

## **Implementación de estrategias financieras, fiscales y administrativas en las gasolineras del municipio de Tecomán, Colima**

FABIAN OJEDA PEREZ <sup>1</sup>  
HÉCTOR PRIEGO HUERTAS\*  
ROBERTO ESPÍRITU OLMOS\*

### **Resumen**

Hoy en día es indispensable para todas las estaciones de servicio (gasolineras) contar con estrategias financieras, fiscales y administrativas que les permitan poder optimizar el rendimiento de sus capitales invertidos, así como el poder sobrevivir a las actuales crisis económicas y competencias de mercado, que son muy exigentes. Aquí el empresario podrá encontrar estrategias que le permitirán abrir sus horizontes de visión, puesto que hay estaciones de servicio que aun administran con modelos administrativos que han quedado obsoletos respecto a las exigencias actuales. En esta investigación se encontraran distintas estrategias que permitirán a los administradores de las estaciones de servicio poder emprender acciones modernas, para poder hacer frente a las políticas divergentes, que azotan a la economía mexicana, que tras no haber una política económica bien definida, pone en riesgo a todas las empresas mexicanas en suspenso.

**Palabras clave:** Estrategias, administración, finanzas, fiscal, modernización.

### **Abstract**

Today it is essential for all service stations (gas stations) have financial strategies, fiscal and administrative power to enable them to optimize the performance of their capital invested, and the power to survive the current economic crisis and market expertise, which are very demanding. Here the employer may find strategies that allow you to open your horizons of view, since there are stations that still manage administrative models obsolete compared to modern requirements. This research found different strategies that enable administrators to service stations modern action to cope with divergent policies that plague the Mexican economy, which after not having a well defined policy, brought into risk to all Mexican companies suspended.

**Keywords:** Strategies, administration, finance, district attorney, modernization.

---

<sup>1</sup> \*\*Universidad de Colima

## **Introducción**

Como todo ciclo económico de toda empresa, estos sufren en algún tiempo de su vida, las diferentes etapas como son: inicio, desarrollo, madurez, decadencia, fondo y reinicio. De aquí la importancia, el por qué toda empresa, en algún punto de su vida tenga que desarrollar sus estrategias adecuadas, para hacer frente a ese ciclo, que se encuentra implícito en su vida.

Es por esto que las estaciones de servicio (gasolineras) tengan que buscar sus propias estrategias para hacer frente a esos puntos negativos de su propio ciclo económico implícito, que en algún punto de su vida, les ha de golpear. Y así evitar que estas, con el paso del tiempo, lleguen a quedar obsoletas, debido a que no se actuó de manera correcta.

Pero no solamente para enfrentar esas etapas negativas, sino también para saber mantener las etapas brillantes y de buen auge. Ya que esto depende de una buena administración y de la aplicación de las estrategias correctas, ya que no se puede tomar a la ligera, pues, una mala decisión puede hacer de esta etapa solo una flama pasajera. En especial las estaciones de servicio, con las modificaciones que ha realizado PEMEX (petróleos mexicanos) y las tendencias de las crisis económicas, así, como los rezagos en las reformas de las leyes mexicanas, estas se ven en la necesidad de buscar y establecer estrategias analizando los enfoques financieros, fiscales, contables y administrativos.

Aparte de que se trata de estrategias bursátiles, ya que es tanto el dinamismo económico global, que estas no pueden permanecer en el tiempo, sino que tienden a cambiar. He ahí, el por qué, de este trabajo de investigación. Teniendo como énfasis, el encontrar herramientas financieras, fiscales y administrativas adecuadas, para que las estaciones de servicio de Tecomán, Col., puedan solventar sus problemas que afectan sus estabilidad económica, o en su caso, extender por un largo periodo su actual estado de auge.

## **Justificación**

Hoy en día, es de gran importancia para las estaciones de servicios, el tomar las decisiones administrativas adecuadas y correctas, ya que una mala decisión podría traer grandes daños operativos y financieros para la misma. Cabe mencionar que las estaciones de servicio realizan una actividad donde se comercializan productos de necesidad básica para la nación y que son el principal impulsor de toda la economía mexicana, por lo que todas las actividades económicas que realizan los mexicanos, depende de este sector energético.

