres que Dios me concedió. A mis hermanos por su voz de aliento, su apoyo moral y su presencia en mi vida el regalo más hermoso que nos puede regalar Dios es tener compañeros de infancia y aprendizaje que estarán presente siempre en nuestra vida.

A mi hija que es el mayor motor de mi vida para la realización de mis sueños, por ella me esfuerzo no solo por ser una mejor madre si no también brindarle un gran ejemplo a seguir, esforzándome cada día para ser mejor profesional y cumplir con este trabajo investigativo es de gran orgullo para toda mi familia.

Agradecerles a todos los docentes que hicieron parte de este aprendizaje tan bonito lleno de conocimientos y nuevas experiencias que nos servirán no solo en nuestro ámbito laboral si no personal, a la universidad minuto de Dios por brindarnos la oportunidad de hacer parte de esta especialización, que fue de mucho enriquecimiento.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

Agradecimientos

El agradecimiento de este trabajo de grado va dirigido primero a Dios ya que gracias a él logre concluir mi especialización, también a mi familia quienes me apoyaron y creyeron en mi capacidad de superación a la profesora Angela por su acompañamiento y dedicación en este proceso también a la Universidad Minuto de Dios la cual es mi alma mater y me ha permitido crecer profesionalmente, así mismo a mis compañeros y demás profesores por compartir sus conocimientos y experiencias durante este año

**Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el
municipio de Saldaña – Tolima 2022**

CONTENIDO

Introducción.....	1
Problema.....	2
Descripción del problema.....	2
Planteamiento del problema.....	6
Objetivos.....	7
Justificación.....	8
Marco de referencia.....	12
Antecedentes teóricos y empíricos.....	12
Marco teórico.....	17
Marco geográfico.....	21
Marco conceptual.....	24
Marco legal.....	26
Metodología.....	28
Alcance de la investigación.....	28
Enfoque metodológico.....	29
Población y muestra.....	29
Instrumentos.....	30
Procedimientos.....	31
Análisis de información.....	32
Consideraciones éticas.....	32
Resultados.....	33
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	52
Referencias bibliográficas.....	53
Anexos	56

**Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el
municipio de Saldaña – Tolima 2022**

Lista de Tablas

Tabla 1. Preguntas Objetivos	2
Tabla 2. Diagrama de Problemas y Objetivos	3
Tabla 3. Modelación Financiera	16
Tabla 4. Teoría de La Gestión Según Barnard	18
Tabla 5. DOFA Estación de Servicio	38
Tabla 6. Balance General	40
Tabla 7. Estado de Resultados	44
Tabla 8. Indicadores Financieros	45
Tabla 9. Fórmulas	47
Tabla 10. Proyección de Estados Financieros	48

**Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el
municipio de Saldaña – Tolima 2022**

Lista de Figuras

Figura 1. Objetivos del Modelo Financiero	19
Figura 2. Componentes del Modelo Financiero	20
Figura 3. Fases del Modelo Financiero	20
Figura 4. Fotografía Estación de Servicio	22
Figura 5. Organigrama	39

**Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el
municipio de Saldaña – Tolima 2022**

Lista de Gráficas

Gráfica 1 - Indicador de importancia económica.....22

Gráfica 2 – Importancia de los sectores económicos.....23

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

Resumen

Los modelos de gestión administrativos y financieros son herramientas gerenciales que ayudan en el buen manejo de las organizaciones así como en la toma de decisiones al interior de la misma. De esta forma, la dirección general cuenta con instrumentos idóneos para determinar las acciones correctas a tomar en pro de los intereses económicos de la organización.

La Estación de Servicio El Trébol, es una organización con diversas falencias internas las cuales han afectado su estabilidad financiera y administrativa. Por lo que mediante la presente investigación se creó un diagnóstico organizacional que determinó los puntos críticos de mejora, así como las falencias más notorias y se estableció el mecanismo para la creación de un modelo de gestión administrativo y financiero acorde a las necesidades de la Estación de Servicio, que ayude a mitigar las problemáticas internas allí encontradas, así como potenciar la misma hacia un crecimiento empresarial.

Para este desarrollo, se realizó una revisión crítica, así como recolección bibliográfica de material académico relevante, y la estructuración de una entrevista dirigida al personal de la organización.

Palabras claves: Modelos de gestión, diagnóstico empresarial, finanzas, gestión administrativa, restaurante.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

ABSTRACT

The administrative and financial management models are management tools that help in the proper management of organizations as well as in decision making within it. In this way, the general management has suitable instruments to determine the correct actions to take in favor of the economic interests of the organization.

The El Trébol Service Station is an organization with various internal shortcomings which have affected its financial and administrative stability. Therefore, through the present investigation, an organizational diagnosis was created that determined the critical points for improvement, as well as the most notorious shortcomings, and the mechanism for the creation of an administrative and financial management model was established according to the needs of the Station of Service, which helps mitigate the internal problems found there, as well as promote it towards business growth.

For this development, a sighting was carried out through critical observation, as well as a bibliographic collection of relevant academic material, and the structuring of an interview addressed to the organization's staff.

Keywords: Management models, business diagnosis, finances, administrative management, restaurant.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

1. Introducción

La siguiente investigación trata sobre el análisis financiero a la empresa Estación de Servicio El trébol, cuya actividad económica es distribuir al por menor productos que derivan del petróleo, la estación de servicio es una PYME ubicada en kilómetro 7 vía Saldaña, Neiva, Vereda la Concordia 50 metros antes de la quebrada Saldaña, Tolima.

“La apertura de los mercados y la globalización de las cadenas de suministro demandan cambios estructurales en los que la logística juega un papel estratégico” (Cano, 2014). La administración de las pequeñas y medianas empresas en Colombia se encuentra en un momento crucial, ya que el estado ha vulnerado en cierta medida al pequeño empresario y dando mayores oportunidades al gran contribuyente. Esto repercute directamente en la economía del emprendedor, sus insumos se encarecen, los tiempos de entrega son mayores, existe lucha de precios y competencia desleal. Estos aspectos afectan al empresario y afecta directamente las finanzas del trabajador promedio colombiano.

5.1 “En el país hay 5.500 estaciones de servicio de combustible que generan recaudo de impuestos por más de \$7 billones”. (Gonzalez, 2019). Basado en la importancia de recaudo del fisco que representan las Estaciones de Servicio para el estado y para la economía de la nación, es propicio estudiar los fenómenos administrativos y financieros que afectan dichas organizaciones con el fin de brindar alternativas que mejoren las prácticas gerenciales al interior de la misma.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

Uno de los grandes retos de la Pyme en Colombia es la ausencia de tecnología. Es decir, la falta de procedimientos, de una estructura organizada, de programas y de planificación. Para esto el estado debe dar alternativas óptimas para la formalización de la actividad, crear canales que incentiven a la agremiación de Pymes con el fin de minimizar costos de transporte, de logística y demás factores que pueden influir en el crecimiento de la pequeña empresa.

Fundamentado en lo anterior, se pretende es realizar en la Estación de Servicio El Trébol un análisis financiero y administrativo que delimite y proyecte la organización al largo plazo por medio de estrategias en fin de cumplir con los objetivos propios, además, diseñar un modelo de gestión administrativa financiera acorde a las necesidades de la estación de servicio. La propuesta se realizó mediante una investigación aplicada de tipo mixto, debido a que se toman valor medibles , con el fin de dar una contextualización más acorde del tema de estudio, de esta manera se usarán valores medibles como lo es los datos obtenidos en el modelo financiero, como cualitativos en el caso de las entrevistas a realizar al personal al interior de la organización. La investigación brinda una solución al problema en mención a través del diseño de un modelo administrativo y financiero que mejore los procesos internos de la organización.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

2. Problema

Identificar un modelo para la gestión administrativa y financiera acorde al contexto organizacional de la Estación de Servicio El Trébol del Municipio de Saldaña – Tolima



2.1 Descripción del problema

La estación de servicio el trébol, es una organización ubicada en kilómetro 7 vía Saldaña, Neiva, Vereda la Concordia 50 metros antes de la quebrada en el municipio de Saldaña, Tolima. Consta de 6 colaboradores directos y fue constituida hace 17 años.

Saldaña es un municipio ubicado en el sureste del Departamento del Tolima, el cual su capital es la ciudad de Ibagué y se encuentra a 75km de la misma (DNP, 2015). Su población a la fecha es de 19.000 habitantes (DANE, 2020). Gran parte de su composición económica está dada al sector agrario y ganadero, haciendo dichas actividades la mayor fuente de empleo del municipio, girando en torno al movimiento de maquinarias pesadas, y transporte de carga. Así mismo, el 41% de su población total es rural (sector campesino)

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

(DNP, 2015), siendo así más de 100Km² en extensión de tierra cultivable aprovechada en productos como arroz, sorgo, maíz, algodón y ganadería.

La organización desde su creación ha presentado falencias administrativas con el manejo de la información financiera, con una herramienta contable como lo es Syscafe (Software de contabilidad) mas no con mecanismos ni modelos financieros que contextualicen la situación actual de la organización y lo proyecten al largo plazo. Por lo que se han presentado diversas dificultades en la expansión de la marca al tener un desconocimiento del flujo de ingresos que, aunque es constante no se tiene una cifra real y certera de utilidad que sirva de base para el control financiero de la organización.

“Syscafe es una empresa líder en el desarrollo de software de gestión comercial, proveedor de servicios de sistematización, que aplica estándares de calidad en sus productos y los adapta a las necesidades del cliente.” (Syscafe, 2022). De esta forma, es un software contable que facilita la gestión administrativa de la organización, brindando información el tiempo real de las ventas, control de gastos, egresos, entre otros. Sin embargo, la Estación de Servicio el Trébol, no usa adecuadamente todas las herramientas que brinda su sistema contable.

Dichas prácticas administrativas repercuten en el debido desempeño económico de la organización, pues al desconocer cifras exactas con indicadores financieros reales debilita la toma de decisiones que es vital para efectuar una debida administración de la empresa en general. Por tal razón se crea la necesidad de generar un diagnóstico a la

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

organización para determinar las debilidades administrativas al interior de la misma y buscar mecanismos que ayuden a mitigar dichas falencias dentro del marco de un modelo de gestión administrativo y financiero. De esta forma, aprovechar las fortalezas y oportunidades que tiene la Estación de Servicio El Trébol en aspectos como su posición estratégica privilegiada, un área de terreno amplia donde se pueden generar servicios complementarios como aceites, mantenimientos, montallantas, entre otros.

