



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previo a la obtención del título de:**

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
A LA COOPERATIVA DE TAXIS Y CAMIONETAS SHELL LTDA.  
N° 4 DE LA PARROQUIA SHELL PROVINCIA DE PASTAZA DEL  
PERIODO COMPRENDIDO 2013 - 2014.**

**AUTORA:**

**MELANY GLORIA WISUM NANTIP**

**PUYO – ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Melany Gloria Wisum Nantip, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Gladis Lucia Cazco Balseca

**DIRECTORA**

Lcda. Mónica Elina Brito Garzón. Mgs

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Melany Gloria Wisum Nantip, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos y constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de marzo de 2017

Melany Gloria Wisum Nantip  
C.C. 1400565444

## **DEDICATORIA**

La presente trabajo de titulación la dedico de manera especial a Dios sobre todas las cosas, a los forjadores de mi educación, mis padres quienes con su amor, consejos, sacrificio y esfuerzo me impulsaron para que siga adelante, a mi esposo quien me ha enseñado a ser constante en mis metas y ha sido mi fortaleza durante este tiempo, mis hermanas y hermanos que siempre me han ayudado moralmente para seguir con mis estudios, a mis maestros los cuales compartieron sus conocimientos y me guiaron hasta llegar a la meta propuesta.

Melany

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo constancia de mi sincero agradecimiento y gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas, a la Unidad de Educación a Distancia y a todos los Docentes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, quienes con dedicación y solvencia académica me impartieron sus valiosos conocimientos y sus sabias experiencias brindándome su apoyo en todos los momentos de mi formación profesional.

A mi directora y miembro del trabajo la Ing. Gladis Cazco y la Lic. Mónica Brito. Mgs. Quienes por su esfuerzo y dedicación, por sus valiosas experiencias, su paciencia y motivación han logrado en mí que pueda concluir mi trabajo con éxito.

De igual manera al Presidente de la Cooperativa de Taxis y Camionetas “Shell Ltda. No. 4” Sr. Mecías Jara por haberme facilitado los documentos de respaldo para desarrollar esta tesis.

Gracias a todos ustedes.

Melany Wisum

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del problema de investigación.....	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.2.1. Delimitación del problema .....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	4
1.4. OBJETIVOS .....	6
1.4.1. Objetivo General.....	6
1.4.2. Objetivos Específicos .....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
2.1.1. Antecedentes de la investigación.....	7
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	7
2.2.1 Gestión.....	7
2.2.2. Gestión Administrativa.....	10
2.2.3. Gestión Financiera.....	17
2.2.4. Análisis Financiero .....	22
2.3. MARCO REFERENCIAL .....	36
2.3.1. El Sector Cooperativo.....	36

2.4.	IDEA A DEFENDER .....	38
2.4.1.	Variables .....	38
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		39
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
3.1.1.	Investigación Bibliográfica o Documental .....	39
3.1.2.	Investigación de Campo .....	39
3.1.3.	Investigación Experimental .....	39
3.2.	TIPOS DE ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN .....	40
3.2.1.	Descriptiva .....	40
3.2.2.	Documental .....	40
3.3.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	40
3.3.1.	Métodos .....	40
3.3.2.	Técnicas .....	42
3.3.3.	Instrumentos .....	42
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	43
3.4.1.	Población .....	43
3.5.	RESULTADOS .....	43
3.5.1.	Análisis e Interpretación de las Encuestas .....	43
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		75
4.1.	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE TAXIS Y CAMIONETAS SHELL LTDA. No. 4.....	75
4.1.1.	Análisis del Microambiente .....	75
4.1.2.	Análisis del Microambiente .....	80
4.2.	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA .....	98
4.2.1.	Gestión Administrativa .....	98
4.2.2.	Gestión Financiera .....	101
4.3.	PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA .....	104
4.3.1.	Introducción .....	104
CONCLUSIONES .....		151
RECOMENDACIONES .....		152
BIBLIOGRAFÍA .....		153
ANEXOS .....		155

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Tiempo de trabajo .....	44
Tabla N° 2: Ambiente laboral.....	45
Tabla N° 3: Capacitación del personal .....	46
Tabla N° 4: Aplicación de estrategias.....	47
Tabla N° 5: Existe un manual administrativo.....	48
Tabla N° 6: Mejoramiento del manejo de los recursos.....	49
Tabla N° 7: Tipo de cliente.....	50
Tabla N° 8: Servicio más utilizado .....	51
Tabla N° 9: Frecuencia del uso del servicio .....	52
Tabla N° 10: Calificación del servicio.....	53
Tabla N° 11: Calificación del tiempo de espera .....	54
Tabla N° 12: Tiempo de espera para abordar el servicio.....	55
Tabla N° 13: Calidad en la atención .....	56
Tabla N° 14: Inconvenientes en la atención al cliente.....	57
Tabla N° 15: Forma de solicitar el servicio .....	58
Tabla N° 16: Confía usted en el servicio .....	59
Tabla N° 17: Años de servicio en la Cooperativa.....	60
Tabla N° 18: Relación de trabajo.....	61
Tabla N° 19: Importancia del mejoramiento del servicio.....	62
Tabla N° 20: Reciben capacitación.....	63
Tabla N° 21: Recibe incentivos .....	64
Tabla N° 22: Aplica estrategias para mejorar el servicio .....	65
Tabla N° 23: Políticas para mejorar la gobernabilidad.....	66
Tabla N° 24: Existencia de Reglamentación Interna .....	67
Tabla N° 25: Análisis de la gestión mejora el servicio.....	68
Tabla N° 26: Estado de Situación Financiera .....	89
Tabla N° 27: Estructura del Estado de Situación Financiera.....	91
Tabla N° 28: Estado de Situación Financiera .....	93
Tabla N° 29: Tendencia de Evolución de la Situación Financiera 2013 - 2014.....	94



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Tiempo de trabajo .....	44
Gráfico N° 2: Ambiente laboral.....	45
Gráfico N° 3: Capacitación al personal .....	46
Gráfico N° 4: Aplicación de estrategias .....	47
Gráfico N° 5: Existe un manual administrativo.....	48
Gráfico N° 6: Mejoramiento del manejo de los recursos.....	49
Gráfico N° 7: Tipo de cliente.....	50
Gráfico N° 8: Servicio más utilizado .....	51
Gráfico N° 9: Frecuencia del uso del servicio .....	52
Gráfico N° 10: Calificación del servicio.....	53
Gráfico N° 11: Calificación del tiempo de espera .....	54
Gráfico N° 12: Tiempo de espera para abordar el servicio.....	55
Gráfico N° 13: Calidad en la atención .....	56
Gráfico N° 14: Inconvenientes en la atención al cliente.....	57
Gráfico N° 15: Forma de solicitar el servicio .....	58
Gráfico N° 16: Confía usted en el servicio .....	59
Gráfico N° 17: Años de servicio en la Cooperativa.....	60
Gráfico N° 18: Relación de trabajo.....	61
Gráfico N° 19: Importancia del mejoramiento del servicio.....	62
Gráfico N° 20: Reciben capacitación.....	63
Gráfico N° 21: Recibe incentivos .....	64
Gráfico N° 22: Aplica estrategias para mejorar el servicio .....	65
Gráfico N° 23: Políticas para mejorar la gobernabilidad.....	66
Gráfico N° 24: Existencia de Reglamentación Interna.....	67
Gráfico N° 25: Análisis de la gestión mejora el servicio.....	68
Gráfico N° 26: Servicio idóneo .....	69
Gráfico N° 27: Organigrama Estructural .....	88
Gráfico N° 28: Estructura del Estado de Situación Financiera.....	91

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°. 1: Encuesta a los empleados de la Cooperativa .....	155
Anexo N°. 2: Encuesta a clientes y usuarios de taxis y camionetas .....	156
Anexo N°. 3: Encuesta a socios propietarios de los taxis y camionetas .....	158
Anexo N°. 4: Entrevista al Gerente.....	160
Anexo N°. 5: Entrevista al Contador.....	161
Anexo N°. 6: Registro Único de Contribuyentes .....	162

## RESUMEN

Se ha realizado el Análisis de la Gestión Administrativa y Financiera a la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4 de la Parroquia Shell Provincia de Pastaza del periodo comprendido 2013 – 2014. Con la finalidad de determinar un análisis situacional de la estructura administrativa financiera y funcional, como también las responsabilidades y funciones que asumen cada uno de los empleados. Este estudio se determinó a través de una entrevista realizada al Gerente y a la contadora con el fin de recopilar la información fidedigna y confiable de los estados financieros e identificar sus fortalezas y debilidades en las actividades ejecutadas. En consecuencia como resultado se pudo detectar que la cooperativa no cuenta con reglamento interno que determine las funciones y responsabilidades, es por ello que la gerencia cumple varias funciones no propias de su cargo, también se estableció que no cuenta con un sistema contable confiable y oportuno, desconocimiento de la normativa legal vigente de los procesos de gestión administrativa y financiera debido a falta de capacitación. Por lo expuesto se recomienda elaborar un programa de capacitación continuó con temas relacionados, relaciones humanas, servicio y atención al cliente, liderazgo, y el reglamento interno, finalmente los manuales de políticas y procedimientos contables.