Ahora bien, este sector energético está controlado por el Gobierno de México a través de la empresa paraestatal Petróleos Mexicanos, quien ha sido la encargada de autorizar el establecimiento de estaciones de servicio en todo México. Hasta antes de 1994 la autorización de las estaciones de servicio estaba casi en monopolio, pues solo unos cuantos cumplían con los requisitos para instalar estaciones de servicio, aparte de los procedimientos eran mucho más tardados y dependía más de cuestiones políticas, lo cual ocasionaba que hubiera pocos propietarios en todo el territorio nacional, lo cual provocaba que todas las estaciones de servicio fueran altamente exitosas sin la necesidad de utilizar una administración basada en métodos científicos, pues con tan solo utilizar la administración empírica, les bastaba para obtener grandes utilidades.

Anteriormente los gerentes de las estaciones de servicio de la ciudad de Tecomán no conocían la palabra competencia, pues solo había tres estaciones de servicio para todo el mercado, lo cual provocaba, que sin mover un solo dedo, de todas formas vendían. A partir del año 2000 y a la fecha, en la ciudad de Tecomán el número de estaciones de servicio se incrementó de tres a siete, lo cual trajo un impacto importante para las que venían operando, pues obliga a cambiar la forma de administrar, para vida de poder sobrevivir.

Es así como todas las estaciones de servicio de la ciudad de Tecomán, empiezan a resentir en sus formas de administrar, lo cual lleva a nuevas necesidades para los gerentes, pues además, con este nuevo sistema de redes de distribución Franquicia Pemex, existe la posibilidad que la instalación de nuevas estaciones de servicio, donde actualmente ya existen dos proyectos, lo cual traerá una nueva división del mercado. Estas son unas de las razones para llevar a cabo el trabajo de investigación “implementación de estrategias financieras, administrativas y fiscales para una optimización en la administración de las estaciones de servicio”, lo cual llevaría a plantear un nuevo panorama de administración, incluso una administración basada en los nuevos medios de comunicación modernos, pues los tiempos modernos de la computadora y sus avances tan bursátiles, exigen una administración electrónica, moderna y bursátil, que sea más efectiva.

Como ejemplo podemos encontrar en la ciudad de Tecomán, una estación de servicio de las antiguas que ya dejó de funcionar, y fue precisamente estos cambios anteriormente mencionados, los causantes de su fracaso, pues no cambió su forma de administración, lo que produjo que se acabara. Otro punto importante, es que este sector está directamente tocado por las crisis económicas mundiales, por los problemas de estabilidad en los precios de los hidrocarburos.

Esto ocasiona a las estaciones de servicio adsorber los incrementos de los precios en los combustibles, pues la no contar con un sistema adecuado que le permita cargar esos cargos a los clientes que tardan demasiado en pagar los consumos, acaba por adsorberlos en sus márgenes de utilidad. Principalmente una de las cosas que más afectan a este sector de empresas, es la mala toma de decisiones a la hora de otorgar créditos a los clientes, y a esto se debe a que muchas veces el administrador no cuenta con un indicador de estrategias y parámetros que ayuden a conocer sus límites y capacidades.

Entonces si resumimos cada uno de estos impactos en los márgenes de utilidad, se observara que es mucho lo que deja de ganar el empresario por el simple hecho de no ejercer una administración científica. Y aun peor, lo deja en desventaja con la competencia y pone en riesgo su propia subsistencia. Por eso considero de gran importancia el estudio de “Implementación de estrategias financieras, administrativas y fiscales para una optima administraciones en las estaciones de servicio”, para poder encontrar soluciones que permitan hacer frente a estos problemas económicos, que afectan la su propia economía.

### **Marco teorico.**

Actualmente la economía del municipio de Tecomán Colima, no solamente es local y nacional, sino que ha trascendido las fronteras nacionales. Cuenta con la instalación de empresas de origen extranjero principalmente Estados Unidos de Norte América, Suiza y Dinamarca. Además, la producción agrícola, ha impulsado un gran avance en los mercados extranjeros, logrando exportar sus productos.

La supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento definen el marco de estudio de la estrategia empresarial y el imperativo de la dirección superior: `sobrevivir hoy y crecer mañana para sobrevivir en el futuro. La rentabilidad forja la clave de esta secuencia`. A largo plazo, en una economía capitalista no hay supervivencia sin rentabilidad. En una economía de mercado, el crecimiento y la rentabilidad están indisolublemente ligados (Rodríguez, 2005, p. 9).

La importancia de la planeación se aprecia mejor cuando consideramos el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que su futuro depende de la planeación y de la tecnología, estas organizaciones esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior, dediquen una gran parte de su tiempo a la formulación de planes, antes de tomar cualquier iniciativa (Rodríguez, 2005, p. 22).

## **Modelo del proceso de planeación estratégica**

El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

1. Selección la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implantar las estrategias. (Hill y Jones, 2009, p. 10 -11)

## **Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

En cuanto identifican los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis. Su modelo, ..., se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria: 1) el riesgo de que entren nuevos competidores, 2) la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria (Hill y Jones, 2009, p. 45).

Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. En la estructura de Porter, una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias. La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria. Las tareas que enfrentan los administradores es reconocer la forma en que los cambios en las cinco fuerzas dan origen a nuevas oportunidades y amenazas, y formular respuestas estratégicas apropiadas (Hill y Jones, 2009, p. 45-46).

Así como las decisiones y acciones de los administradores de estrategias con frecuencia pueden cambiar la estructura competitiva de una industria, también lo hacen las condiciones o fuerzas

cambiantes en un macroambiente más amplio, es decir, en el contexto económico global, tecnológico, demográfico, social y político más extenso en el que se encuentran las compañías e industrias... Los cambios en la fuerzas del macroambiente pueden influir directamente en alguna o todas la fuerzas del modelo Porter, lo cual altera su potencia relativa y, con ello, el aspecto atractivo de una industria (Hill y Jones, 2009, p. 66).

### **Empresas sustentables**

Otro aspecto que merece una consideración especial es la responsabilidad social: ¿Deberían las empresas operar estrictamente en el mejor de los intereses de los accionistas, o son las empresas también responsables del bienestar de sus empleados, sus clientes y las comunidades en las cuales operan? Ciertamente, las empresas tienen la responsabilidad ética de proporcionar un ambiente de trabajo seguro, evitar contaminación del aire o agua (Besley, Brigham, 2000, p. 16).

El beneficio fundamental de la implementación de técnicas de administración de proyectos es tener un cliente satisfecho, sin importar si usted es el cliente de un proyecto propio como la remodelación de su sótano, o una empresa (contratista) a quien un cliente paga para la realizar un proyecto. Terminar todo el alcance del proyecto con calidad, a tiempo y dentro del presupuesto proporciona una gran sensación de satisfacción (Gido, Clements, 2007, p. 17).

### **Aspectos financieros**

Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través de tiempo. Las dos características que distinguen a las finanzas son que los costos y beneficios de las decisiones financieras se distribuyen a lo largo del tiempo y que generalmente ni el encargado de tomar las decisiones financieras ni nadie más los conocen por anticipado (Merton, 2003, P. 17). La inversión de un proyecto es el total de recursos que se comprometen en determinado momento para lograr un mayor poder de compra. Los recursos son los desembolsos en efectivo que exige el proyecto para empezar a desarrollar su actividad propia, es decir, a generar los beneficios para los que fue concebido (Ramírez, 2005, p. 413).

La tarea del administrador financiero es tomar las decisiones relacionadas con la obtención y el uso de fondos para el mayor beneficio de la empresa. A continuación se describen algunas actividades específicas que están relacionadas con este contexto: preparación de pronósticos y planeación, decisiones mayores de financiamiento e inversión, coordinación y control, forma de tratar con los mercados financieros (Besley, Brigham, 2000, p. 9).