“Los modelos de gestión administrativa y financiera traen muchas ventajas, como el conocimiento anticipado de todo el presupuesto. Permitiendo establecer, anticipadamente, los ingresos esperados en el período a que se refiere el planeamiento, lo que ayuda a trazar metas y establecer directrices de gerenciamiento más concretas” (Salla, 2011). De esta forma, la Estación de Servicio El Trébol requiere un manejo de la información apropiado a sus características, que brinde indicadores financieros exactos para la toma de decisiones asertivas para la misma.

“Un modelo de gestión administrativa y financiera es la realidad de una empresa, se evidencian las situaciones financieras, permitiendo estudiar un escenario en particular y analizar mejor los resultados que se obtendrían al tomar decisiones en cualquier nivel de la organización, teniendo en cuenta los objetivos trazados” (Dávila, 2016). De esta manera, el desconocimiento administrativo y financiero que ha tenido por dos décadas La Estación de Servicio El Trébol ha generado pérdida de oportunidades para expandir la marca, fuga de capitales y pérdida de valor de la organización que, aunque se ha posicionado como Estación de Servicio líder en la zona, cuenta con gran potencial de expansión debido a

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

factores geográficos y de mercado, si contara con un modelo financiero, la empresa en mención podrá alcanzar sus objetivos organizacionales puesto que de allí se desprende la creación de presupuestos que delimiten el uso de los recursos para necesidades alternas como marketing, recursos humanos, innovación, tecnología, entre otros.

“El planeamiento financiero trae muchas ventajas, como el conocimiento anticipado de todo el presupuesto de consumos e inversiones para el período siguiente, permitiendo establecer, anticipadamente.” (Reisdorfer, 2005). De esta manera la Estación de Servicio El Trébol requiere de la creación e implementación de un modelo de gestión administrativa y financiera acorde a sus necesidades organizacionales que pueda determinar la situación actual de la misma con el fin de corregir errores presentes para luego proyectarla al largo plazo, conociendo su posición futura para poder crear estrategias de mercado que ayuden a su expansión económica.

Esto conlleva a la pregunta de investigación:

¿ Identificando un modelo de gestión administrativo y financiero acorde al contexto organizacional de la Estación de Servicio El Trébol del Municipio de Saldaña – Tolima, la PYME proyectará sus procesos económicos y financieros para la toma de decisiones en sostenibilidad y crecimiento empresarial?

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero acorde a los resultados del diagnóstico organizacional de la Estación de Servicio El Trébol ubicada en el Municipio de Saldaña – Tolima.

3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico administrativo y financiero de la Estación de Servicio El Trébol para la creación del modelo
- Establecer plataforma estratégica de la Estación de Servicio El Trébol que estructure el modelo administrativo de gestión para la organización.
- Generar proyección económica que delimite el modelo financiero, permitiendo la viabilidad administrativa y contable.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

4 Justificación

“El 68% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento. Cerca de la mitad de las pequeñas y medianas empresas del país se quiebra después del primer año y solo 20% sobrevive al tercero.” (Colombia Fintech, 2020). En ocasiones el sector financiero existe a través de una barrera para las microempresas las cuales por su condición tienen dificultades para acceder a portafolios financieros que ayudarían potencialmente a su crecimiento y por lo tanto no logran expandirse como podría llegar a ser si existieran políticas de estado que regularan los canales para las pymes y brindara mejores formas de inclusión de las mismas al sector financiero. Dichas falencias nacen desde el interior de la organización al no contar con una estructura financiera adecuada (modelos financieros) lo que inicia como una debilidad para acceder a créditos, financiamiento, inversión, donaciones, recursos del estado, entre otros.

Solamente en Colombia, “las Pymes representan más de 98% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en el país” (MinTrabajo, 2021). De esta forma las pymes son un eslabón clave para el desarrollo económico, generan la mayoría de los empleos a nivel nacional y acaparan el sector productivo.

“Las Pymes se financian principalmente con recursos propios, en menor grado con pasivos de corto plazo y en baja proporción con pasivos de largo plazo presentan

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

limitaciones importantes para generar ingresos y atraer fuentes de financiación que fortalezcan su desempeño” (Vera, 2014). De esta forma el despegue de una microempresa está limitado en mayor parte al alcance financiero propio del emprendedor. Siendo así una balanza injusta contra los niveles de competencia actuales en el mercado haciendo que sea más difícil emprender cada día.

La gestión empresarial y desarrollo regional es la línea de investigación seleccionada para el estudio ya que busca dinamizar la economía regional de la mano con la optimización de la gestión empresarial de las Pymes de la zona. Así mismo contribuir a la creación de empleos formales y hacer de la región una zona cada vez más competitiva.

Como sub línea de investigación se toma la mejora en procesos administrativos puesto que se pretende mejorar las buenas prácticas al interior de la Estación de Servicio el Trébol, mediante un modelo financiero que delimite las necesidades que presenta la misma y trace las acciones que se deben tomar para mitigarlas.

De esta manera es importante analizar con detenimiento la necesidad de que las organizaciones tecnifiquen sus herramientas mediante modelos financieros que generen mayor conocimiento de la situación actual de la misma con el fin de proyectarla al largo plazo y sea pie de inicio para la apertura a la inclusión financiera. Así mismo lograr mayor competitividad y expansión del mercado.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

No obstante, de la mano con lo anterior. Las pymes en Colombia presentan un gran reto frente al mercado y es el desconocimiento de las herramientas financieras, que muchas veces es detenido por su tamaño, por sus ingresos, cantidad de empleados, informalidad, entre otros. Lo cual la hace menos competitiva nacional e internacionalmente frente a otras organizaciones robustas económicamente que logran acceder a modelos financieros sin inconvenientes y así logran expandirse aún más mediante apalancamientos.

“La segmentación de los mercados financieros y la discriminación negativa hacia las pequeñas y medianas empresas son aspectos que prevalecen, en mayor o menor medida, en las economías latinoamericanas.” (CEPAL, 2011). Históricamente, Latinoamérica ha sido una región donde las Pymes (pequeñas y medianas empresas) han sido poco promovidas y presentan barreras al momento de acceder a sistemas financieros, debido a su capacidad limitada de recursos, ausencia de tecnificación, monopolios del mercado, entre otros. Los cuales afectan directamente la competitividad de dichas organizaciones que son grandes dinamizadores del mercado.

“Se hace énfasis también en la necesidad de acceso a nueva tecnología, la poca utilización de instrumentos de cobertura financiera, garantías insuficientes, altos requerimientos de capital fresco y bajo conocimiento de los instrumentos financieros que ofrece el mercado. (CEPAL, 2011). Un pilar importante es la falta de tecnificación del sector pymes, ya que, por ausencia de recursos, recaen en minimizar gastos para el área tecnológica y de finanzas. “Para hacer frente a esta situación, se propone focalizar los instrumentos disponibles según las necesidades de desarrollo de las distintas empresas” (CEPAL, 2011). De esta manera, una forma es tecnificar las organizaciones, capacitando y

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

promoviendo la creación de modelos financieros acordes a las necesidades de cada empresa, con el fin de hacerlas cada día más competitivas ante un mercado cada vez más globalizado.

La información financiera para las microempresas ha pasado muchas veces desapercibida puesto que no se le ha dado la relevancia real que tiene. Las cuales por su condición tienen dificultades para acceder a modelos, softwares o herramientas financieras que ayudarían potencialmente a su crecimiento y por lo tanto no logran expandirse como podría llegar a ser si contaran con conocimientos claros en finanzas que ayudaran a proyectar la organización hasta las metas trazadas.

Por tal razón, es propicio generar una investigación de carácter empresarial pues aplica los conocimientos teóricos vistos en la academia para ser implementados en el campo práctico, generando un impacto positivo en las políticas administrativo/financieras de una organización la cual con el resultado esperado podrá proyectarse al largo plazo como una empresa sólida en el mercado.

Así mismo, la Gestión social y participación de desarrollo con énfasis en Finanzas Empresariales muestra el desarrollo organizacional articulado con las microfinanzas es el enfoque social Uniminuto que busca ayudar a las micro empresas en su crecimiento estructural, debido a las falencias y retos que tienen contra un mercado sumamente agresivo. De esta manera se busca dinamizar la economía haciendo de dichas organizaciones cada vez más preparadas para entrar en un entorno competitivo.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

4. Marco de referencia

5.2 Antecedentes teóricos y empíricos

“La gestión administrativa como elemento fundamental en la organización, ha sido el soporte del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico en especial las últimas décadas. La gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control” (Gonzalez, 2020). Los modelos de gestión administrativos y financieros han tomado relevancia en la última década debido a las necesidades de globalización del nuevo mercado. Donde los emprendimientos están cada vez más interconectados los unos a los otros.

Según (Mendoza Briones, 2017), “la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.” Los modelos de gestión buscan la eficiencia total al interior de la organización, basándose en los 4 pilares de la administración contemporánea (Planeación, organización, dirección y control). De esta manera, se busca dar directrices a la misma con el fin de alcanzar todos los objetivos organizacionales.

“El modelo teórico de gestión administrativa y financiera delineado, permitió evaluar y controlar el uso de los recursos financieros, mejorar la rentabilidad empresarial y reducir los costos operacionales” (Mosquera, 2012) . En el desarrollo de un modelo de gestión para una estación de servicio en Ecuador se encontraron mejoras significativas al

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

momento de la creación del mismo, ya que anteriormente se generaban procesos arcaicos y poco estructurados. Lo cual limitaba considerablemente el crecimiento económico de la organización.

“Para determinar el modelo de gestión administrativa se debe clasificar la organización, las productoras de bienes pueden ser manufactureras, de conversión o de reparaciones, y las productoras de servicios, a su vez pueden ser logísticas, de seguridad o de bienestar.” (Arevalo, 2013). En este caso, La Estación de Servicio El Trébol, es una organización del sector servicios la cual se enfoca en bienestar. Ya que provee un elemento fundamental para el desarrollo de la vida como el combustible.

El modelo administrativo según, (Cruz & Jiménez, 2013), “es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él encontraremos problemas de organización, dirección y la solución a esto es tener una buena planeación”. Los modelos organizacionales de carácter administrativos y financieros fueron creados para solucionar problemas internos, normalmente en organizaciones las cuales no los han ejecutado nunca desde su creación. Por tal razón, pretende dar orden administrativo a todos los procesos y procedimientos desempeñados.

Para Mahecha en la implementación de un Modelo Financiero para la Pescadería Buenos Aires, se logró concluir: “Aplicar herramientas financieras que permitan el rendimiento de las áreas contables donde mostrará un panorama favorable que garantizará a los inversionistas obtener información del funcionamiento de su negocio.” Tras la creación

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

de un modelo administrativo y financiero, se desencadena las ventajas del mismo, como el uso de herramientas financieras que ayudan a predecir y mitigar situaciones económicas venideras. Mediante las proyecciones financieras, los presupuestos y control de gastos que ayudan a reducir costos y maximizar la utilidad.