**Palabras clave:** <GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <GESTIÓN FINANCIERA>  
<ÍNDICES FINANCIEROS> <LIQUIDEZ> <SOLVENCIA>  
<SHELL(PARROQUIA)>

Ing. Gladis Lucia Cazco Balseca

**DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

An analysis of Administrative and Financial Management was carried out at the Taxis and picks up cooperative Shell Ltda. N°. 4 of the Community Shell Province of Pastaza from 2013 to 2014 period. In order to determine a situational analysis of the administrative and Financial functional structure, as well as the responsibilities and functions assumed the employees. This study was determined through an interview conducted by the Manager and the accountant in order to gather reliable information of the financial statements and identify their strengths and weaknesses in the activities carried out. As a consequence it was possible to detect that the cooperative does not have internal regulations to determine the functions and responsibilities, that is why the management fulfills several functions not proper to this position, also established that it does not have a reliable and timely accounting system, the ignorance of the current legal regulations of administrative and financial management processes is due to lack of training. It is recommended to develop a continuous training program with related topics to, human relations, customer service, and finally manuals of accounting policies and procedures.

Keywords: <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT><FINANCIAL MANAGEMENT><FINANCIAL INDEXES><LIQUIDITY><SOLVENCY><SHELL (COMMUNITY)>

## INTRODUCCIÓN

El análisis de la gestión administrativa y financiera es importante ya que constituye un proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera presente, pasada y los resultados de las operaciones, con la utilización de técnicas, métodos de análisis e interpretación y aplicación de indicadores financieros que permiten a los Directivos conocer la liquidez, rentabilidad y endeudamiento para establecer la situación real de la organización, esta información no solamente es útil para quienes la dirigen, sino también a terceros interesados en el funcionamiento de la Cooperativa.

El análisis de la gestión administrativa, permite medir y evaluar si los procedimientos y procesos aplicados son los más adecuados y conllevan a una gestión eficaz. De allí la importancia de implementar manuales de políticas y procedimientos contables que contribuyan a la unidad de contabilidad ejercer mejor control en los procesos aplicados.

Con el desarrollo del presente trabajo de titulación, se persigue brindar una alternativa de solución a las diferentes problemáticas por las que atraviesa la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4, dejando los procedimientos más adecuados para analizar y evaluar el comportamiento financiero de la empresa al finalizar un año económico o a través del tiempo, para conocer si su rentabilidad está evolucionando en forma favorable o desfavorable, comparado con los intereses que se persigue como empresa de servicios.

El trabajo de tesis se lo realizó de conformidad con lo que establece la Normatividad vigente en la ESPOCH, y contiene el Título, que es nombre de la propuesta; Resumen, una síntesis del trabajo realizado como por ejemplo los objetivos general y específicos que se plantearon; la Introducción que resalta la importancia del tema, el aporte que se pretende brindar y una breve síntesis del contenido; se continua con la Revisión de Literatura que contiene conceptos definiciones y clasificaciones referentes al análisis financiero; en la parte de Materiales y Métodos se detallan en forma ordenada todos los materiales y métodos que se hicieron imprescindibles para el desarrollo del presente trabajo. Los Resultados presentan el desarrollo del análisis vertical y horizontal a través del estudio de su estructura, por indicadores y variación, lo que hace posible brindar un

informe que fue presentado a los socios para su estudio; y se culmina con la presentación de las Conclusiones y Recomendaciones a lo que se llegó; y por último se observa la Bibliografía consultada en forma ordenada y los respectivos Anexos, que sustentan el trabajo objetivo como los estados financieros que fueron otorgados por la cooperativa.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Formulación del problema de investigación**

La gestión administrativa y financiera del sistema cooperativo de transporte de pasajeros en taxis a nivel nacional adolece de graves debilidades, debido al sistema de control que ejercía años atrás la Dirección Nacional de Cooperativas y al desconocimiento de administración y finanzas y a los problemas de gobernabilidad ocasionados por conflicto de intereses.

A nivel provincial y cantonal existe egoísmo por grupos opuestos que solo esperan captar el poder en las directivas de los sindicatos para aprovecharse de los recursos con los que cuenta, llevándoles al caos institucional.

La normativa legal que hoy rige al sistema cooperativo a través de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria exige a los socios, actualizar continuamente los procesos de gestión administrativa - financiera (controles internos, conocimiento de la normativa, disposiciones y leyes vigentes) que rigen a las cooperativas y en forma paralela el mejoramiento del servicio y atención los usuarios – clientes de las mismas, temas a los que no han dado importancia los directivos, constituyéndose en una de las más grandes debilidades en casi todas las cooperativas de servicios de transporte.

Durante visita preliminar a la institución, se pudo detectar que no cuenta con reglamentación interna que determine las funciones y responsabilidades que deben asumir cada una de las personas que administran y controlan la cooperativa; en consecuencia se estableció que no cuenta con un sistema contable confiable y oportuno. La gerencia cumple varias funciones no propias de su cargo, ocasionando desfases en la administración y cumplimiento de las disposiciones de los organismos de control a tiempo, para evitar sanciones y multas de carácter administrativo y económico. En fin los directivos no cuentan con el conocimiento y las directrices necesarias para una gestión administrativa y financiera eficiente y efectiva.

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Desde este punto de vista, una vez detectado el problema, el mismo se formula a través de la siguiente pregunta:

¿Cómo incide el análisis de la gestión administrativa y financiera en el manejo eficiente de los recursos de la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. N° 4, de la parroquia Shell, cantón Mera de la provincia de Pastaza, del período 2013 – 2014?

### 1.2.1. Delimitación del problema

- **Espacial:** Esta investigación se realizará en la cooperativa Shell Ltda. N° 4, de la parroquia Shell, cantón Mera de la provincia de Pastaza, localizada en la Av. de las Cooperativas y Av. 10 de Agosto.
- **Temporal:** La delimitación temporal corresponde al periodo comprendido entre el 1 de enero del año 2013 al 31 de diciembre del año 2014, es decir dos años.
- **Delimitación Social.-** La investigación comprenderá a directivos, funcionarios y socios de la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda., No. 4 de la parroquia Shell, del cantón Mera de la Provincia de Pastaza.
- **Conceptual:** Gestión Administrativa; Gestión Financiera, Análisis Financiero.
- **Campo:** El estudio se orienta al área administrativa – contable
- **Área de estudio:** Corresponde a la contabilidad de servicios.

## 1.3. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día los organismos de supervisión y control del sistema cooperativo en el Ecuador exigen que la información administrativa, financiera, económica y operativa se oportuna y de acuerdo a la normativa contable emitida a través del Catálogo Único de Cuentas – CUC y a las Resoluciones de la Junta de la Política Monetaria y Financiera, por este motivo la Cooperativa de Transportes de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4 debe prepararse continuamente y en forma efectiva para poder enfrentar los cambios que se presentan día a día y así poder obtener rendimientos económicos, financieros,



administrativos y operativos eficientes, efectivos y eficaces, así como un servicio de calidad y calidez a clientes y usuarios.

Mediante el presente trabajo de investigación se pretende determinar las debilidades y amenazas a las que está expuesta, así como las fortalezas y oportunidades en los riesgos administrativos y financieros que se presentan en la toma de decisiones por parte de los directivos, a fin de obtener resultados eficaces, que permitirá que la cooperativa crezca y se desarrolle sostenida y sustentablemente en el tiempo.