Un principio básico de las finanzas establece que la función primordial del sistema es satisfacer las preferencias de consumo de la gente. Las organizaciones económicas, como empresas y gobiernos, existen para facilitar el logro de esta función primordial. Muchas decisiones financieras se pueden tomar estrictamente sobre la base de mejorar las alternativas a disposición de la gente, sin conocimiento de sus preferencias de consumo (Merton, 2003, P. 17). La utilidad y ventajas del crédito. Como un agente de producción y como un medio de cambio, el crédito juega un papel esencial en nuestra economía. Hace más productivo al capital, acelerando el movimiento de los bienes del productor al consumidor y aumenta el volumen de los bienes producidos y vendidos (Ettinger y Golieb, 1965, p. 28).

El grado de utilización del crédito depende, en gran parte, de dos factores, la posibilidad de pago del comprador y la necesidad de un medio de cambio. De una manera general, el primer factor mencionado puede decirse que depende de la confianza (Ettinger y Golieb, 1965, p. 29). Actualmente han evolucionado dos grandes ramas de la contabilidad para satisfacer las necesidades especializadas de los usuarios externos e internos. La contabilidad financiera es el sistema en el cual se acumula, procesa y comunica la información, diseñado para satisfacer las necesidades de información requeridas para la toma de decisiones de inversión y crédito de los usuarios externos (Nikolai y Bazley, 2000, p.5).

### **Obligaciones fiscales**

Los artículos 2º y 4º de la Ley de ISR menciona y definen para los efectos de esta Ley lo siguiente; se considera establecimiento permanente cualquier lugar de negocios en el que se desarrollen, parcial o totalmente, actividades empresariales o se presten servicios personales independientes; así mismo se considerarán ingresos atribuibles a un establecimiento permanente en el país, los provenientes de la actividad empresarial que desarrolle o los ingresos por honorarios y en general por la prestación de un servicio personal independiente, así como los que deriven de enajenaciones de mercancías o de bienes inmuebles en territorio nacional, efectuados por la oficina central de la persona, por otro establecimiento de ésta o directamente por el residente en el extranjero, según sea el caso.

El artículo 14 de la Ley de ISR menciona que los contribuyentes personas morales efectuarán pagos provisionales mensuales a cuenta del impuesto del ejercicio, a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior a aquél al que corresponda el pago. El artículo 1º de la LIEPS dice que están

obligadas al pago del impuesto establecido en esta Ley, las personas físicas y las morales, y menciona las siguientes obligaciones:

- Estarán obligadas las que realicen los actos o actividades siguientes: la enajenación en territorio nacional o, en su caso, la importación, definitiva, de los bienes señalados en esta Ley.

## **Metodología**

### **Planteamiento de problema**

A caso las estaciones de servicios tienen la necesidad de absorber los problemas financieros de sus clientes, aparte de amortiguar su déficit financiero, tienen también que absorber los incrementos de los precios de los combustibles.

Por lo que la mayor parte de los clientes de las estaciones de servicio de la ciudad de Tecomán, son empresas: personas físicas y morales, que se dedican a las actividades económicas agrícolas. En estas actividades su fuerte corresponde a la época de calor, periodo donde obtienen mayores ingresos, pero en la estación invernal, son periodos que corresponden a preparar las tierras, por lo que son épocas donde no obtienen ingresos los productores, y si tienen un alto consumo en los combustibles, sobre todo en diesel.

Otros de las variables que afectan a las estaciones de servicio, es el creciente número de estaciones de servicio en las ciudades, lo que provoca que constantemente se estén repartiendo el mismo mercado de consumidores. Aun cuando se trata de bienes de necesidades básicas, la instalación de estas estaciones de servicio es de forma descontrolada, pues no hay una ley que establezca normatividades, que eviten que se coloquen una en frente de la otra. Con lo que obliga a las estaciones de servicio a estar en constante lucha por el mercado actual.

### **Delimitación del problema**

El estudio de investigación “implementación de estrategias financieras, fiscales y administrativas para una óptima administración”, se limitará a estudiar los problemas de las estaciones de servicio que se ubican dentro de la ciudad de Tecomán, Colima, México. Con esta delimitación se logrará ubicar exactamente a cuáles estaciones de servicio estarán dirigidas las estrategias financieras, administrativas y fiscales, para la optimización de sus administraciones.