“El modelo financiero es la representación abstracta de una situación real de un problema, donde se plantean diferentes alternativas de solución; por ejemplo, un problema de eficiencia en el proceso productivo en una empresa” (Perez, 2019). Los modelos financieros han existido desde finales del siglo XX y han buscado desde su creación el diagnóstico de la organización para luego proyectarla financieramente al largo plazo. De esta manera crear estrategias y políticas acordes a las necesidades de la misma.

Se han generado diversos estudios bibliográficos planteando la creación de modelos financieros para diferentes organizaciones a nivel mundial. Las cuales varían según el contexto en el que se sitúa. Como las políticas internas, cultura, sector económico, economía nacional, entre otros. Por tal razón todos los modelos financieros son totalmente personalizados basado a lo anterior mencionado.

En la creación del modelo financiero a la Estación de Servicio El Palmar, se logró concluir: “ Las principales consideraciones que se deben tener en la valoración de inversiones en estaciones de servicio, es la relación volumen de ventas vs capacidad instalada, debido a que estas variables determinan la posibilidad del crecimiento del

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

negocio, y con ello establecer el gradiente que permita visualizar el crecimiento de los ingresos a través del incremento gradual en las ventas con el tiempo.” (Correa, 2019). Los modelos financieros buscan diagnosticar específicamente los aspectos internos de la organización con el fin de potenciarla ante el mercado competitivo actual. “Las inversiones en estaciones de servicio deben de ser valoradas mediante métodos financieros establecidos (múltiplos de empresas comparables, flujos de caja libre y otros), que permitan conocer la realidad del negocio y por la posibilidad de generar valor en el futuro. Valorarlas únicamente por el cálculo del metro cuadrado de su propiedad, planta y equipo no es aconsejable.” (Correa, 2019). En ese orden de ideas, los modelos financieros trazan las directrices administrativas en general que se deben llevar para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por otro lado, Hendrickson en el estudio de factibilidad financiera de una estación de servicio argumentó: “Se demuestra viable el proyecto, y se encuentra la mayor oportunidad de ganancia en la gasolina súper la cual tiene gran margen de utilidad al venderse a un valor de \$2,19”. (Hendrickson, 2011). Los modelos financieros además de analizar los recursos internos también velan por lograr utilidades a la misma, revisando factores como costos de venta, margen de utilidad, mano de obra, entre otros.

En la modelación financiera de Rodrigo Pérez, aseguró: “El modelo financiero sobre cambios de tecnología según exigencias de la competitividad del mercado es muy importante para la empresa; porque a través de este se puede hacer la toma de decisiones de manera más acertada y elegir la alternativa más conveniente para la compra del equipo,

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

cumpliendo con las necesidades del mercado.’’ (Perez, 2019). Cabe aclarar que la modelación financiera es compuesta por diferentes tipos de análisis, gráficas, tablas y demás. Que su uso depende de la actividad y finalidad del modelo al interior de la organización.

Tabla 3 – Modelación Financiera

FLUJO DE CAJA OPCIÓN 1					
Concepto	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Producción	2500	2500	2500	2500	2500
Demanda	4300	4500	4700	4700	4700
Demanda insatisfecha	-1800	-2000	-2200	-2200	-2200
Precio venta	170	170	170	170	170
Ingresos por ventas	425.000	425.000	425.000	425.000	425.000
Costos variables unidad	120	120	120	120	120
Costos variables totales	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Costos fijos	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Depreciación	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
Utilidad operacional	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000
Impuestos	30.400	30.400	30.400	30.400	30.400
Utilidad neta	64.600	64.600	64.600	64.600	64.600
Depreciación	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
Inversión					
Equipos					

Fuente: (Pérez, 2019)

A base de ejemplo, como se evidencia en la Tabla 1, a manera de ejemplo se muestra un flujo de caja realizado en la modelación financiera de Pérez a una empresa en Colombia. La cual analiza la operación de la empresa en el año 6 (año donde realiza la modelación) y la proyecta 4 años más (hasta año 10) donde determina los flujos y desarrollo de las mismas y se puede evidenciar como existe una demanda insatisfecha

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

existente y creciente (demanda la cual no es atendida por la organización y potencialmente se puede acceder a ella).

5.3 Marco teórico

Para el observatorio administrativo de la Universidad Externado de Colombia: “Las pequeñas y medianas empresas (en adelante pymes), a nivel mundial, se han convertido en tema relevante en la actualidad económica para muchos países, los cuales generan interés en la creación y fortalecimiento de empresas cada vez competitivas como motor de desarrollo de sus gobiernos” (Universidad Externado de Colombia, 2012).

Para la academia y para las potencias del mundo en general, se ha despertado el interés desde varios años atrás en investigar y describir el comportamiento interno de las Pymes y su desarrollo en la economía, comenzando por su impacto en la misma. Ya que representan como se mencionaba el 90% del empleo formal en Colombia. De esta forma, resulta relevante buscar mecanismos para tecnificar a las mismas y buscar la manera de potenciarlas en un mercado sumamente globalizado y competitivo.

Por otro lado, para el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): “Las empresas de todos los tamaños se han visto afectadas negativamente por la pandemia en todos los países. Sin embargo, las PYMES han experimentado mayores caídas sostenidas de las ventas, así como han afrontado mayores tasas de cierres permanentes que las grandes empresas” (López, 2021).

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

Basado en lo anterior, las Pymes no solamente en Colombia sino en el mundo, se han caracterizado por sus manejos arcaicos y poco tecnificados. Razón latente para ser más susceptibles a eventos externos como la fue la pandemia dada por el COVID-19 la cual afectó fuertemente la economía global, más exactamente pequeñas empresas con poco musculo financiero, que en su mayoría presentaban problemas internos ya existentes por ausencia de modelos administrativos y financieros.

“La teoría administrativa y financiera se percibe un cambio de enfoque, de forma, un perfeccionamiento al abordar a la organización, su operación y funcionabilidad” (González, 2020). Los modelos de gestión administrativos y financieros buscan re ingeniar los procesos y procedimientos realizados al interior de la organización. Mediante análisis exhaustivos que busquen determinar las falencias internas para luego ser mitigadas y potencializadas en oportunidades.

Tabla 4 - Teoría de la Gestión según Barnard

<i>Dimensiones o aspectos</i>	<i>Influencia de Barnard</i>	<i>Influencia de Weber</i>
Sistema organizacional	Orgánicos	Mecánicos
Eje de la organización	Los seres humanos	Las tareas
Tipo de organización	Adaptativas y sensibles	Rígidas e inflexibles
Modelo organizacional	Democrático	Autoritario

Fuente: (Agüero, 2017)

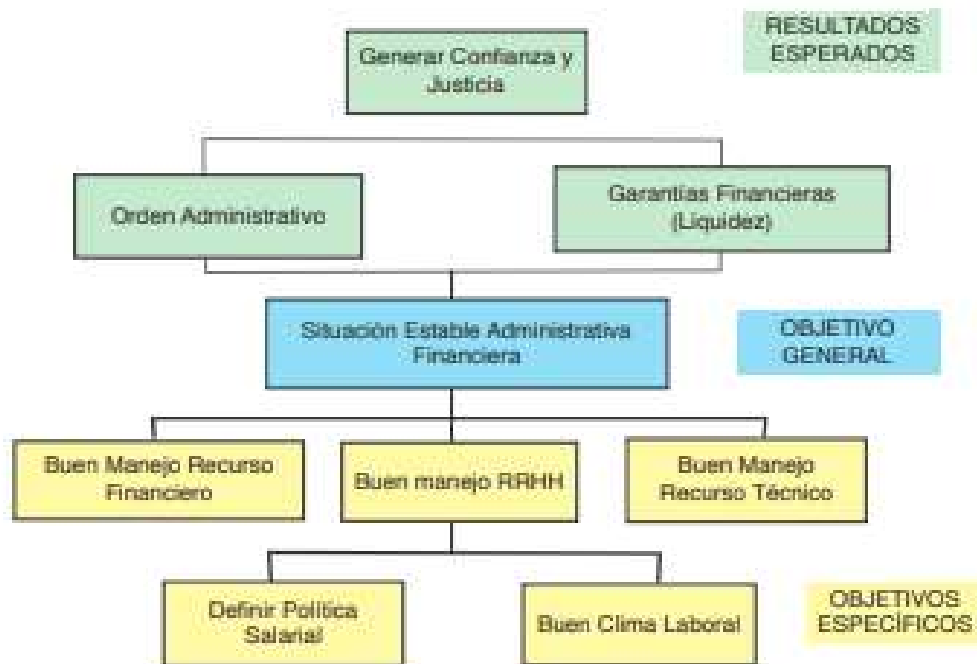
“Para Barnard, las organizaciones son por naturaleza sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo. Excluye el conflicto, la coordinación obligatoria y los incentivos

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

financieros.” (Aguero, 2017). Las organizaciones son un sistema mismo por predeterminado, donde la gestión administrativa y financiera se logra únicamente por medio de la gerencia general y su implementación.

“La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados” (Pastor, 2019). La gestión financiera delimita las acciones de la organización con el fin de lograr los resultados económicos esperados.

Figura 1 - Objetivos del Modelo Financiero



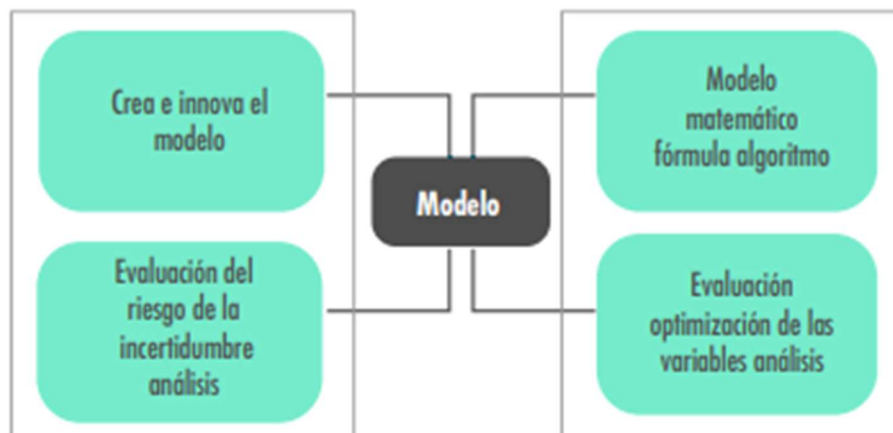
Fuente: (Pastor, 2019)

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

Los modelos administrativos y financieros deben girar en torno a toda la organización en general, ya que el recurso económico está ligada a todas las áreas, por tal razón debe existir sinergia entre los diferentes departamentos con el fin de trabajar en pro de una misma causa.