Por ello se ha considerado la necesidad e importancia de realizar dicho análisis para conocer el estado de situación financiera y económica real, así como el grado de calidad de la gestión administrativa de la cooperativa, en vista de que no se ha realizado ningún tipo de auditoria en los últimos tres años.

El análisis y evaluación de la gestión administrativa y financiera ayudará a elevar las condiciones económicas que respalden el capital, la garantía y la capacidad de cumplir los compromisos adquiridos dentro del entorno económico. Por otro lado la aplicación de la práctica contable servirá a la autora acrecentar sus conocimientos a fin de obtener el título académico y contribuir también a la solución de problemas concretos de la gestión administrativa financiera de la sociedad.

Para lograr que la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4 posea una ventaja competitiva es importante que sus actividades estén proyectadas en base a la normativa de los entes de supervisión y control que permitan llevar de manera ordenada y correcta la gestión administrativa y financiera con la finalidad de optimizar el uso de los recursos materiales, tecnológicos, humanos, financieros y económicos que redunde en la eficiencia, eficacia y calidad del servicio a la colectividad.

Finalmente la investigación que se propone se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, debido a que cuenta con el apoyo y autorización de los directivos de “La Cooperativa Shell Ltda. N° 4”, los cuales brindarán las facilidades necesarias para recopilar la información del trabajo de campo, además es importante recalcar que existe la disponibilidad de material bibliográfico suficiente y actualizado.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Realizar el análisis de la gestión administrativa y financiera a la cooperativa de taxis y camionetas Shell Ltda. N° 4, de la parroquia Shell provincia de Pastaza, del periodo comprendido 2013 – 2014, a través del uso de la información necesaria para determinar el manejo eficiente de los recursos institucionales.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- a. Determinar las bases teóricas mediante un estudio bibliográfico que permita documentar la investigación de la gestión administrativa y financiera.
- b. Establecer el marco metodológico, a través de referencias teóricas y prácticas para realizar el análisis de la situación actual de la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell limitada N° 4.
- c. Elaborar el informe de resultados de la gestión administrativa y financiera con la información proporcionada durante la investigación para fortalecimiento de la Cooperativa y contribuir en la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1. Antecedentes de la investigación**

La Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4, presta el servicio público de transporte de pasajeros y carga en vehículos tipo camioneta dentro de la ciudad de la Shell y sus comunidades circundantes. Desde su creación ha sido una institución emprendedora que ha tratado de crecer y evolucionar continuamente, con la finalidad de prestar un servicio eficiente, exclusivo y de calidad sus asociados ha realizado inversiones considerables para renovar continuamente el parque automotor acorde a las necesidades y exigencias del mundo actual.

La evolución de la cooperativa exige también modernizar, actualizar y mejorar permanentemente y en forma paralela al servicio, los procesos, controles, normativa y demás cuerpos y disposiciones legales que orientan el accionar de la gestión administrativa y financiera institucional; temas que no han sido muy relevantes para la dirigencia por que no poseen el conocimiento para ejecutarlo.

### **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.2.1 Gestión**

##### **2.2.1.1. Concepto**

La (Enciclopedia del Empresario Océano/Centrum 2011), señala que: “La gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.” (p. 78).

La (Enciclopedia del Empresario 2014), señala que: “La gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. (p. 89).

De manera puntual, el (Diccionario Enciclopédico Ilustrado Gran Plaza 2015), define a la gestión como: “El conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa”. (p. 67).

Es decir que la gestión puede ser definida como un conjunto de actividades de dirección y control de una empresa.

En resumen se puede decir que la gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

#### **2.2.1.1. Definición**

(Muñiz L. 2013), define a la gestión como: “El correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.

El primer punto a considerar es la gestión dentro de un agente económico de primera relevancia, como es la empresa. En esta existe personal especializado para la toma de decisiones que conlleve comprometer recursos que suelen ser escasos. Así, el rol de la gerencia suele ser tomar decisiones en función de una planificación acertada para responder a las necesidades de la organización, decisiones que deben consumir el mínimo de recursos y deben maximizar los beneficios obtenidos.” (p. 78)

Dada esta importancia atribuida a un correcto manejo de los recursos en función de las necesidades de distintos tipos de organizaciones, existen distintas orientaciones para lograr un eficiente manejo de los recursos en búsqueda de rentabilidad económica a

través de gestionar adecuadamente los recursos de una organización o empresa a través del tiempo.

#### **2.2.1.2. Control de Gestión**

(Pérez A. 2005), manifiesta que el Control de Gestión: “Se trata de un proceso que permite guiar a la gestión empresarial a los objetivos que se ha planteado y a su vez es un instrumento que permite evaluarla. La concepción clásica del control de gestión incluye el control operativo, desarrollándolo mediante un sistema que está relacionado con la contabilidad de costes. La concepción moderna integra más elementos promoviendo la integración entre ellos.

Con respecto al nuevo concepto de control de gestión, éste centra su atención en la planificación y el control, debiendo contar con una orientación estratégica que brinde aspectos operativos.” (p.89).

El sistema de control de gestión presenta un diagnóstico o análisis que permite entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, además posibilita determinar los vínculos que ligan las variables técnicas-organizativas y sociales con el resultado económico que presenta la empresa, siendo un punto de partida para el mejoramiento de los estándares. También permite realizar el control para determinar si los resultados satisfacen los objetivos planteados por la organización.

#### **2.2.1.3. Indicadores de Gestión**

(Lorino 2004), dice: “Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con:

- a. **Funciones:** La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.
- b. **Procesos:** Muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.
- c. **Estructura:** Más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
- d. **Desempeño:** Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.
- e. **Clientes:** Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.” (p. 191).

## **2.2.2. Gestión Administrativa**

### **2.2.2.1. Origen y Evolución**

(Stoner, Freeman & Gilbert 2002), establecen el origen y evolución de la gestión administrativa de la siguiente manera: “La gestión administrativa surgió como necesidad en los primeros tiempos desde la existencia del hombre cuando los seres humanos tuvieron que juntarse para realizar actividades de sobrevivencias, tomar decisiones, administrar los recursos, buscar alimentos, etc., por lo tanto los fundamentos administrativos tuvieron su origen en la antigüedad. El origen de la gestión administrativa se estudia desde los tiempos más remotos de la

antigüedad y su evolución en las diferentes épocas de la humanidad: edad media, edad moderna y edad contemporánea. El conocimiento de personajes que hicieron aportes muy importantes a la evolución de la gestión como: Confucio desde los tiempos antiguos hasta Frederick W. Taylor a quien se considera el padre de la administración científica es de gran importancia.

La administración en la edad antigua: como disciplina es relativamente nuevo, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua ya que esta nace con el hombre pues en todos los tiempos ha habido la necesidad de coordinar actividades. Tomar decisiones y de ejecutar: de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la antigüedad y que pueden observarse en el código de Hammurabi, en el nuevo testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la Antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo. En Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil. La administración del Imperio Romano se caracterizó por la descentralización

La administración en la Edad Media: En el proceso administrativo de la edad media, hay signos evidentes desnacionalización administrativa y dirección; los dominios reales a las provincias eclesiásticas y la jurisprudencia feudales tuvieron que ser manejada de alguna manera, algunos tratados revelan las direcciones de propiedades y las obligaciones funcionales administrativas. Durante los últimos años del Imperio Romano el centralismo administrativo se fue debilitando considerablemente y la autoridad real pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas abriendo las puertas al surgimiento de la Edad Media, hubo una descentralización del gobierno, con lo que se diferenció de las formas administrativas que habían existido anteriormente. Hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consideraron instituciones como la Iglesia Católica. En ésta época la Administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales.

La administración en la Edad Moderna: Al inicio de esta época surge en Rusia y Austria un movimiento administrativo conocido como cameralistas que alcanzó su mayor

esplendor en 1560 que trataron de mejorar los sistemas administrativos usados en esta época, para algunos tratadistas los cameralistas son los pioneros en el estudio científico de la administración pública. A medida del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual precisó de una nueva generación de administradores que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos.