Al igual, se hará segunda limitación al problema de estudio, al enfocarse únicamente a las estaciones de servicio que corresponda a empresas personas morales, esto de acuerdo a la Normatividad Jurídica Mexicana, que hace la distinción de personas física y personas morales.

### **Identificación del problema**

Las estaciones de servicio de la ciudad de Tecomán Colima, en su mayoría cuentan con inventarios bajos o en su defecto, están al día con la compra de los combustibles. En tiempos de lluvias o cuando hay problemas sindicales en la subestación de PEMEX, que se encuentra en Manzanillo, Colima, trae como consecuencia que las estaciones de servicio se queden sin inventarios con tan solo un día de desabasto.

Las estaciones de servicio tienen costos fijos que son elevados y exigen un punto de equilibrio alto, el cual exigen un volumen de ventas de contado determinado, para vida de que pueda operar con sistemas de crédito para los clientes, sin llegar a tener problemas de liquidez y solvencia económica. Con el nuevo sistema de la Franquicia Pemex, a las estaciones de servicio se les exige más requisitos, lo cual conlleva a las estaciones de servicio un aumento en los gastos de mantenimiento, para poder seguir operando, y más aun, cuando se trata de estaciones de servicio antiguas, que se han quedado con infraestructura instalada sobrada, pues ya no venden como antes, pero con los costos fijos iguales.

### **Identificación de las fortalezas.**

Se cuenta con una infraestructura adecuada la cual está situada en un punto estratégico al sur de la ciudad, además está a dos cuadras de una tienda de autoservicio de clase internacional. Asimismo, no hay competencia muy cerca y se cuenta con maquinaria moderna para el servicio al cliente. Asimismo, existe con el personal suficiente para atender a los clientes y en el área está integrada una tienda de conveniencia. No existen viviendas cerca del lugar, aproximadamente a unos quinientos metros.

### **Objetivos generales**

Encontrar las estrategias que permitan a las estaciones de servicio de Tecomán, Colima, optimizar sus recursos económicos, para la contribución de una mejor obtención de resultados positivos, y que además ayuden a cumplir los objetivos para lo que fueron creadas.

Eliminar esos problemas de abastecimiento que arrastran las estaciones de servicios, por no contar con inventario altos, para hacer frente a los desabastos de PEMEX.

Prolongar la existencia de las estaciones de servicios, al lograr una mejor productividad y rentabilidad, y evitar que estas fracasen o sean absorbidas por otras.

### **Objetivos particulares**

Proporcionar las herramientas financieras necesarias, que permitan a las estaciones de servicio, determinar sus límites crediticios, y evitarles problemas de liquidez.

Estas herramientas financieras permitirán a los gerentes de las estaciones de servicios buscar y aplicar estrategias financieras, que les permitan tomar las decisiones sobre bases bien solidas, donde se pueda contemplar anticipadamente los efectos positivos y negativos que traerá esa decisión tomada, donde también se puedan valorar los resultados de las decisiones sobre ciertos parámetros que estarán predeterminados, los cuales funcionaran como medidores de riesgos, para tomar las correcciones necesarias a tiempo y no cuando el mal ya está muy avanzado.

### **Técnicas de recolección de datos**

La técnica a utilizar para la recopilación de información, para la realización del trabajo de investigación es: “Datos secundarios” (recolectados por otros investigadores), la cual tiene como objetivo el obtener información a través de la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos, para su posterior análisis y conclusión.

### **Técnicas para selección información**

La elección del tipo de análisis que habremos de realizar depende de los datos que hayamos recolectado. Si obtuvimos datos cuantitativos, éstos ya fueron codificados y preparados para el análisis en la matriz de los datos; ahora lo que sigue es efectuar el análisis cuantitativo. Si los datos recolectados fueron cualitativos, el análisis, en consecuencia, es cualitativo, por lo que puede tener algún análisis cuantitativo (en particular, conteo de frecuencias de aparición de categorías). En el caso de que hayamos obteniendo datos cuantitativos y cualitativos, a cada tipo de datos le aplicamos el análisis correspondiente (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 494).