De los buenos desempeños financieros dependen las demás áreas. Mayores recursos para innovación, inversión en marketing, tecnificación de operaciones, entre otras acciones.

Figura 2. Componentes del Modelo Financiero



Fuente: (Perez, 2019)

Para Pérez, en su libro de modelación financiera traza 4 aspectos claves que debe contener un modelo financiero en cualquier organización. Desde innovación, evaluación y creación de un modelo matemático (es decir aspectos cuantitativos para medir numéricamente los resultados alcanzados y proyectados). De esta forma se podrá general una conclusión clara y contextualizada de la organización.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

Figura 3 - Fases del Modelo Financiero



Fuente: (Pastor, 2019)

Se plantean 4 fases del modelo financiero con el fin de trazar acciones delimitadas al interior de la organización:

- Fase 1: Planificación de actividades
- Fase 2: Planificación financiera
- Fase 3: Ejecución y análisis
- Fase 4: Monitoreo y gestión de la decisión

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

5.4 Marco geográfico

Saldaña es un municipio ubicado en el sur oriente del país, perteneciente al Departamento del Tolima. Se encuentra a 185 kilómetros de la ciudad de Bogotá D.C, y a 85 kilómetros de Ibagué, la capital del Departamento en mención.

Cuenta con una población de 14.527 habitantes (DNP, 2015). Adicional a esto, tiene una extensión territorial total de 214Km². Es considerado como una entidad territorial autónoma (es decir cuenta con una línea de mando propia liderada por un alcalde municipal), y su densidad poblacional es de 68 personas por kilómetro cuadrado.

Figura 4 - Fotografía Estación de Servicio



Fuente: (Google, 2021)

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

Gráfica 1 - Indicador de importancia económica

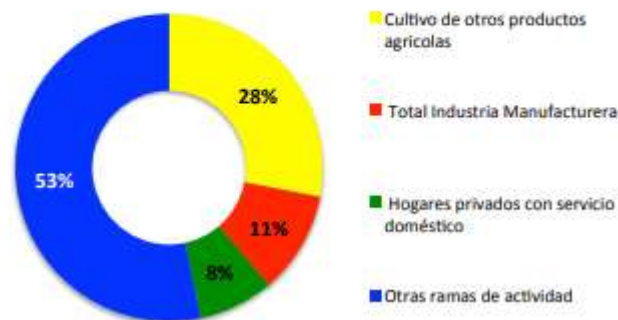


Fuente: (DNP, 2015)

Como se evidencia, Saldaña, ubicado en el Departamento del Tolima. Representa el 1% de la economía departamental. Aportando un total de 136mil millones de pesos al producto interno bruto Departamental y Nacional, siendo aunque poco en representación porcentual, cuenta con un gran valor económico para el Departamento partiendo del concepto que gran parte de su aporte proviene del sector agrícola, el cual es un gran dinamizador económico no solo para el Departamento sino para el país.

Gráfica 2 – Importancia de los sectores económicos

Tres sectores de mayor importancia en el Valor Agregado del municipio



Fuente: (DNP, 2015)

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

Como se puede evidenciar, el 53% de las actividades económicas del Municipio de Saldaña está compuesto diferentes ramas (servicios, turismo, hostelería, entre otros). Y seguido del 28% por actividades agrícolas, ganaderas y similares. Siendo un pilar importante para la economía municipal debido a su impacto no solo para la ciudad sino para el Departamento en general.

5.5 Marco conceptual

La investigación de la Estación de Servicio el Trébol donde se busca la creación de un modelo de gestión, cuenta como eje la planificación, la cual se entiende que “Es la primera función administrativa, consiste en definir las metas, trazar los objetivos, establecer los recursos y las actividades que se desarrollarán en un periodo de tiempo determinado.” (González, 2020). Adicional, la organización “Consiste en armar una estructura para distribuir los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y de información, para desarrollar su trabajo, y poder alcanzar los objetivos planificados.” (González, 2020). Que mediante el direccionamiento adecuado “Incluye la ejecución de las estrategias trazadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos trazados, a través del liderazgo, la motivación y la comunicación.” (González, 2020).

También, el control “Consiste en verificar que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados, para un mejor proceso de toma de decisiones.” (González, 2020). Mientras que

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

el emprendimiento es el ‘‘Poder de romper con la cotidianidad, para acabar con las estructuras existentes y promover un desarrollo nuevo’’ (Herrera, 2012). De la mano con la empresarialidad que ‘Es la forma dinámica de promover la empresa y a su vez el empleo en determinada zona geográfica.’’ (Viego, 2019).

Las empresas, entiéndase como que ‘‘Es el largo proceso organizacional que permite crear nuevas formas de cooperación laboral’’ (Reynoso, 2018). Y para su entendimiento se requiere de un diagnóstico organizacional el cual ‘‘Es el análisis vital para todas las empresas que buscan evaluar y estudiar la situación actual de la organización, determinar sus debilidades y amenazas con el fin de potenciarlas.’’ (Luhmann, 1998).

Finalmente, como objetivo central de la investigación, se busca realizar un modelo de gestión el cual es un ‘‘Esquema sistemático que busca estructurar procesalmente una organización, con el fin de dar orden y control a todas las actividades realizadas al interior de la misma.’’ (Agüero, 2017). también la implementación de un modelo financiero que Pérez lo define como ‘‘Un modelo financiero es una abstracción a una situación económica y financiera de una empresa u organización que sirve como herramienta de gestión y permite proyectar los resultados futuros de las decisiones que se planean tomar en el presente’’ (Pérez, Modelación financiera, 2019)

Y finalmente, con la modelación realizada se llegará a un diagnóstico financiero el cual ‘Es el estudio económico de la rentabilidad y el de la solvencia, al efectuar el análisis

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

económico establecemos los elementos necesarios para juzgar la eficiencia de la política financiera a través de ratios de rentabilidad económica.” (Fondevila, 2016)

5.6 Marco legal

La ley 1014 de 2006, ley que promueve y resalta la labor emprendedora en Colombia, incentiva la creación de micro, pequeña y mediana empresa. Generando cultura emprendedora entre la juventud. Ley 789 de 2002, Creación del Fondo emprender, espacio de fomento y desarrollo para la micro, pequeña y mediana empresa a través de recursos públicos que buscan potenciar el crecimiento de los emprendimientos nuevos en Colombia.

El CONPES 3527 de 2008 - Llámese política nacional para la competitividad y productividad: Es política pública la productividad y la competitividad entre las empresas, así como la libertad de mercado, la sana competencia y el desarrollo de la economía. también el CONPES 3533 de 2008 – Sistema de propiedad intelectual, De la mano con el CONPES 3527 de competitividad y productividad. Se dictan normativas para la protección de datos, propiedad intelectual y salvaguardar la producción propia de los emprendedores en toda la información generada.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

6. Metodología

6.1 Alcance de la investigación

La investigación se realizará mediante una investigación aplicada de tipo mixto.

“La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.” (Hernández, 2014).

Los procesos mixtos se basan en tomar valor medibles y calificativos (numéricos e interpretativos). Con el fin de dar una contextualización más aterrizada del tema de estudio, de esta manera se usarán valores medibles como lo es los datos arrojados en el modelo financiero, como cualitativos en el caso de las entrevistas a realizar al personal al interior de la organización.

Adicional, la investigación será aplicada. “Busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación.” (Vargas, 2009). Dicha investigación es aplicada pues se va a adentrar en el objeto de estudio y adicional se brindará solución al problema en mención a través del diseño de un modelo administrativo y financiero que mejore los procesos internos de la organización.

Basado en lo anterior, la investigación se hará con una metodología mixta debido a la relevancia administrativa que conlleva la creación de un modelo de gestión, ya que al contar con aspectos medibles e interpretables se llegará a una conclusión sumamente

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

contextualizada y real de los hechos generadores al interior de la Estación de Servicio El Trébol.

6.2 Enfoque metodológico

El diseño de esta investigación será experimental ya que se abordará en el objeto de estudio con el fin de generar un resultado final satisfactorio con el diseño de un modelo administrativo y financiero en la Estación de Servicio El Trébol. Por lo cual dicha investigación tendrá un alcance de carácter aplicativo, se utilizarán teorías bibliográficas, entrevistas y observación crítica para la construcción del mismo.

6.3 Población y muestra

Población: Definida (miembros de la organización y personal directivo)

Al realizarse mediante entrevista semiestructurada, no se creó un guion definitivo para la misma, sino que se busca la espontaneidad de la información obtenido. No obstante, se realizará un modelo de temas a abordar según la persona entrevistada:

El cual tendrá preguntas de tipo:

- Nivel de satisfacción del personal con la organización
- Orden al interior de la misma
- Percepción del personal ante el área directiva
- Flujo de caja e información financiera
- Disponibilidad de recursos para inversión y crecimiento de la marca

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

- Presupuesto para bienestar laboral
- Manejo de conflictos internos y ambiente laboral
- Carga laboral operativa y directiva

6.4 Instrumentos

Para el desarrollo de la propuesta, se tomarán dos fuentes de información relevantes:

Fuente primaria: Diseño, implementación y aplicación de entrevistas semiestructuradas (VER ANEXO 1) al personal de la Estación de Servicio El Trébol, desde su área operativa hasta la Gerencia general, con el fin de encontrar percepciones de diferentes puntos de vista que busquen dar un contexto más aterrizado del fenómeno de estudio. Así como la observación directa del mismo que ayudó a generar un resultado que en este caso es un modelo financiero acorde a las necesidades de la organización.

Fuentes secundarias: Fuentes bibliográficas especializadas en modelos de gestión y teóricos administrativos que se usaron como bases para la investigación realizada, académicos como Webber, Chiavenato, entre otros.

6.5 Procedimientos.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022



El diagrama de procedimiento muestra el paso a paso de la recolección de la información mediante el instrumento aplicado a la población definida. De esta manera se inicia determinando las necesidades de la organización y posteriormente la creación de un instrumento acorde a las mismas, luego al seleccionarse la población se realiza la recolección de la información.

Una vez tomada toda la información se procede a generar un diagnóstico y una conclusión final basados en conceptos teóricos, de recolección y percepción crítica del fenómeno de estudio.