La administración en la Edad Contemporánea: En esta época se asientan bases al desarrollo de la administración como una verdadera ciencia ya que con los frutos de las necesidades de la época surgen teorías, principios y funciones administrativas. En este período se echan las bases para el desarrollo de las ciencias administrativas, ya que con las necesidades de la época surgen teorías, principios, procedimientos y funciones que aunque ya han sido superadas o modificadas de manera sustancial cumplieron a su tiempo, cada una un papel preponderante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo. F. W Taylor, Henry Fayol, los esposos Gilberth y Elton Mayo. Históricamente la Administración ha adoptado todo lo que aparecido bueno de la ingeniería desde el principio del siglo hasta aproximadamente la década de los años 20 después de la Primera Guerra Mundial. Cuando la ciencia del hombre como la psicología y la sociología, entre otros, comenzaron a tener aceptación y a proveer instrumentos de aplicación, la administración absorbe los aportes que en esa área del saber humano se producen en el siglo XX.”

#### **2.2.2.2. Concepto**

Según (Muñiz L. 2013), la Gestión Administrativa consiste en “Brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.” (p. 45).

(Stoner, Freeman & Gilbert 2002) en su obra Administración dice que: “La gestión administrativa se encarga de realizar los procesos de planeación, organización, dirección y control utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma, en definitiva se



trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente.”  
(p. 76)

El (Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua 2015) explica que: “La administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”. (p. 145)

En este contexto se puede manifestar que la gestión administrativa es uno de los factores más importantes cuando se trata de instalar un negocio cualquiera sea su fin, de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Por lo tanto, se considera a la gestión administrativa como: “Un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.”

### **2.2.2.3. Objetivos**

(Stoner, Freeman & Gilbert 2002), establecen tres objetivos de la gestión administrativa:

- a. “Efectuar una racionalización idónea del potencial humano, recursos económicos y físicos, en base a una adecuada organización y desarrollo de los sistemas administrativos.
- b. Desarrollar una cultura organizacional que contribuya al desarrollo de una gestión administrativa eficaz y eficiente.
- c. Lograr la importancia de la gestión administrativa de una organización o empresa.
- d. Mejorar los procesos, con la finalidad de optimizar el desempeño;
- e. Optimizar los servicios que la empresa entrega, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos;
- f. Generar control en los procesos internos y externos;
- g. Evaluar las actividades de la empresa; y,
- h. Extender y diversificar la oferta de productos y servicios. (p. 45)

#### **2.2.2.4. Importancia**

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que del ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa.

En este sentido (Muñiz L. 2013), dice la gestión administrativa es importante porque:

- a. Tiene la tarea de construir una sociedad económicamente mejor a través de normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz;
- b. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.
- c. En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo la realización de los objetivos, la administración ocupa una importancia primordial
- d. Constituye un elemento primordial en el desarrollo económico y social de un país;
- e. Es en la esfera del esfuerzo colectivo donde adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, y porque toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines. (p. 51).

En resumen podemos decir que en cualquier empresa o institución se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización.

#### **2.2.2.5. Procesos de Gestión Administrativa**

(Stoner, Freeman & Gilbert 2002), determinan: “El proceso administrativo, implementado de forma sistemática, genera resultados favorables en la gestión de empresas, dicho proceso considera a la administración como la ejecutante de ciertas actividades llamadas funciones administrativas: Planeación, Organización, Dirección y Control.

A pesar de que la Administración es un proceso, constituye una unidad indisoluble, pues durante su aplicación, cada parte, cada acto, cada etapa se realiza al mismo tiempo y una con la otra están relacionadas mutuamente.

Por lo dicho, el proceso administrativo, es imposible dividirlo, sin embargo con el propósito de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es necesario separar las funciones que comprende; aunque en la práctica, no siempre es posible separar una función de otra. La clasificación puede hacerse entre mecánica, y dinámica administrativa.

1. **Planeación.**- Ésta función consiste en definir los objetivos, los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar con el fin de poder alcanzar los fines propuestos.

La planificación administrativa, es un proceso de selección de objetivos, alternativas, recursos y medios para alcanzar mayores niveles de desarrollo de un país, institución o empresa de que se trate.

Es crear las condiciones para el desenvolvimiento futuro y coordinado de la empresa, aprovechando los aspectos positivos de su medio ambiente y reduciendo los aspectos negativos. La planificación en síntesis es un proceso de proyección al futuro.

La planificación comprende en la práctica desde el nivel de ideas, pasando por el diseño de objetivos, metas, estrategias, políticas y programas, hasta los procedimientos.

Por lo dicho podemos aseverar que constituye una toma de decisiones, ya que incluye la elección de una entre varias alternativas.

2. **Organización.**- Ésta es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

Organizar, es conjugar los medios a disposición (hombre-técnica capital y otros recursos) para alcanzar la producción.

En una forma más práctica implica la implementación de una estructura de funciones, vía la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes; Este agrupamiento de actividades y su asignación respectiva a uno de los miembros de la empresa, la delegación de autoridad para ejecutarlas, la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical, de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura orgánica, constituye la función de organización.

Lógicamente hay empresas en que el propietario hace todo, ejecuta todas las funciones, no hay delegación de autoridad.

3. **Dirección – Ejecución.**- Comprende la mística de la subordinación y no de sometimiento. Los subordinados son debidamente orientados y el superior tiene una continua responsabilidad para hacerles conocer sus diferencias y orientarles para el mejor desenvolvimiento y cumplimiento de sus tareas, a la vez para motivarlo a trabajar con celo y confianza. Para esto el superior hará uso de sus métodos específicos, con la tónica de liderazgo.

En otras palabras la función de dirección, es hacer que los miembros de la organización contribuyan a alcanzar los objetivos, que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo; la ejecución significa realizar las actividades establecidas en el plan, bajo la dirección de una autoridad suprema.

Consiste también en orientar y conducir al grupo humano hacia el logro de sus objetivos. En síntesis significa poner en acción o actuar (dirigir el recurso humano). La gestión significa creación, aporte, imaginación, iniciativa, criterio direccional para tomar decisiones extendiéndolas las ordenes e instrumentos, el director sabrá elegir la ubicación estratégica de sus oficinas para poder dirigir con eficacia.

4. **Control.**- Es la cuarta función del proceso administrativo, y éste consiste en la evaluación y corrección de las actividades del que hacer de los subordinados, para asegurarse de lo que se realiza va de acorde a los planes.

Por lo tanto sirve para medir el desempeño en relación con las metas, detecta las desviaciones negativas y plantea las correcciones correspondientes en perspectiva de cumplir con los planes; son bastantes conocidos los instrumentos de control, tal como el presupuesto para gastos controlables, los registros de inspección para verificar y comprobar el objetivo trazado.

En síntesis se trata de una comprobación o verificación de los resultados, contrastados con lo que se planeó previamente.” (p. 36).

Es importante señalar el papel que juega en cada uno de las funciones administrativas la coordinación, a la cual muchos la consideran como una función separada del administrador. Sin embargo lo más exacto, es considerarla como la esencia de la administración, ya que el logro de la armonía en los esfuerzos individuales encaminados hacia la consecución de las metas del grupo, es el propósito de la Administración.

### **2.2.3. Gestión Financiera**

#### **2.2.3.1. Concepto**

Según (Córdoba P. 2015), la gestión financiera es: “Un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; y en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros.” (p. 18).

Desde el punto de vista de (Perdomo M. 2008), “La gestión financiera es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar los recursos económicos

de un ente con la finalidad de optimizar el uso de los mismos; además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas.” (p. 56)

Considerando los dos conceptos anteriormete descritos, se puede deucir que la gestion financiera consiste en administrar los recursos que tienen una empresa para asegurar que sean suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. De esta manera se podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

### **2.2.3.2. Objetivos**

De acuerdo a (Córdoba P. 2015), la Gestión financiera permite:

- a. “Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado;
- b. Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.
- c. Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos.
- d. Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa.” (p. 26).

En consecuencia se puede establecer que la gestión financiera es un área funcional de la gestión, que se encuentra dentro de cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad empresarial. Así, los objetivos de la gestión financiera integran todas las actividades relacionadas con el logro, utilización y control de eficiente de los recursos financieros institucionales.

### **2.2.3.3. La información Financiera**

La información financiera, es información que produce la contabilidad indispensable para la toma de decisiones por parte de la administración y el desarrollo de las empresas

y por lo tanto es procesada y concentrada para uso de la gerencia y directivos de la misma.

La necesidad de esta información hace que se produzcan los estados financieros. La información financiera se ha convertido en un conjunto integrado de estados financieros y notas, para expresar cual es la situación financiera, resultado de operaciones y cambios en la situación financiera y patrimonial de una empresa en un tiempo dado.