## Resultados

Se realizó un análisis de información de los censos de población y vivienda del año 2000 y 2010, los cuales fueron realizados por Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI). Se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 1. Datos generalizados del municipio de Tecomán, Colima

<b>Datos generalizados del municipio de Tecomán, Colima.</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 2000</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>% CRECIMIENTO</b>
POBLACIÓN	99,289	112,726	13.53%
VIVIENDAS HABITADAS	21,730	28,792	32.50%
AUTOS	5,411	11,545	113.36%
GASOLINERAS	4	13	225.00%
AUTOS POR GASOLINERA	1,353	888	-34.35%

### **INFORMACIÓN CONSULTADA DE INEGI CENSOS 2000**

Esta tabla muestra los porcentajes de crecimiento del año 2000 al año 2010. Las variables que se midieron fueron: la población, viviendas habitadas, número de autos, gasolineras y autos por gasolinera, pero de forma general en todo el municipio de Tecomán.

Se aprecia incrementos en las primero cuatro variables y un decremento en la variable cinco, la cual se relaciona con el objeto de estudio.

Tabla 2. Datos de interés para el estudio de estrategias

<b>DATOS GENERALIZADOS DE LA CIUDAD DE TECOMÁN, COLIMA.</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 2000</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>% CRECIMIENTO</b>
POBLACIÓN	79,431	90,181	13.53%
VIVIENDAS HABITADAS	17,384	23,034	32.50%
AUTOS	4,329	9,236	113.36%
GASOLINERAS	2	7	250.00%
AUTOS POR GASOLINERA	2,164	1,319	-39.04%

### **Fuente: INFORMACION CONSULTADA DE INEGI CENCOS 2010**

Esta tabla muestra los porcentajes de crecimiento del año 2000 al año 2010. Las variables que se midieron fueron: la población, viviendas habitadas, número de autos, gasolineras y autos por gasolinera, pero de forma limitada a la ciudad de Tecomán.

Se aprecia incrementos en las primero cuatro variables y un decremento en la variable cinco, la cual se relaciona con el objeto de estudio.

Se observa que el crecimiento de las gasolineras no es proporcional con respecto al número de autos, correspondientes del año 2000 al año 2010.

Por lo que en efecto disminuyó el número de autos por gasolinera en un 34.35% de forma general, impactando a las gasolineras con una disminución de una tercera parte de sus ventas.

Por lo que en efecto disminuyó el número de autos por gasolinera que se encuentran en la ciudad de Tecomán en un 39.04%, impactando a las gasolineras con una disminución de dos quintas partes de sus ventas.

En las tablas se puede observar que el crecimiento del 2000 al 2010, de la población automovilística no es proporcional al crecimiento del número de gasolineras.

**Tabla 3. Proyección para el año 2013**

<b>DATOS GENERALIZADOS DEL MUNICIPIO DE TECOMÁN, COLIMA.</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 2000</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>% CRECIMIENTO</b>
POBLACION	99,289	116,757	17.59%
VIVIENDAS HABITADAS	21,730	30,911	42.25%
AUTOS	5,411	13,385	147.37%
GASOLINERAS	4	15	275.00%
AUTOS POR GASOLINERA	1,353	892	-34.03%

**Fuente: INFORMACION CONSULTADA DE INEGI CENSOS 2000**

**Tabla 4. Datos de interés para el estudio de estrategias**

<b>DATOS GENERALIZADOS DE CIUDAD TECOMÁN, COLIMA.</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 2000</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>% CRECIMIENTO</b>
POBLACION	79,431	93,406	17.59%
VIVIENDAS HABITADAS	17,384	24,728	42.25%
AUTOS	4,329	10,708	147.37%
GASOLINERAS	2	9	350.00%
AUTOS POR GASOLINERA	2,164	1,190	-45.03%

**Fuente: INFORMACION CONSULTADA DE INEGI CENSOS 2010**

Para el año 2013 las cifras empeoran, esto de acuerdo a una proyección estimada, con base a los datos del año 2000 y 2010, y considerando que en la ciudad de Tecomán se contempla la apertura

de dos nuevas gasolineras, impactando drásticamente para las de la ciudad, pues casi alcanza el 50% en la disminución de clientes.