6.6 Análisis de información.

Una vez realizada la entrevista semiestructurada al personal operativo y gerencial de la Estación de Servicio El Trébol se lograron encontrar falencias y debilidades al interior de la organización. Que sirvieron como información clave para el diagnóstico del estado del

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

mismo así como un plan de acción que minimice dichas problemáticas y promueva el debido desarrollo de la organización.

Se determinó la necesidad latente de la creación de un modelo de gestión que sirva como herramienta madre para la estandarización de procesos, direccionamiento empresarial y optimización de recursos.

6.7 Consideraciones éticas

Toda la información suministrada a través de las personas entrevistadas en esta investigación será de uso netamente académico, por lo que no se alterará ninguna declaración realizada por parte de los terceros. Toda respuesta y afirmación será tomada en cuenta y no se hará ningún cuestionamiento ni juzgamiento por sus declaraciones.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

7. Resultados

Al realizar las entrevistas semiestructuradas al personal de la Estación de Servicio El Trébol, más exactamente el Gerente de la organización. Se lograron llegar a los siguientes puntos:

Diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero acorde a los resultados del diagnóstico organizacional de la Estación de Servicio El Trébol ubicada en el Municipio de Saldaña – Tolima.

Se logró el diseño de un modelo de gestión administrativo y financiero que delimite y estandariza los procesos al interior de la organización, el cual está dividido en 3 capacidades, administrativa, financiera y operativa.

1. Capacidad administrativa:

- No cuenta con una plataforma estratégica definida (misión, visión, valores, políticas, organigrama, etc.), teniendo en cuenta que esta información se encuentra desactualizada y no está acorde a las nuevas tendencias administrativas.
- Uso desordenado de los recursos y manejo del flujo de caja sin control. Ya que la Gerencia dispone de recursos propios de la operación para otras actividades económicas ajenas a la Estación, afectando directamente el control de dineros obtenidos de la operación.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

- Al manejar inadecuadamente los recursos persisten falencias en el manejo de proveedores ya que en reiteradas ocasiones no se cuenta con el recursos económico para pagar dichas obligaciones basándose en el punto anterior del desorden en el manejo de caja.

2. Capacidad financiera:

- Información financiera fiable, ya que solamente cuentan con los balances generales por ser un requerimiento legal. Mas no han realizado demás análisis financieros, estados de resultados, flujos de caja, indicadores, entre otros.
- No se conoce a certeza, la rentabilidad neta de la estación de servicio, existen errores en el manejo de los recursos con pagos informales, carencia de formalidad en proveedores, entre otros.
- Rotación constante del equipo contable, encaminado al descontrol de los recursos persistente. Por lo que el área de contabilidad es renovado repentinamente y esto genera una desinformación administrativa en el proceso de empalme de un área saliente a la entrante.

3. Capacidad operativa:

- Ausencia de procesos de capacitación en servicio al cliente. No existen actividades orientadas al mejoramiento de la atención al consumidor.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

- Bajo control y seguimiento a procesos de seguridad industrial a cargo de un profesional SISO.
- Rotación constante del personal operativo (isleros) de la mano a los desordenes administrativos que repercuten en el ambiente laboral de los operarios. De esta forma la estabilidad laboral se ve repercutida.

De esta manera, se procede a crear la identidad de la organización. A través de la estructuración de una plataforma estratégica, conjunto a un análisis DOFA de la situación actual de la misma. Además de la creación de información financiera que pueda brindar un diagnóstico acorde a las necesidades de la estación de servicio. Posteriormente a la entrevista realizada a la Gerencia General, se procede a entrevistar a la Islera Sharon Dayana Calderón Sánchez. Con la cual se llegaron a los siguientes puntos:

- Los manejos administrativos de la Estación de Servicio El Trébol no han sido los adecuados al carecer de una identidad corporativa que delimite el control en la misma.
- El ambiente laboral al interior de la Estación de Servicio es favorable, su manejo interno es acorde a las necesidades en cuanto a la comunicación entre colaboradores.
- Durante el tiempo transcurrido en la pandemia originada por el virus COVID-19 se vio afectada la Estación, disminuyeron considerablemente sus

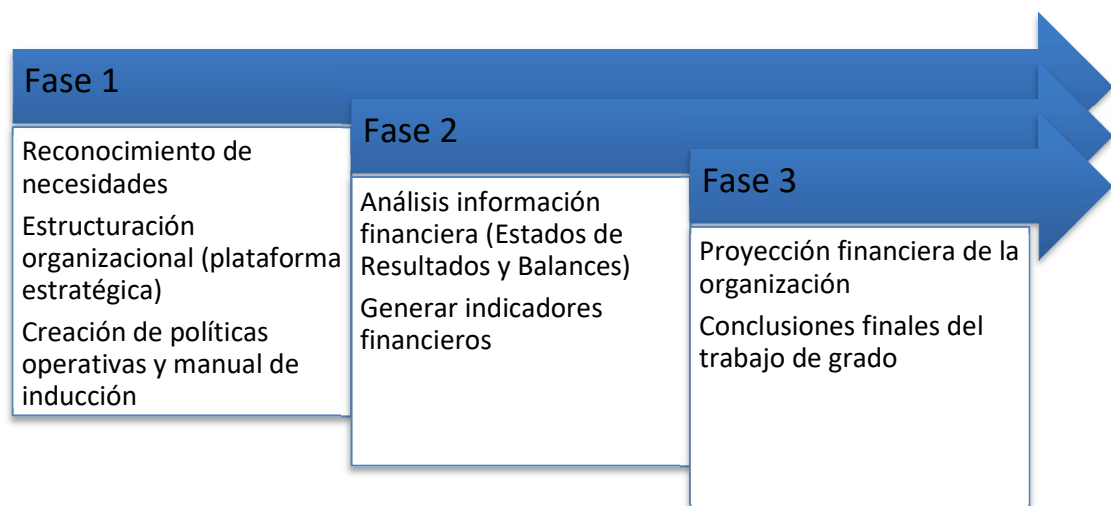
Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

ventas. Sin embargo, se logró mantener en el mercado por aspectos como su ubicación, precio y reconocimiento en la zona.

Establecer plataforma estratégica de la Estación de Servicio El Trébol que estructure el modelo administrativo de gestión para la organización.

Se estableció una plataforma estratégica que estructure la organización desde su misión, visión, valores y adicionales. Buscando así la creación de una identidad propia de la Estación de Servicio El Trébol.

Modelo Administrativo y Financiero



El modelo administrativo y financiero de la Estación de Servicio El Trébol consta de la creación de toda la plataforma estratégica, direccionamiento administrativo, implementación de políticas institucionales y reconocimiento de las necesidades internas. Así mismo, para el área financiera se estructurará toda la información con

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

el fin de centrar unas bases sólidas de información financiera y fiscal competente y acorde a las necesidades de la organización, también se elaboró una proyección con el fin de estimar el desarrollo y crecimiento de la empresa a un plazo de 5 años.

- **Administrativo**

HISTORIA DE LA EMPRESA

ESTACION DE SERVICION EDS EL TRÉBOL.

En el año 2004, unos empresarios visionarios decidieron apostar por el progreso de la región en este sector que se llama vereda la Concordia del Municipio de Saldaña Tolima, exactamente en el Km 7 Vía de Saldaña-Neiva, iniciaron con una sola isla y un solo surtidor, con el paso de los años se ganaron la confianza de sus clientes asiduos y foráneos por su buen servicio, cordialidad y lo más importante su confiable medida de despacho de combustible, con el paso del tiempo se hizo notable la ampliación de las islas de suministro de combustible Diésel y Gasolina Corriente Oxigenada, por lo tanto género y está generando continuamente empleo en este sector siendo acorde con sus principios de buen trato hacia sus clientes y colaboradores, con responsabilidad social hacia su entorno, la Estación de Servicio El Trébol goza de reconocimiento y buena imagen por su ampliación de servicios y espacios de calidad, contamos con servicio de vigilancia privada, Restaurante con un menú muy variado y equilibrado de desayunos, almuerzos y comidas, un Mini-Market muy variado, bien surtido para alguna necesidad de productos como snack, bebidas refrescantes y otras clases de bebidas.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

MISION

En nuestra empresa nos caracterizamos por Practicar, garantizar y brindar un servicio con calidad, amabilidad y eficiencia promoviendo excelentes medas de suministros de combustibles, con instalaciones amplias y modernas para sus clientes, con un personal siempre dispuesto a brindar su mejor servicio.

VISION

Nuestra visión es ser una empresa reconocida a futuro por nuestros servicios de calidad y atención al cliente. Pretende abarcar y consolidarse en el mercado para llenar las expectativas de nuestros clientes, teniendo en cuenta la calidad y servicio, para posicionarnos como unas de las EDS con más reconocimiento a nivel nacional y comercial en atención y calidad.

NUESTROS VALORES

COMPROMISO

Nosotros estamos comprometidos con nuestros clientes, empleados en conjunto para hacer una sola unidad, tomamos en cuenta la calidad, compromiso y responsabilidad con nuestro servicio generando una conducta de ética en cuestión de respeto y seguridad en alrededor de nuestra empresa.

CALIDAD

Lograr cada día la mejora continua aportando valor a nuestros clientes ofreciendo aún más de lo que ellos esperan recibir.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

CRECIMIENTO

Estamos comprometidos a alcanzar nuestra máxima capacidad productiva, involucrando para ello los empleados, clientes y proveedores, para así generar mayor crecimiento generando estrategias para el desarrollo comercial de nuestra estación eds. El trébol.

EXCELENCIA

EN LA ESTACION DE SERVICIO EDS EL TRÉBOL. Nos caracterizamos por buscar y permanecer en los más altos niveles de calidad y servicios, teniendo en cuenta la calidad y comodidad que se les dan a los clientes.

SERVICIO

En la eds. El trébol siempre buscamos complacer nuestros clientes con la mejor calidad en atención, brindando amabilidad y respeto a tratar, para que cada día que pasa nos cataloguen como una de las mejores estaciones. Por su buen servicio y atención al cliente.