La importancia de la información financiera que será presentada a los usuarios sirve para que formulen sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la entidad. Por medio de esta información y otros elementos de juicio el usuario general podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma.

#### **2.2.3.4. Objetivos de la información financiera**

(Guajardo G. 2004), establece los objetivos de la información financiera de la siguiente manera:

1. “Informar y comunicar sobre la situación financiera de la empresa en cierta fecha;
2. Informar y comunicar sobre el estado de las operaciones a una fecha determinada;
3. Informar y comunicar sobre el cambio de la situación financiera y patrimonial por el período contable terminado en cierta fecha;
4. Tomar decisiones inversión y crédito, los principales usuarios de esta información son aquellos que pueden aportar un financiamiento o crédito, para conocer cuan estable y sólida se encuentra la organización, y considerar la recuperación de la inversión;
5. Aquilatar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos, aquí los interesados son los diferentes acreedores o propietarios para medir el flujo de dinero y su rendimiento;
6. Evaluar el origen y características de los recursos financieros del negocio, así como su rendimiento, esta área es de interés general para conocer el uso de estos recursos;
7. Formar un juicio de como se ha manejado el negocio y evaluar la gestión de la administración, como se maneja la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento de la empresa. (p. 31).

### 2.2.3.5. Estados Financieros

(Guajardo G. 2004), en su Obra Contabilidad Financiera, define a los estados financieros de la siguiente manera: “Los Estados Financieros son el resultado final del proceso contable; son los medios por los cuales se pueden apreciar los asuntos financieros de una empresa con respecto bien sea a su posición en una fecha determinada (el Balance General), o bien sus realizaciones a través de un período de tiempo (el Estado de Rentas y Gastos)” (p. 34).

Para (Simisterra & Polaco 2007) “Los estados financieros son de propósito general se preparan al cierre del ejercicio económico para información de cualquier persona natural o jurídica, con el objeto de evaluar la capacidad del ente para genera flujos favorables de fondos.” (P. 16)

Es decir los estados financieros son documentos que se debe preparar toda empresa grande o pequeña al terminar el ejercicio contable, con la finalidad de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en el giro de operación a lo largo de su actividad empresarial.

- **Balance General.-** Para (Gómez 2011) el balance general es: “El documento contable que informa a una fecha determinada la situación financiera de la empresa presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.” (p. 56)

El balance general es un estado financiero conformado por tres elementos claramente definidos: los activos, los pasivos y el patrimonio con que cuenta una empresa en un momento determinado.

- **Estado de Resultados.-** Para (Achig 2006), “El estado de resultados conocido también como estado de pérdidas y ganancias, muestra las ventas, el costo de los bienes vendidos y los gastos durante un período dado de tiempo. Refleja la actividad económica de la empresa estableciendo la ganancia o pérdida generada en la actividad económica dentro de un período determinado de tiempo.” (p. 42)



El estado de resultados es considerado como una herramienta fundamental para la toma de decisiones dentro de la gestión administrativa y financiera de una empresa.

- **Estado de Flujo de Efectivo Financiero.-** De acuerdo a (Fernández, Romano & Aparicio 2007) “El estado de flujo de efectivo financiero se trata de un documento que informa sobre la utilización de los activos monetarios representados en efectivo y otros activos líquidos equivalentes clasificando los movimientos por actividades e indicado la variación neta de dicha magnitud en el ejercicio. (p. 2)
- **Estado de Cambios en el Patrimonio.-** (Fernández, Romano & Aparicio 2007) establecen que el estado de cambios en el patrimonio: “Se lo determina dependiendo de la utilidad o pérdida que se obtenga de las operaciones que realiza la empresa. Adicionalmente la estructura del patrimonio puede variar dependiendo de resoluciones internas a cerca de, aportes para futuras capitalizaciones, reservas legales o pago de dividendos. (p. 3)

#### **2.2.3.6. Clases de Estados Financieros**

(Zapata P. 2011), en su libro Contabilidad Genenral manifiesta que existen dos grupos de estados financieros:

- a. Los que miden la situación económica (Estado de resultados y estado de evolución del patrimonio); que muestra los efectos de una empresa y su resultado final, ya sea ganancia o pérdida; resume los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la empresa durante un periodo determinado.
- b. Los que miden la situación financiera (Balance general o estado de situación financiera y estado del flujo de efectivo). En un informe contable que presenta ordenada y sistemáticamente las cuentas de activo, pasivo y patrimonio y determina la posesión financiera de la empresa en un momento determinado. (p. 62)

## **2.2.4. Análisis Financiero**

### **2.2.4.1. Concepto y Definición**

Para (Zapata P. 2011), el análisis financiero es: “El conjunto ordenado de acciones, que se hace mediante la lectura crítica, el análisis objetivo y la interrelación coherente de los datos que constan en los estados financieros y otros elementos complementarios con los presupuestos, que permiten tener indicadores que debidamente interpretados ayudarían a describir la situación económica y financiera presente y futuro de la empresa, con lo que facilitara la toma de decisiones para corregir falencias actuales y prevenir acontecimientos que pudieran afectar los interés o estabilidad de la empresa. También es un patrón de comparación a nivel sectorial y de tendencias.” (p. 414).

(Fernández 2010), en su obra titulada Estado Financieros, Análisis e Interpretación, manifiesta: “Es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio, esto implica el cálculo e interpretación de tasas, porcentajes, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa apoyando así a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.” (p. 65)

### **2.2.4.2. Importancia**

(Zapata P. 2011), dice: “El análisis financiero es importante porque es un diagnóstico, el mismo que mediante la aplicación de métodos y técnicas nos permiten interpretar sistemáticamente y adecuadamente a los estados financieros, para llegar a un conocimiento objetivo de la realidad financiera de la empresa y por ende a proyectarnos hacia el futuro.

Es una técnica de administración financiera que estudia, compara y entrega indicadores y demás índices relacionados, respecto a los estados financieros, a fin de determinar la posición financiera y los resultados de un periodo determinado.” (p. 423).

### **2.2.4.3. Fines**

(Zapata P. 2011), establece que: “A través del análisis de los estados financieros se plantea los siguientes fines:

- a. Establecer índices o razones financieras derivadas del balance general.
- b. Identificar la repercusión financiera por el empleo de los recursos monetarios en el giro del negocio.
- c. Calcular las utilidades o pérdidas, o ambas que se estimen obtener en el futuro, a valores actualizados.
- d. Determinar la tasa de rentabilidad financiera que se ha de generar en el negocio, a partir del cálculo e igualación de los ingreso con los egresos a valores presentes.
- e. Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión de que se tratare. (p. 417)

### **2.2.4.4. Objetivos**

(Zapata P. 2011), manifiesta: “El objetivo general del análisis financiero es informar sobre la situación financiera de la empresa a una fecha determinada y sobre los resultados alcanzados en un ejercicio económico, sin embargo los objetivos particulares que se persiguen con el análisis difieren según lo requerimientos específicos de los usuarios:

- a. Conocer, estudiar, comparar y analizar las tendencias de las diferentes variables financieras que intervienen o son producto de las operaciones económicas de una empresa.
- b. Evaluar la situación financiera de la organización; es decir, su solvencia y liquidez así como su capacidad para generar recursos.
- c. Verificar la coherencia de los datos informados en los estados financieros con la realidad económica y estructura de la empresa.
- d. Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y recuperabilidad;

- e. Determinar el origen y las características de los recursos financieros de la empresa: de donde provienen, como se invierten y que rendimiento genera o se puede esperar de ellos.
- f. Calificar la gestión de los directivos y administradores, por medio de evaluaciones globales sobre la forma en que han sido manejados sus activos y planificada la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento del negocio.” (p. 420).