### **Estrategias financieras**

En la ciudad de Tecomán, la actividad económica “comercialización de gasolinas y diesel”, su rentabilidad ha disminuido considerablemente, debido a la apertura desmedida de gasolineras.

El otro factor importante son las operaciones a crédito hacia sus clientes, esto lo han tomado las gasolineras de Tecomán como estrategia para incrementar sus ventas, puesto que tienen un punto de equilibrio de 14000 litros, y muchos se apoyan en las ventas a crédito de hasta 30 días.

Es importante manejar las razones financieras para evitar pérdida de liquidez, al hacer en exceso sus operaciones a crédito con sus clientes.

### **Estrategias fiscales**

En relación con las operaciones a crédito de las gasolineras de Tecomán, estas están teniendo un impacto en su liquidez.

Todas las estaciones de servicio de la ciudad de Tecomán están conformadas por medio de sociedades, lo que implica que entren al régimen general de ley personas morales.

Conforme a la ley del ISR, las personas morales deben acumular sus ingresos nominales, se hallan o no cobrado. Esto genera que las gasolineras pagan un impuesto por ventas que aun no ha recuperado, provocando que terminen pagando impuestos por adelantado.

El otro punto, son el impuesto al valor agregado y el impuesto especial sobre producción y servicios, puesto que los tres productos que venden las gasolineras gravan diferente tasa de IEPS, les resulta difícil pagar esos impuestos, al momento de su cobra, obligándose pagarlos conforme a las ventas nominativas.

Es importante que a través de las razones financieras, determinen plazos para dar crédito, y exijan el pago oportuno.

### Estrategias administrativas

Es importante que los gerentes de las gasolineras, apliquen correctamente las razones financieras y la proyección de estados de resultados, para analizar diferentes opciones.

Las gasolineras de Tecomán han tenido la necesidad de financiarse a través del banco, para cubrir sus necesidades de operación, esto debido a que se exceden de su capacidad crediticia hacia sus clientes, una falta de liquidez.

Es importante analizar si los gastos financieros derivados de préstamos bancarios, es menor a las utilidades generadas por esas operaciones a crédito.

Tabla 5. Planteamiento general gasolineras dentro y fuera de la ciudad de Tecomán, Colima.

<b>PLANTEAMIENTO GENERAL GASOLINERAS DENTRO Y FUERA DE LA CIUDAD DE TECOMÁN, COLIMA.</b>			
<b>GASOLINERAS</b>	<b>2,000.00</b>	<b>2,013.00</b>	<b>TOTALES</b>
LOS CHÁVEZ		1.00	1.00
SERVICIOS ENERGÉTICOS	1.00		1.00
GASOLINERA TECOMÁN 1		1.00	1.00
GASOLIENRA TECOMÁN 2		1.00	1.00
GASOLIENRA TECOMÁN 3		1.00	1.00
VALLE NUEVO		1.00	1.00
LA UNIÓN		1.00	1.00
MACROSERVICIO		1.00	1.00
LA BALLARDO	1.00		1.00
SERVICIOS MORENO		1.00	1.00
TECOLAPA	1.00		1.00
NUEVA GASOLINERA 1		1.00	1.00
NUEVA GASOLINERA 2		1.00	1.00
CERRO DE ORTEGA		1.00	1.00
LA DEL PACÍFICO	1.00		1.00
<b>TOTALES</b>	<b>4.00</b>	<b>11.00</b>	<b>15.00</b>
<b>Fuente: INFORMACION DE REGISTROS LOCALES DE TECOMAN 2000</b>			

## **Conclusiones**

La aplicación de una administración moderna a las estaciones de servicio (gasolineras) permitirá a los propietarios poder alcanzar mayores dividendos en sus capitales invertidos en gasolineras y minimizando los riesgos de pérdidas.

En otro sentido, los administradores podrán contar con herramientas administrativas, financieras y fiscales modernas que les permitan poder alcanzar las metas y objetivos de la estación de servicio de la cual estén a cargo. Podrán hacer frente a las nuevas exigencias que exigen la nueva sociedad y las políticas económicas actuales, las cuales son tan divergentes.