NUESTRA FILOSOFIA FUNDAMENTAL ES LA CALIDAD EN SERVICIO

Estamos comprometidos al cien por ciento a brindarles a nuestros consumidores el servicio de la mejor calidad en combustibles como lo es el BIOACEM B10 Y LA GASOLINA CORRIENTE OXIGENADA para así lograr ser más eficientes en nuestra labor. Ofreciéndoles una alta calidad en nuestros productos.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

FIGURA 5. ORGANIGRAMA



TABLA 5. DOFA ESTACIÓN DE SERVICIO

	FORTALEZAS 1. EMPRENDIMIENTO 2. CONOCIMIENTO DEL SECTOR Y MUNICIPIO 3. CONOCIMIENTO CERCANO DE SUS CLIENTES	DEBILIDADES 1. MAL MANEJO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO 2. POCA PROYECCION 3. MANEJO PRECARIO CONTABLE 4. POCA COOPERACION ENTRE COMPETIDORES
OPORTUNIDADES 1. EXPANSION COMERCIAL 2. CRECER FINANCIERAMENTE 3. AMPLIAR SU BASE DE CLIENTES 4. ASOCIATIVIDAD, PODER DE NEGOCIACION	ESTRATEGIAS FORTALEZAS – OPORTUNIDAD 1. REALIZACION CREDITO PARA AMPLIACIÓN DEL NEGOCIO 2. COOPERATIVISMO ENTRE ESTACIONES DE LA ZONA	ESTRATEGIAS DEBILIDADES- OPORTUNIDADES 1. IMPLEMENTACION DE NUEVOS MODELOS
AMENAZAS 1. COMPETENCIA DEL SECTOR 2. LUCHA DE PRECIOS 3. DIFICIL SITUACION ECONOMICA	ESTRATEGIAS FORTALEZAS – AMENAZAS 1. MANTENER PRECIOS ABSEQUIBLES PARA SER COMPETITIVOS ANTE EL MERCADO	ESTRATEGIAS DEBILIDADES-AMENAZAS 1. IMPLEMENTAR MODELO DE GESTION QUE MAXIMISE LOS RECURSOS Y LA UTILIDAD

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

Generar proyección económica que delimite el modelo financiero, permitiendo la viabilidad administrativa y contable. (VER ANEXO 1)

Al analizar los estados financieros recibidos por la organización, así como los documentos realizados, tales como estados de resultados, indicadores, y similares. Es notorio como los resultados han sido decrecientes en el tiempo revisado entre al 2017 y 2020.

Aproximadamente se vio una recesión económica del 80% en ventas en comparación año tras año atrás.

De esta forma, un aspecto fundamental entre el 2019 y 2020 fue los efectos económicos de la pandemia mundial originada por el Covid-19, lo cual afectó fuertemente los ingresos de la organización pues cabe aclarar que por su actividad económica la afectación fue directa por la limitación en movilidad de la población en la zona de Saldaña, Tolima.

GRAFICO 3 – EVOLUCIÓN DEL ACTIVO



La evolución del activo se presentaba al alza entre los periodos del 2017 al 2019, sin embargo durante el 2020 (momento de pandemia) hubo una contracción del mismo en

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

aproximadamente -\$750.000.000 debido a disminución en ventas, venta de activos, disminución de inventarios, entre otros.

GRAFICO 4 – EVOLUCIÓN DEL PASIVO



Así mismo, en el comportamiento de los pasivos se denota una disminución considerable del mismo para el año 2020. Resultado del uso de activos de la organización para suplir obligaciones con proveedores, personal, operación en general, entre otros.

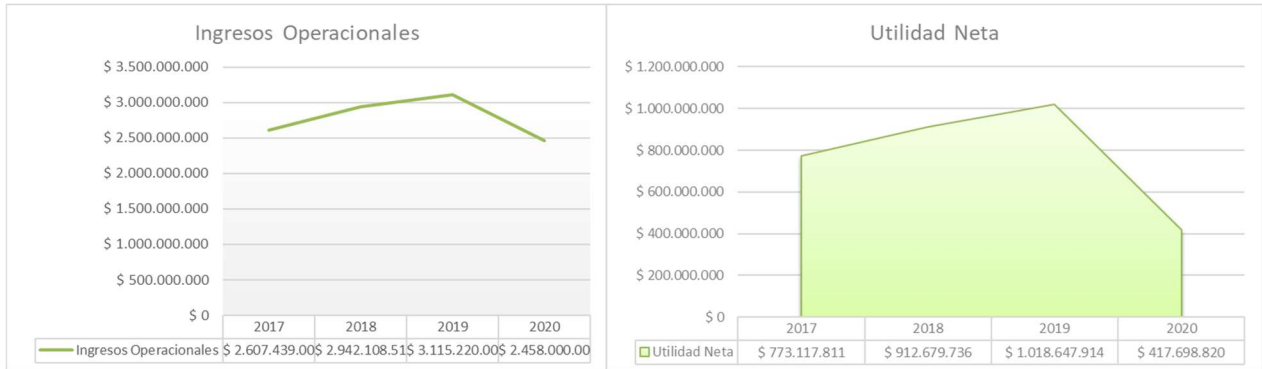
GRAFICO 4 – EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO



Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

En la variación del patrimonio entre periodos hubo una disminución debido al compromiso de la Reserva legal el cual fue dispuesto para la suplencia de pasivos, obligaciones y gastos inesperados durante la pandemia.

GRAFICA 3 – INGRESOS OPERACIONALES



Fuente: (Elaboración propia)

Los ingresos operacionales tuvieron una recesión del 79% a la fecha, donde los resultados finales, es decir la utilidad neta del ejercicio decreció a un 41%. Remarcando el efecto de la pandemia sobre el sector combustibles en Colombia por la razón ya enunciada que fue la limitación de la movilidad entre los habitantes de las poblaciones.

En el estudio del balance general y los resultados obtenidos en los 4 años, es notorio como en el 2020 hubo una disminución considerable justificada por la pandemia a nivel global. Así mismo, las utilidades netas disminuyeron en un 60% en comparación al año anterior.

**Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el
municipio de Saldaña – Tolima 2022**

TABLA 8 - INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR FINANCIERO	2017	2018	2019	2020
Razón Corriente	\$ 0,909	\$ 0,883	\$ 1,064	\$ 1,009
Capital de Trabajo	-\$ 60.413.089	-\$ 89.714.543	\$ 50.296.190	\$ 5.791.000
Prueba Ácida	\$ 0,73	\$ 0,69	\$ 0,89	\$ 0,83
Rotación de Cartera	31,4	29,9	31,4	30,3
Margen Bruto de Utilidad	70%	74%	73%	61%
Margen Operacional de Utilidad	46%	47%	49%	25%
Nivel de endeudamiento	0,81%	1,42%	0,77%	0,92%
Impacto de Carga Financiera	-3,05%	-2,25%	-1,64%	-1,84%
Concentración del Endeudamiento a Corto plazo	2,3%	3,8%	2,0%	1,9%

TABLA 9.

FORMULAS

Razón Corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
Capital de Trabajo	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$
Prueba Ácida	$\text{Act. Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Cor.}$
Rotación de Cartera	$\text{Ventas a Crédito} / \text{Cuent. X Pagar} / 360$
Margen Bruto de Utilidad	$\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas Netas}$
Margen Operacional de Utilidad	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas Netas}$
Nivel de endeudamiento	$\text{Total Pasivo} / \text{Total Activo}$
Impacto de Carga Financiera	$\text{Gastos Financieros} / \text{Ventas Netas}$
Concentración del Endeudamiento a Corto plazo	$\text{Pasivo Corriente} / \text{Pasivo Total}$

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

Así mismo, en los indicadores financieros. Es notorio como se implementaron estrategias que buscaron mantener estable la organización durante el momento de crisis económica. Las reservas y utilidades acumuladas en los años anteriores 2017-2018 y parte de 2019 fueron usadas para solventar obligaciones del periodo restante 2019 y 2020. Por lo que se disminuyeron las obligaciones financieras así como el margen operacional y el margen bruto se contrajo pues los costos de los hidrocarburos aumentaron pero los precios al consumidor se trataron de mantener estables con el fin de no afectar el consumo y basado en la situación económica del momento, por lo que las ganancias percibidas fueron considerablemente inferiores a lo habitual.

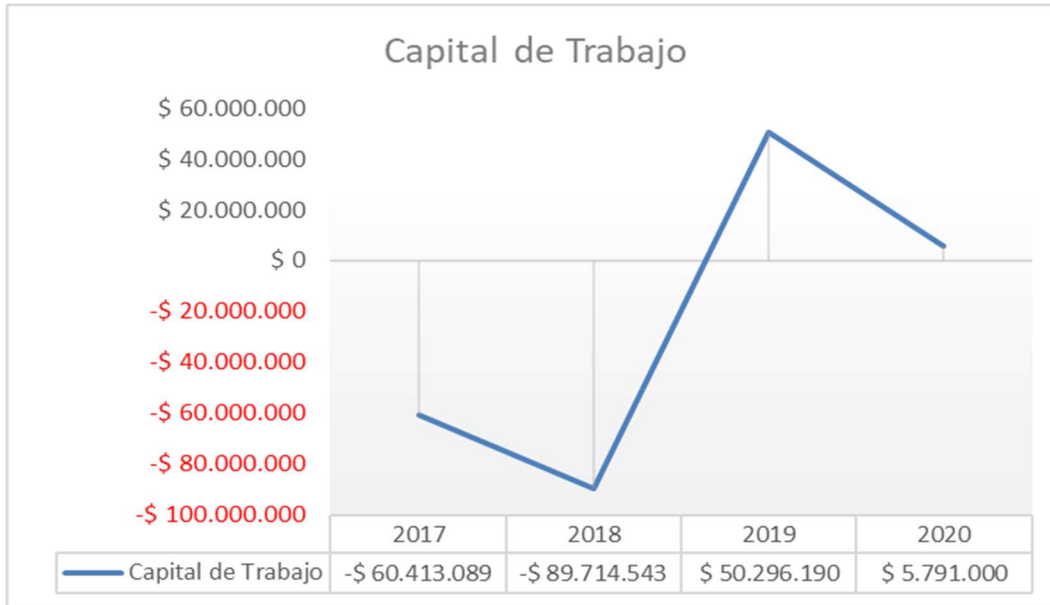
GRAFICA 3 – RAZON CORRIENTE



La organización cuenta con solvencia suficiente para afrontar sus obligaciones financieras, donde en el análisis a 4 años sus variaciones han sido pocas oscilando en un rango de \$0,1.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

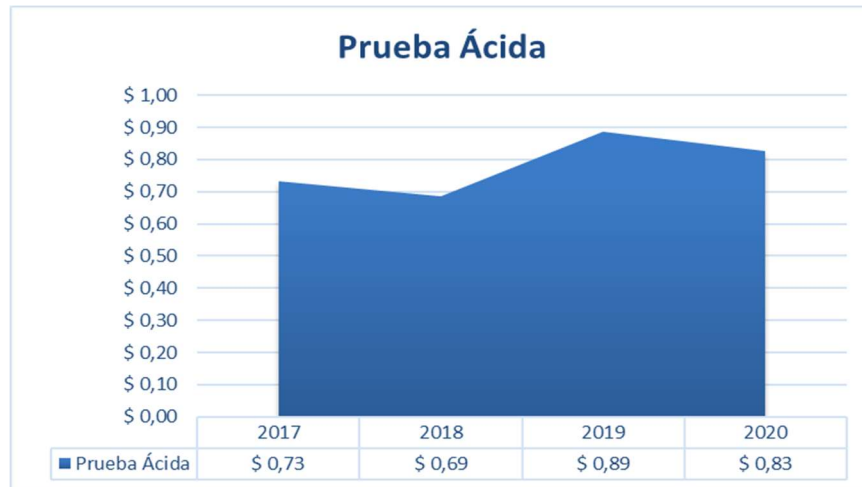
GRAFICA 4 – CAPITAL DE TRABAJO



El capital de trabajo que representa la solvencia del activo frente a las deudas (pasivos) se demuestra como la empresa presentaba en los años 2017 y 2018 movimientos negativos al tener grandes obligaciones financieras que se fueron amortizando en el tiempo 2018-2019 en el que se lograron solventar y había mayor disponibilidad de capital, sin embargo también se muestra como la pandemia en el 2019 aunque los resultados fueron al alza se comprometió parte del activo y por tal razón en el 2020 siendo favorable disminuyó considerablemente.