#### **2.2.4.5. Características**

Según (Fernández 2011), el análisis financiero tiene las siguientes características:

- a. **Objetividad.**- Todo análisis financiero debe ser claro, objetivo y fundamentado, que signifique una demostración para los análisis financieros y fundamentalmente para los directivos a los cuales va dirigido.
- b. **Imparcialidad.**- Se debe evaluar las variables, rubros, cuentas, factores, elementos, etc., con alto nivel de conocimiento y ética profesional sin demostrar una inclinación ni a favor ni en contra de la empresa.
- c. **Frecuencia.**- Si los informes que entrega el análisis financiero se los realiza con mayor frecuencia, mayor será la posibilidad de alcanzar los niveles de productividad, eficiencia y rentabilidad, ello permite el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera de la entidad. Generalmente el análisis se hace al 31 de diciembre de cada año o al terminar el ejercicio contable.
- d. **Rentabilidad.**- El análisis financiero está basado en relaciones, comparaciones de una variable o cuentas con otras, entre sectores financieros y entre empresas de actividades similares, análisis del presente año, con años anteriores, de tal manera que los índices, parámetros, porcentajes, variaciones y demás elementos resultantes del estudio tienen sentido relativo.” (Pág. 21)

#### **2.2.4.6. Clasificación del Análisis Financiero**

(Zapata P. 2011), considera la clasificación del Análisis Financiero de la siguiente manera:

- a. **Análisis Interno:** Cuando el analista tiene el acceso directo a la información requerida para el estudio es decir, que se elabora para uso de los administrativos y accionistas, generalmente este tipo de análisis lo realizan los contadores y auditores internos.
  - b. **Análisis Externo:** Cuando el analista no tiene acceso directo a la información y el estudio se realiza con base a publicaciones o datos generales; normalmente este tipo de análisis lo realizan los bancos, los auditores externos e instituciones del Gobierno como la Contraloría General del Estado.
  - c. **Análisis Vertical:** Cuando se realiza con base en una partida importante o significativa de los balances del periodo analizado, que se debe hacer con cada una de las cuentas.
  - d. **Análisis Horizontal:** Cuando se realiza comparando una cuenta o un grupo de cuentas de dos o más periodos, con el fin de determinar las partidas que han tenido mayor variación o movimiento y conocer el comportamiento de una cuenta.
- (p. 416)

#### 2.2.4.7. Métodos e Instrumentos de Análisis Financiero

Según (Gujardo G. 2004), el análisis financiero se lleva a cabo mediante el empleo de métodos, mismos que pueden ser horizontales y verticales; y también a través de razones o índices financieros:

- a. **Análisis vertical:** El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras de la empresa.
- b. **Análisis horizontal:** El análisis horizontal busca determinar la variación absoluta o relativa que ha sufrido cada una de las partidas de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Además el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado, determina si el comportamiento de la empresa es bueno, regular o malo.
- c. **Razones Financieras:** Es la relación entre dos o más datos de los estados financieros, pueden existir decenas de razones, el analista deberá decidir cuáles son las razones que va a calcular, dependiendo de los objetivos que desea alcanzar., entre ellas tenemos: razones de liquidez, razones de apalancamiento,

razon de eficiencia administrativa, razon de eficiencia financiera, razon de rentabilidad, etc.

#### **2.2.4.8. Riesgo financiero**

(Ortiz 2012), manifiesta: “El riesgo financiero es un término amplio utilizado para referirse al riesgo asociado a cualquier forma de financiación. El riesgo puede se puede entender como posibilidad de que los beneficios obtenidos sean menores a los esperados o de que no hay un retorno en absoluto.

Por tanto, el riesgo financiero engloba la posibilidad de que ocurra cualquier evento que derive en consecuencias financieras negativas.

Existen diferentes tipos de riesgo financiero atendiendo principalmente a la fuente del riesgo. Así podemos distinguir cuatro grandes grupos:

- a. **Riesgo de mercado.**- El riesgo de mercado hace referencia a la probabilidad de que el valor de una cartera, ya se de inversión o de negocio, se reduzca debido al cambio desfavorable en el valor de los llamados factores de riesgo de mercado. Los cuatro factores estándar del mercado son:
  - **Riesgo de tipos de interés:** Riesgo asociado al cambio en contra de los tipos de interés.
  - **Riesgo cambiario o Riesgo de Divisas:** Es el riesgo asociado a los cambios en el tipo de cambio en el mercado de divisas.
  - **Riesgo de mercado:** Riesgo asociado a los cambios en el precio de los productos básicos.
  
- b. **Riesgo de crédito:** El riesgo de crédito deriva de la posibilidad de que una de las partes de un contrato financiero no realice los pagos de acuerdo a lo estipulado en el contrato. Debido a no cumplir con las obligaciones, como no pagar o retrasarse en los pagos, las pérdidas que se pueden sufrir engloban pérdida de principales, pérdida de intereses, disminución del flujo de caja o derivado del aumento de gastos de recaudación.

- c. **Riesgo de liquidez:** El riesgo de liquidez está asociado a que, aun disponiendo de los activos y la voluntad de comerciar con ellos, no se pueda efectuar la compra/venta de los mismos, o no se pueda realizar lo suficientemente rápido y al precio adecuado, ya sea para evitar una pérdida o para obtener un beneficio. Se pueden distinguir dos tipos de riesgo de liquidez:
- **Liquidez de activos:** Un activo no puede ser vendido debido a la falta de liquidez en el mercado (en esencia sería un tipo de riesgo de mercado). Ante esta falta de liquidez se puede ver un aumento del spread entre el precio bid y ask, lo que lleva a que la operación se realice a un precio menos apropiado.
  - **Liquidez de financiación:** riesgo de que los pasivos no puedan ser satisfechos en su fecha de vencimiento o que solo se pueda hacer a un precio no adecuado.
- d. **Riesgo operacional:** El riesgo operacional derivada de la ejecución de las actividades propias de una empresa. Incluye una amplia variedad de factores como los relativos al personal, riesgo de fraude o debidos al entorno, como el riesgo país o soberano es uno de los más influyentes.”

### 2.2.5. El Macroambiente

Por medio de los factores del macroambiente se puede determinar la estabilidad y el crecimiento de la económica de un país en el que las organizaciones y empresa se están desarrollando. El macroambiente por constituir un factor externo no se puede controlar.

Los principales factores que inciden en la económica de un país son:

#### a. FACTORES ECONÓMICOS

- **Producto Interno Bruto (PIB).**- Es el valor de bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período, su cálculo en términos globales y por ramas de actividad, se deriva de la construcción de insumo productos que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los usuarios finales. La cuantificación del PIB por el método de la producción se basa en el cálculo de las producciones

brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. Por diferencia entre estas dos variables se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son las remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones, y el excedente bruto de explotación. Para la obtención del PIB total, es necesario agregar al VAB de las ramas, los otros elementos del PIB: derechos arancelarios, impuestos indirectos sobre las importaciones e impuesto al valor agregado (IVA). (Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín No. 192).

- **Balanza Comercial.-** La balanza comercial es una parte de la cuenta corriente de la balanza de pagos que refleja la diferencia entre las exportaciones y las importaciones. La balanza comercial se la define como favorable o superávit cuando las exportaciones superan a las importaciones en un período determinado, del mismo modo cuando existen saldos negativos existe una balanza comercial desfavorable o deficitaria.

El Banco Central del Ecuador clasifica a los productos exportables en petroleros y no petroleros. Dentro de los productos exportables petrolero, se encuentra el petróleo crudo y sus derivados. Dentro de los productos exportables no petroleros se encuentran los productos tradicionales: banano, café, camarón, cacao, atún y no tradicionales.

Por el lado de las importaciones se clasifican en bienes de consumo, materias primas, bienes de capital estos en valores CIF (costo, seguro y flete).

La Balanza Comercial en el período enero – octubre de 2016, registró un superávit de USD 1.201,8 millones, comportamiento que responde principalmente a la disminución de las importaciones.

Durante enero y octubre de 2016 las exportaciones totales alcanzaron USD 13.778,4 millones. En términos relativos fueron menores en menos 22 % (USD 1.882,9 millones) con relación al mismo período de 2015 (USD 15.661,3 millones). Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín No. 191)

- **Tasa de interés activa.-** Es la que cobran las instituciones financieras y cooperativas de ahorro y crédito a sus clientes y socios por el servicio del crédito



comercial, vivienda, productivo, consumo, educativo, microcrédito, etc., de acuerdo a las condiciones que el Banco Central del Ecuador establece, siendo un recurso a favor de las mismas.

- **Tasa de interés pasiva.-** Es la que las instituciones financieras y cooperativas de ahorro y crédito pagas a sus clientes y socios por los depósitos de ahorro a la vista y a plazo, de acuerdo a las condiciones que el Banco Central del Ecuador establece, siendo un recurso a favor de los clientes o socios.

Según la Resolución 140-2015-F, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 627 de 13 de noviembre de 2015, se establece que la tasa de interés activa efectiva máxima para el segmento Consumo Ordinario será de 17.30%; la misma que entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial. La Resolución 154-2015-F, de 25 de noviembre de 2015, determina que la tasa de interés activa efectiva máxima para la línea de consumo prioritario será de 17.30% y para la línea de educación será de 9.50%.