Es importante que los administradores actuales de las estaciones de servicio (gasolineras) conozcan y utilicen las herramientas que ofrecen la rama de la administración como ciencia y las finanzas, ya que en la actualidad, los sistemas políticos de la libre competencia de PEMEX y de las autoridades gubernamentales de Tecomán, Colima, no protegen a las estaciones de servicio existentes, respecto a la nueva creación de estaciones de servicio de manera desproporcional, respecto a la demanda del Municipio. Con las implementaciones de administraciones profesionales y modernas, los administradores podrán anticiparse a cualquier tipo de premisa, y así, tener una administración bien sólida.

## **Recomendaciones**

Para las estaciones de servicio es importante implementar las estrategias necesarias para aplicarlas, ya que de acuerdo al crecimiento del mercado existe la probabilidad de mayor consumo de los productos que se ofrecen, así mismo se puede contrarrestar el crecimiento de la competencia, si vemos el futuro del crecimiento de la ciudad y abastecer las necesidades de ese crecimiento, con abrir otra sucursal de servicios.

Otra recomendación es el control adecuado de los créditos, rotación de su cartera, eliminar a los clientes que no tengan liquidez como se presentan en la actualidad los municipios del estado de Colima, y que estos tienden a consumir más combustibles, pero la rotación de cobranza es muy tardada por falta de liquidez.

En lo referente a las cuestiones fiscales, se presenta un problema para las estaciones de servicio, ya que tienen que facturar para poder dar inicio a la cobranza, y esto repercute en el impuesto, ya que se tienen que enterar cada mes y las facturas son liquidadas hasta con seis meses de retraso y esto repercute en las finanzas de la empresa de servicios, y puede caer en una discrepancia fiscal.

La recomendación administrativa es que se contrate personal capacitado para ocupar los diferentes puestos que se necesitan en las estaciones de servicios, el almacén, ventas, cartera de clientes, manejo adecuado de la maquinaria, capacitación en las nuevas tecnologías.

## REFERENCIAS

- Besley. S. y Brigham. E. F. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México, México: Mc Graw Hill.
- Dubrin. A. J. (2003). *Fundamentos de comportamientos organizacionales*. México, México: Editorial Thomson Learning.
- Ettinger, R. y Golieb. D. E. (1965). *Créditos y Cobranzas*. Localidad, país: editorial.
- Gateen. D. A. y Cameron. K. S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México, México: Editorial Pearson Educación.
- Gido, J. y Clements J. P. (2007). *Administración Exitosa de Proyectos*. Localidad, país: CENGAGE Learning.
- Hernández, R., Fernández. C. y Baptista. P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México, D.F. : Editorial Mc Graw Hill.
- Hill, C. W. y Jones. G. R. (2009). *Administración Estratégica*. México, México: Mc Graw Hill.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado*. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1978. Última reforma publicada el 07 de diciembre de 2009.
- Ley del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios*. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 1980. Última reforma publicada el 19 de noviembre de 2010.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta*. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 01 de enero de 2002. Última reforma publicada el 31 de siembre de 2010.
- Ley General de Sociedades Mercantiles*. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 04 de agosto de 1934. Última reforma publicada el 02 de junio de 2009.
- Merton. R. C. (2003). *Finanzas*. Localidad, país: Pearson Educación. México.
- Nikolai. L. A. y Bazley. J. D. (2000). *Contabilidad Intermedia*. México, México: Thomson Learning.
- Pemex Refinación: portal comercial. *Tema Desarrollo de la red de estaciones de servicio con la Franquicia Pemex*. Última actualización 15 de noviembre del 2011, consultado el 28 de noviembre del



2011.<http://www.ref.pemex.com/index.cfm?action=content&sectionID=11&catID=19&contentID=34>

Rodríguez. J. (2005). *Como Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. México, México: THOMSON.

Wikipedia la enciclopedia libre. *Tema Tecomán*. Última actualización 14 de noviembre del 2011, consultado el 28 de noviembre del 2011.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Tecom%C3%A1n#Bibliograf.C3.ADas>