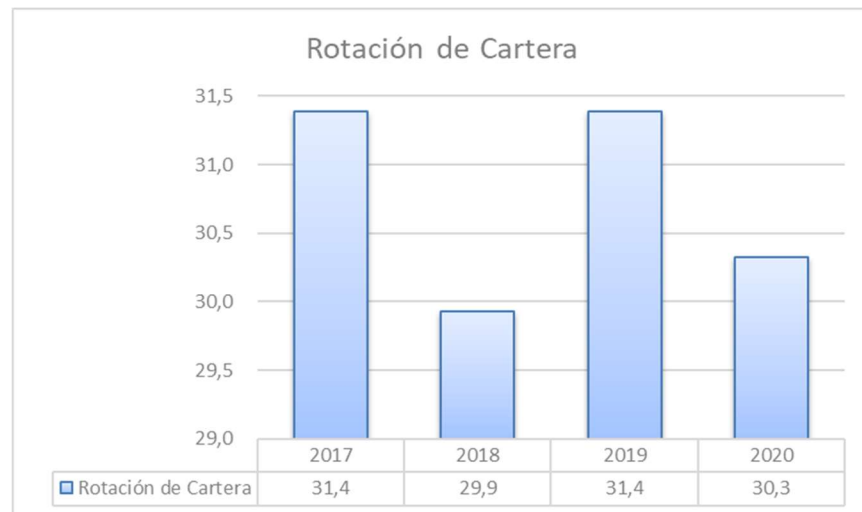
Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

GRAFICA 5 – PRUEBA ACIDA



La organización durante los 4 periodos analizados cuenta con solvencia suficiente para sus obligaciones financieras, teniendo poco menos de \$1 más por cada peso adeudado.

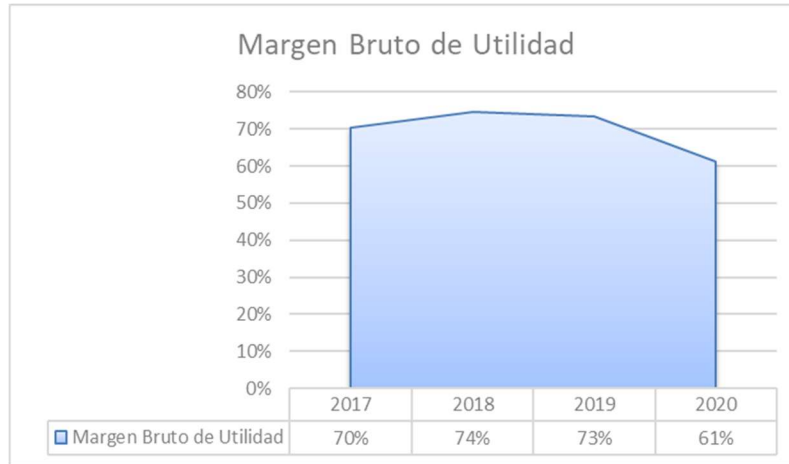
GRAFICO 6 – ROTACION DE CARTERA



La rotación de cartera en la Estación de Servicio el Trébol se encuentra en 30 días aproximadamente, ya que presta servicios de abastecimiento a empresas como concesiones viales, transportadora de pasajeros y de carga con crédito a 1 mes.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

GRAFICO 7 – MARGEN BRUTO DE UTILIDAD



El margen de utilidad de la Estación de Servicio el Trébol ronda sobre el 70%, durante el 2020 momento crítico de pandemia el margen de utilidad disminuyó considerablemente basado en el alza de precio de combustible y precio del barril de petróleo debido a la dificultad de las importaciones.

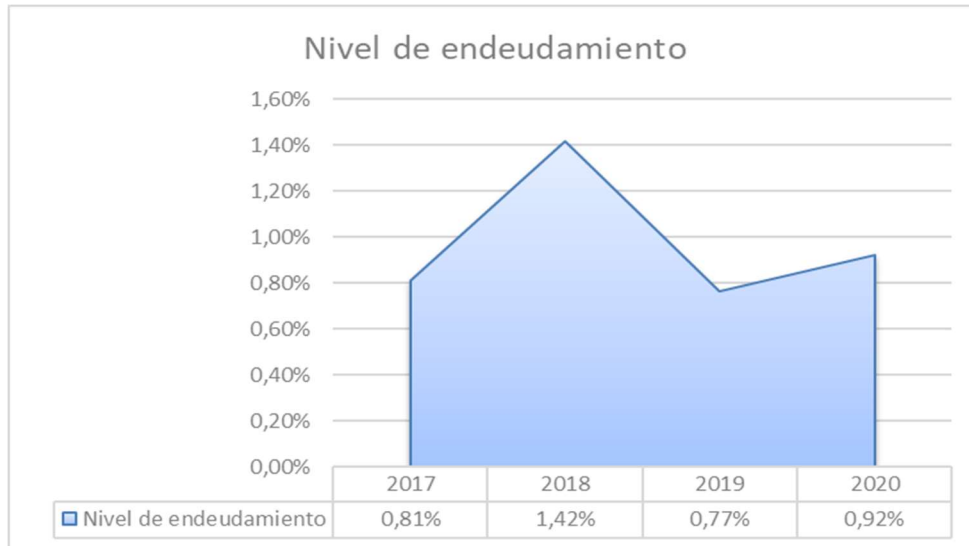
GRAFICO 8 – MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD



Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

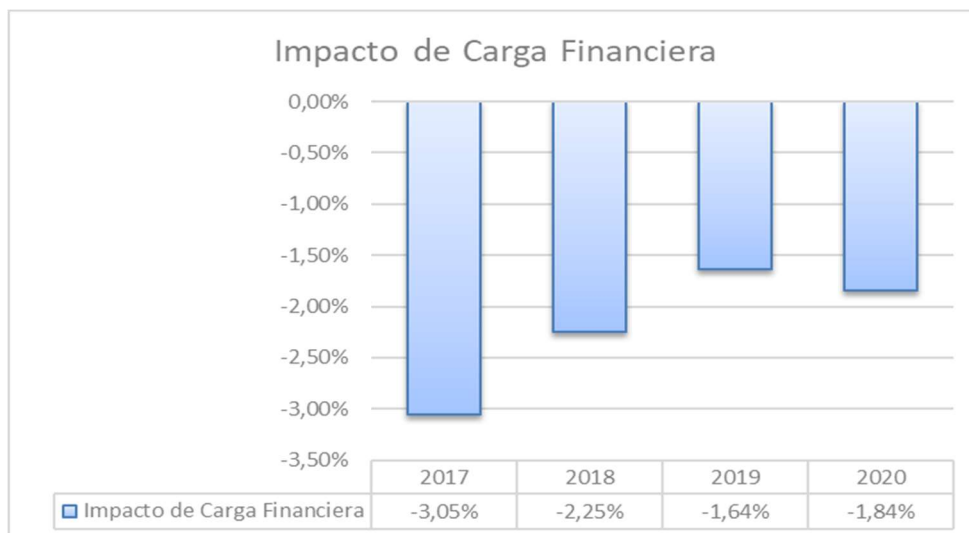
Al igual como en el margen bruto, la disminución considerable de los márgenes de utilidad fue presentado en el 2020 debido a la pandemia. En años anteriores el margen oscilaba aproximadamente en un 40%.

GRAFICA 9 – NIVEL DE ENDEUDAMIENTO



El nivel de endeudamiento de la Estación de Servicio se encuentra considerablemente baja en representación a sus activos e ingresos frente a sus pasivos.

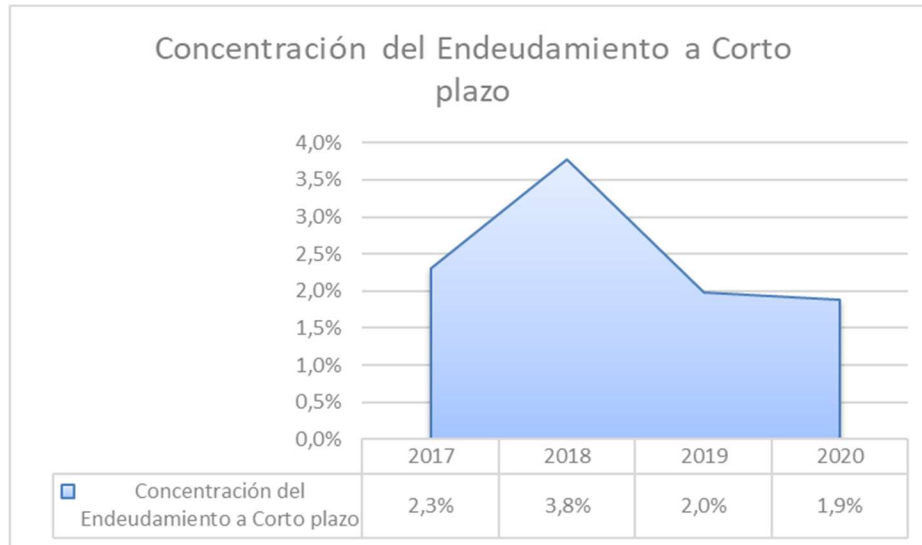
GRAFICA 10 - IMPACTO CARGA FINANCIERA



Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

El impacto de la carga financiera representa un rubro poco significativo frente al volumen de ventas de la organización. Por lo que se ubica entre el 1,5% y 3% de las mismas.