- **Inflación.-** La inflación es medida técnicamente a través del índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Ecuador registró una inflación anual de 1,12% en el 2016 frente al 3,38% del 2015, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).
- **Tasa de desempleo.-** El desempleo está constituido por aquellas personas que careciendo de ocupación, buscan activamente un empleo. Se mide a través del Índice de Desempleo, que relaciona el total de desempleados con respecto a la población económicamente activa (PEA). Según la última encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU), Ecuador registró en septiembre 2016 una tasa de desempleo del 5,2% a nivel nacional. En lo que va del año 2016, la tasa de desempleo se mantiene estadísticamente estable.

Desagregado por áreas, la tasa de desempleo urbano se ubicó en 6,7% y en el área rural en 2,3% en septiembre del 2016. Por su parte, la tasa global de participación laboral se ubicó en 69,2%; cifra que refleja una mayor oferta laboral o que existen más personas ingresando al mercado de trabajo. Consistente con lo anterior, la tasa de empleo bruto (proporción de la población en edad de trabajar que tiene un empleo asalariado o independiente) que mide la capacidad de absorción del empleo en la economía alcanza el 65,6% el noveno mes del año.

El subempleo (personas ocupadas que reciben ingresos inferiores al salario básico, y/o trabajaron menos de la jornada legal, pero tienen el deseo y disponibilidad de trabajar más) se ubicó en 19,4%.

- **Población Económicamente Activa (PEA).**- La población económicamente activa corresponde a la parte de la población total que participa en la producción económica. Se contabiliza en la PEA a todas las personas que tienen empleo o que, no temiéndola, están buscando a la espera de algún trabajo. Ello excluye a los pensionados y jubilados, a las amas de casa, estudiantes y rentistas así como, por supuesto, a los menores de edad.

La participación de la población económicamente activa (PEA) dentro de la población en edad de trabajar (PET), se ubica en 55.2%, teniendo una tendencia decreciente, mientras que la PET y la PEI (población Económicamente Inactiva) son crecientes.

- **Remesas.**- Las remesas son entendidas por lo ingresos laborales enviados por los migrantes a su país de origen, con el fin de colaborar con sus familiares en situaciones económicas. Los principales países de los cuales se obtienen las remesas son España, Italia y Estados Unidos de América.

Las remesas que arriban al Ecuador cobran más relevancia en la actualidad debido a la desaceleración económica. Estos recursos subieron un 12,1% en el primer trimestre de este año con relación al mismo período del 2015, de acuerdo con los datos del Banco Central del Ecuador (BCE) y se acercan al monto del 2014. En los tres primeros meses de este año llegaron USD 594,7 millones. De esa cantidad, el 57,7% arribó de Estados

Unidos, el 24,7% desde España y el 6,5% provinieron de Italia, que son los principales países de residencia de los emigrantes ecuatorianos.

Según los registros consulares del 2015, en esos tres países viven 1,7 millones de compatriotas y en todo el mundo son 2.020.000 ecuatorianos. Si bien el crecimiento de las remesas se sustenta principalmente con el mayor envío de los emigrantes radicados en Estados Unidos (19,3% de aumento), quienes viven España e Italia también mandaron más dinero, en el primer trimestre del 2016, según el BCE.

Los incrementos son del 2,5% en el caso de España y 14,9% de Italia. En los últimos siete años había una constante tendencia a la baja por la crisis económica en esos países europeos.

El Ecuador se nutre de dólares a través de las remesas, inversión extranjera y exportaciones, principalmente. Estas últimas bajaron un 25,5% en los tres primeros meses de este año con relación al mismo período del 2015. Y al comparar las remesas con la inversión extranjera, este primer rubro representó más del doble que el segundo, el año pasado. Es decir, los emigrantes mandaron USD 2.377,8 millones y por capitales extranjeros ingresaron 1.060 millones.

- **Riesgo País.-** El riesgo país es un término que designa la evaluación conjunta sobre los peligros que un país presenta para los negocios internacionales. Actualmente algunas empresas de transporte utilizan el riesgo país como indicador diferencial entre la rentabilidad de los bonos de un país y los bonos o letras de cambio del tesoro del Estados Unidos de América.

El riesgo país del Ecuador bajó casi 165 puntos entre el 27 de septiembre y el 25 de octubre de 2016. Este indicador, que mide la percepción de los mercados sobre la capacidad de un país para pagar o no la deuda externa, ha tenido una mejora al pasar de 879 puntos a 714. (Fuente: Banco Central del Ecuador).

De acuerdo con el director ejecutivo del Observatorio de la Política Fiscal, Jaime Carrera, la baja se debe a la recuperación del precio del petróleo. Explicó que en los últimos días el WTI alcanzó alrededor de los \$ 50. El precio para el crudo de Ecuador

registra una baja de entre \$ 8 y \$ 10 por barril respecto del WTI, debido al diferencial, pero al subir hace que los mercados consideren que Ecuador tendrá más recursos y por ende podrá honrar sus deudas.

## **b. FACTORES SOCIO CULTURALES**

- **Cultura.-** La cultura de Ecuador es una mezcla de España, con las tradiciones de los pueblos precolombinos, teniendo de esta manera una diversidad de etnias lo que lo hace muy diverso.

Hoy en día la población del Ecuador es de 14.483.499 habitantes, los cuales se dividen en cuatro grupos (Fuente: Vital Ideas 2015)

**Mestizos:** 55% el grupo étnico más grande del Ecuador (Mezcla descendiente de colonos españoles e indios)

**Indio - americanos:** 24% grupo indígena del Ecuador

**Blancos:** 16% (Mezcla de los descendientes de los primero colonos españoles, así como de los inmigrantes de otros países europeos.

**Afro ecuatorianos:** 5% (su mayor asentamiento en las provincia de Esmeraldas e Imbabura) a estos se suman los mulatos y zambos.

- **Tendencia del mercado.-** En la Resolución No. 006-B-DIR-2009-, adoptada por el Directorio de la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, de fecha 30 de marzo del 2009, publicada en el Registro Oficial No. 642 del 27 de julio del 2009, se expide el Reglamento de Transporte Comercial de Pasajeros en Taxi con Servicio Convencional y Servicio Ejecutivo, cuyo Art. 2 define al servicio de transporte comercial de pasajeros en taxi: “Al que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica siempre que no sea servicio de transporte masivo o colectivo, en vehículos de color amarillo denominados taxi, organizados en operadoras legalmente constituidas y autorizados mediante permiso de operación otorgado por la

Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial o los demás organismos competentes para otorgar dichos permisos de operación”.

Las preferencias de uso de transporte se han modificado con el paso de los años, puesto que hoy en día el transporte aéreo es preferido en lugar del transporte terrestre debido a la baja de precios y al tiempo.

En los últimos años debido a las masivas jubilaciones del sector público, fuerzas armadas y policía nacional se ha incrementado el cupo de puestos en las operadoras a nivel nacional; así como el incremento de nuevas operadoras constituidas a través de la Superintendencia de Compañías, ya que desde el año 2011 con la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria no se pueden crear cooperativas de ninguna índole.

En las ciudades grandes o pequeñas existen cooperativas y compañías de taxis que brinda servicios a la comunidad, a veces la competencia es tan desleal que existen personas que utilizan sus unidades de uso personal para realizar este servicio.

- **Fiestas nacionales y feriados.-** De acuerdo lo que establece el código de trabajo en el Art. 65.- Días de descanso obligatorio.- “Además de los sábado y domingos, son días de descanso obligatorio los siguientes: 1 de enero, viernes santo, 1 y 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre y 25 de diciembre. Lo son también para las respectivas circunscripciones territoriales y ramas de trabajo, los señalados en las correspondientes leyes especiales”.

### c. FACTORES POLÍTICOS

- **Gobernabilidad.-** La gobernabilidad en el Ecuador está orientada a promover y fortalecer principios, los mismos que son legalidad, legitimidad, representatividad, eficacia, eficiencia, transparencia de la función pública y la promoción de la participación ciudadana, todo ello en un marco de respeto a los derechos humanos.