GRAFICA 11 – CONCENTRAMIENTO DEL ENDEUDAMIENTO



Al analizar el concentración del endeudamiento a corto plazo, evidenciando que su participación es baja (del 1 al 2% del mismo) se puede inferir que la mayor concentración de endeudamiento se encuentra en las obligaciones a largo plazo

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

- **Crear una proyección económica que delimite el modelo financiero, permitiendo conocer el comportamiento económico de la organización a 5 años. (VER ANEXO 1)**

PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

ESTADO DE RESULTADOS	2020	2021	2022	2023	2025
Ingresos Operacionales	\$ 2.458.000.000	\$ 2.703.800.000	\$ 2.974.180.000	\$ 3.271.598.000	\$ 3.598.757.800
Costo de Venta	\$ 950.000.000	\$ 1.045.000.000	\$ 1.149.500.000	\$ 1.264.450.000	\$ 1.390.895.000
Utilidad Bruta	\$ 1.508.000.000	\$ 1.658.800.000	\$ 1.824.680.000	\$ 2.007.148.000	\$ 2.207.862.800
Gastos Operacionales					
Administrativos	-\$ 240.648.000	-\$ 264.712.800	-\$ 291.184.080	-\$ 320.302.488	-\$ 352.332.737
Ventas	-\$ 566.169.000	-\$ 622.785.900	-\$ 685.064.490	-\$ 753.570.939	-\$ 828.928.033
Depreciaciones	-\$ 88.817.000	-\$ 97.698.700	-\$ 107.468.570	-\$ 118.215.427	-\$ 130.036.970
Utilidad Operacional	\$ 612.366.000	\$ 673.602.600	\$ 740.962.860	\$ 815.059.146	\$ 896.565.061
Ingresos y Gastos Financieros					
Ingresos Financieros	\$ 45.282.000	\$ 49.810.200	\$ 54.791.220	\$ 60.270.342	\$ 66.297.376
Gastos Financieros	-\$ 45.270.000	-\$ 49.797.000	-\$ 54.776.700	-\$ 60.254.370	-\$ 66.279.807
Otros Ingresos y Egresos					
Otros Ingresos	\$ 50.852.000	\$ 55.937.200	\$ 61.530.920	\$ 67.684.012	\$ 74.452.413
Otros Gastos	-\$ 30.353.000	-\$ 33.388.300	-\$ 36.727.130	-\$ 40.399.843	-\$ 44.439.827
Utilidad antes del impuesto	\$ 632.877.000	\$ 696.164.700	\$ 765.781.170	\$ 842.359.287	\$ 926.595.216
Impuesto sobre la renta	\$ 215.178.180	\$ 236.695.998	\$ 260.365.598	\$ 286.402.158	\$ 315.042.373
Utilidad Neta	\$ 417.698.820	\$ 459.468.702	\$ 505.415.572	\$ 555.957.129	\$ 611.552.842

Al realizar la proyección financiera, se calculó un incremento anual porcentual del 10% proporcional en cada uno de sus rubros. Con lo que se encontraron resultados financieros positivos para la organización se mantendrá dicha tendencia. De esta manera, al contar con información financiera clara y contextualizada se pueden tomar decisiones más acertadas como la expansión de la estación o la apertura futura de otras estaciones en la zona. Las proyecciones actuales desde el 2017 a la fecha han estado en un rango del 9 al 9,3% anual. Por lo cual se genera un escenario optimista donde el incremento partiendo del

**Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el
municipio de Saldaña – Tolima 2022**

análisis de la apertura económica por la pandemia presentada en 2020 la cual ya se ha reactivado el total de la economía se espera un crecimiento del 10%

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

8. Conclusiones

Luego de realizar el análisis directo a la Estación de Servicio El Trébol, donde se encontraron falencias de diferentes tipos, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Un Gerente Financiero debe comprender a totalidad el funcionamiento interno y externo de una organización sin importar su tamaño, ya que desde la organización más pequeña hasta una gran empresa requiere de control en todos sus aspectos.
- Los procesos de diagnóstico financiero es un aspecto fundamental en el desarrollo y crecimiento de una organización, ya que de ella depende el control de los recursos de la misma y el crecimiento de la empresa
- La Estación de Servicio El Trébol es una organización con un gran potencial de crecimiento, debido a aspectos como su ubicación, reconocimiento y posicionamiento en el mercado.
- Se encontraron diferentes falencias en la organización ya que no manejaban control financiero y contable, solamente contaban con balances generales de rigor más no tenían ningún tipo de análisis de los mismos o elaboración de estados de resultados estructurados.
- Adicional, La Estación de Servicio El Trébol tampoco contaba con una identidad corporativa tales como una historia definida, misión, visión, valores,

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

DOFA, estructura organizacional, entre otros aspectos los cuales son sumamente importante y por tal razón se debieron generar.

- Para la proyección de los estados de resultados se generó un promedio de crecimiento anual del 10%, partiendo de un promedio tomado desde el año 2017 al año 2019 donde tuvo un crecimiento oscilado entre el 9% al 9,3%. De esta forma, se estimó un escenario optimista para la estación de servicio.
- Al realizar la información financiera pertinente, en este caso los estados de resultados desde el 2017. Se puede evidenciar un crecimiento sostenido, el cual solo se vio afectado durante el periodo 2020 originado por la pandemia mundial de salud por el virus COVID-19
- Los indicadores financieros realizados generaron resultados favorables para la organización, de esta manera se puede interpretar que la Estación de Servicio El Trébol cuenta con un musculo financiero considerable, el cual debe ser potenciado con políticas financieras claves que permitan un manejo adecuado de los recursos.
- La Estación de Servicio El Trébol es un ejemplo claro de los errores administrativos cometidos en las pequeñas y medianas empresas no solamente en Colombia sino en el mundo, donde debido al tamaño de las mismas no se invierte en tecnología, conocimiento, entre otros. Lo cual hace incurrir en fallas

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

gerenciales al interior de la organización repercutiendo así en su desempeño en el mercado.

- Se entrega toda la información creada a la Estación de Servicio El Trébol directamente a la Gerencia, la cual se compromete a llevar a cabo todos los correctivos pertinentes, manejos financieros y aplicación de toda la identidad corporativa allí creada. Con el fin de mejorar todas las prácticas administrativas allí consagradas para así potenciar a la organización a un éxito empresarial.
- Es labor de la academia y más exactamente de los profesionales y especializados en áreas administrativas y financieras crear planes de acción que ayuden a tecnificar las prácticas realizadas al interior de las pequeñas y medianas empresas, pues son la fuerza laboral con mayor impacto en Colombia y en diversas ocasiones han sido desahuciadas por el estado y la sociedad en general. Sin reconocer la importancia que tienen en el mercado nacional, ya que son agentes dinamizadores de la economía y generadores de empleo.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

9. Recomendaciones

Como recomendación a la Estación de Servicio El Trébol, desde el punto de vista administrativo se debe buscar la estandarización de procesos así como la minimización de retrocesos al interior de la misma. Ya que al no contar con una estructura de trabajo clara, la empresa recae en estancamientos administrativos donde no existe un manual de funciones conciso de las funciones y el actuar de los miembros de la organización. Logrando esto, la Estación de Servicio El Trébol alcanzaría sus metas organizacionales y mejoraría su manejo interno.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

10. Referencias bibliográficas

- Aguero, J. (2007). *Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético*. Universidad Nacional de Misiones: Misiones, Argentina.
- Arevalo, A. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión administrativa para el centro integral de servicios de salud de la fundación universitaria de ciencias de la salud*. Bogotá: Fundación universitaria de ciencias de la salud.
- CEPAL. (2011). *Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas .
- Colombia Fintech. (2018). *Acceso de las Pymes al sector financiero*. Bogotá: El Espectador.
- Correa, J. (2019). *Valoración empresarial de la estación de servicio El Palmar de la sociedad grupo Kasal SAS*. Cali: Universidad EAFIT.
- Dávila, Y. (2016). *Aplicación de modelos financieros en el proceso de planeación de las empresas*. Arauca: Universidad Cooperativa de Colombia.
- DNP. (2015). *Ficha de caracterización* . Saldaña: Dirección Nacional de Planeación.
- González, S. (2020). *Modelo de gestión administrativa* . Bogotá: Universidad de los Andes.
- Hendrickson, L. (2011). *Estudio de factibilidad y evaluación financiera en base a títulos negociables aplicados para la construcción de una estación de servicio*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Herrera, C. (2012). *Una investigación en emprendimiento: Caracterización del emprendedor*. Bogotá: ICBF.
- Luhman, N. (1998). *El diagnóstico Organizacional*. Málaga: Universidad del País Vasco.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022

- Mintrabajo. (2019). *1er Congreso de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Pequeña y Mediana Empresa – MiPymes*. Bogotá: Ministerio de Trabajo.
- Mosquera, V. (2012). *Diseño e implementación de un modelo de gestión administrativo, financiero y comercial para las estaciones de servicio de combustibles. Caso piloto empresa "Gasolinera los Tsáchilas", del Cantón Santo Domingo de los Ts.* Cantón Santo Domingo de los Tsáchilas: Escuela Politécnica Nacional.
- Pastor, T. (2009). *Modelo de gestión financiera*. Cochabamba: Universidad Católica Boliviana.
- Pérez, R. (2019). *Modelación Financiera*. Bogotá : Universidad piloto de Colombia.
- Quiroga, D., Jara, J. & Contreras, M. (2021). Análisis del impacto socioeconómico de los primeros 4 años de implementación de los programas de desarrollo con enfoque territorial en Colombia. Artículo Revista Conrado Vol. 17 Núm. S3 (2021): La investigación: retos y perspectivas en la educación superior
- Reisdorfer, V. (2005). *Planeamiento financiero: su importancia y contribución para la gestión de las empresas cooperativas*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Misiones.
- Reynoso, C. (2018). *Las transformaciones del concepto de empresa*. México DF: Scielo.
- Salla, S. (2011). *Planeamiento financiero: su importancia y contribución para la gestión de las empresas cooperativas*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Misiones.
- Vargas, R. (2009). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Vera, M. (2014). *Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

**Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el
municipio de Saldaña – Tolima 2022**

Viego, V. (2019). *Empresarialidad e instituciones: Dos nuevas perspectivas del análisis regional*. Santiago: SciELO.

**Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el
municipio de Saldaña – Tolima 2022**

11. ANEXOS

Anexo 1. Información financiera entregada en Excel

Anexo 2. Políticas operativas

Anexo 3. Manual de inducción

Anexo 4. Matriz pregunta – objetivo

Anexo 5. Árbol del problema - objetivo