La democracia de la información y la dotación de instrumentos de observación para el cumplimiento de los derechos humanos básicos, permite a la ciudadanía una

participación responsable y oportuna, así como su involucramiento en las decisiones que afectan sus vidas. El logro de consensos, la identificación de disensos y los mecanismos para procesarlos, constituyen elementos vitales para la consolidación democrática, por ello la UNDP se ha propuesto felicitar la construcción de acuerdos nacionales que orienten la formulación de políticas públicas en temas que promuevan el desarrollo humano sostenible.

- **Marco Jurídico que rige a las Cooperativas de Transporte Terrestre.-** La Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial a través de su marco jurídico tiene por objeto regular y controlar el transporte terrestre en el país.

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

Art. 2.- La presente Ley se fundamenta en los siguientes principios generales: el derecho a la vida, al libre tránsito y la movilidad, la formalización del sector, lucha contra la corrupción, mejorar la calidad de vida del ciudadano, preservación del ambiente, desconcentración y descentralización interculturalidad e inclusión a personas con discapacidad. En cuanto al transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, se fundamenta en: la equidad y solidaridad social, derecho a la movilidad de personas y bienes, respeto y obediencia a las normas y regulaciones de circulación, atención al colectivo de personas vulnerables, recuperación del espacio público en beneficio de los peatones y transportes no motorizados y la concepción de áreas urbanas o ciudades amigables.

Art. 3.- El Estado garantizará que la prestación del servicio de transporte público se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas. Concordancias: Constitución de la República del Ecuador, Arts. 52, 53, 54, 191, 215, 394.

Art. 77.- Constituye una operadora de transporte terrestre, toda persona jurídica, sea cooperativa o compañía, que habiendo cumplido con todos los requisitos exigidos en esta Ley, su Reglamento y demás normativa aplicable, haya obtenido legalmente el título habilitante para prestar el servicio de transporte terrestre en cualquiera de sus clases y tipos.

Art. 78.- Toda operadora de transporte terrestre que estuviese autorizada para la prestación del servicio, deberá hacerlo única y exclusivamente en las clases de automotores que el Reglamento determine, dependiendo de su clase y tipo.

Art. 79.- Por ser el servicio de transporte terrestre, de carácter económico y estratégico para el Estado, las operadoras deberán tener un objeto social exclusivo en sus estatutos, de acuerdo con el servicio a prestarse.

#### **d. FACTORES TECNOLÓGICOS**

- **Tecnología.-** La tecnología como en todos los campos brinda una gran importancia ya que gracias a este factor ayuda al ser humano a realizar de mejor manera su trabajo, este ítem aplicado al transporte ayuda a que las unidades sean cada vez más seguras y cómodas para el pasajero, desde el momento del embarque hasta el momento de llegada a su destino. La tecnología también ayuda a la cooperativa ya que contribuye a la realización de los procesos y tiempos de viaje, así como también para su expansión y mejoramiento.

#### **e. FACTORES ECOLÓGICOS**

- **Impacto ambiental.-** El Ministerio del Ambiente del Ecuador entre la Ley de Prevención y Control de Contaminación Ambiental para controlar la contaminación en el medio ambiente, así como también existen reglamentos para controlar el humo y la emanación de gases que despiden los automotores del transporte terrestre.

Los principales aspectos medioambientales que provoca el transporte terrestre son las emisiones de productos contaminantes hacia la atmosfera, contaminación acústica, el ruido que expide este tipo de transporte y los residuos que emanan.

### **2.2.6. El Microambiente**

Para el análisis del microambiente es necesario basarse en las cinco fuerzas de Porter, las mismas que comprenden un gran concepto de los negocios por medio de las cuales se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste.

Porter destaca cinco fuerzas:

- a. Poder de negociación de los clientes
- b. Rivalidad entre las empresas
- c. Amenaza de los nuevos entrantes
- d. Poder de negociación de los proveedores.
- e. Amenaza de productos sustitutos.

## **2.3. MARCO REFERENCIAL**

### **2.3.1. El Sector Cooperativo**

#### **2.3.1.1. Definición**

Según el Artículo 21 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria – LOEPS, el, Sector Cooperativo: “Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.” (p. 8).



### **2.3.1.2. Cooperativas de Servicios**

“Son las que se organizan con el fin de satisfacer necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.” (LOEPS, 2016, p. 10)

### **2.3.1.3. Las Cooperativas de Transportes**

Son las que están por un grupo de personas cuya finalidad es prestar el servicio de transporte de personas o bienes, por vía aérea, terrestre, fluvial o marítima, los mismos que podrán ser de propietarios o de trabajadores.

### **2.3.1.4. Estructura Interna**

LOEPS 2016, Artículo 32.- “Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflicto de intereses. (p. 11).

### **2.3.1.5. Principios Cooperativos**

El reconocimiento y adopción de principios permite a toda organización definir su estructura y determinar las acciones de sus integrantes dentro de la misma. Por tanto, los principios se transforman en directrices según las cuales los socios toman decisiones. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) ha identificado siete principios que caracterizan a una cooperativa-tipo a nivel mundial. En el contexto ecuatoriano, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), con el fin de especificar los fundamentos de base que definen el ejercicio de las actividades de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS), incorpora ocho principios adaptados a la realidad local. Todos ellos constituyen elementos diferenciadores de las organizaciones de este sector frente a las organizaciones tradicionales de capital.

1. La búsqueda del buen vivir y del bien común;
2. La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
3. El comercio justo y consumo ético y responsable;
4. La equidad de género;
5. El respeto a la identidad cultural;
6. La autogestión;
7. La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
8. La distribución equitativa y solidaria de excedente. (LOEPS, 2016. pp. 3-4)

#### **2.3.1.6. Objeto**

(LOEPS 2016), Artículo 22: “El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social.”

#### **2.4. IDEA A DEFENDER**

El análisis de la gestión administrativa y financiera a la cooperativa de taxis y camionetas Shell Ltda. N° 4, de la parroquia Shell provincia de Pastaza, del periodo comprendido 2013 – 2014, determina el manejo eficiente de los recursos institucionales.

##### **2.4.1. Variables**

- **Variable Independiente:** Gestión administrativa y financiera.
- **Variable Dependiente:** Manejo eficiente de los recursos institucionales.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1. Investigación Bibliográfica o Documental**

A través de la consulta bibliografía de revistas científicas, libros, tesis de grado, páginas web especializada de administración financiera se sustenta científicamente los procesos de gestión administrativa y financiera aplicados en la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell No. 4, las comparaciones de las relaciones del pasado con el presente permitió conocer más a fondo el problema planteado en la investigación: la gestión administrativa y financiera.

#### **3.1.2. Investigación de Campo**

Con la finalidad de conocer la realidad del problema, se realizó el estudio sistemático de los hechos en las oficinas de la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell No. 4, se recopiló información de primera mano del Presidente y Gerente de la institución referentes al problema de estudio, a través de las observación directa de las actividades desarrolladas, entrevistas y encuestas referente al tema de investigación.

#### **3.1.3. Investigación Experimental**

La información obtenida de las actividades realizadas en la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell No. 4, permitió modificar la realidad de cómo se los viene ejecutando. La manipulación de ciertas variables, como la planificación, la organización, la dirección y el control permitió determinar que la gestión se puede mejorar si se aplica de manera lógica y estructurada las funciones del proceso administrativo en las empresas; logrando cambios en los resultados de la gestión administrativa financiera en la práctica.

## **3.2. TIPOS DE ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Descriptiva**

Porque ayuda a buscar la definición clara del objeto, a estudiar cómo es la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4 de la parroquia Shell del cantón Mera de la provincia de Pastaza, estableciendo qué utilidad brinda a los usuarios que visitan diariamente para generar datos de primera mano y realizar un análisis general para enfocar el panorama del problema.

### **3.2.2. Documental**

Es de tipo documental porque se apoya en los documentos para obtener información escrita sobre el tema a estudiar apoyándonos en particular en libros, revistas, diarios, informes escritos, etc., o bien, mediante información o evidencias en películas, diapositivas, fotografías, planos y gráficos, bases de datos, etc.

### **3.2.3. De Campo**

Es de campo porque se recoge completa información y evidencias directas en el terreno de los hechos donde se produce o reproducimos artificialmente el fenómeno o problema que se investiga.

Es un proyecto factible porque, a través de este tipo de investigación permite la elaboración de la propuesta para satisfacer la necesidad y buscar alternativas de solución al tema investigado.

## **3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.3.1. Métodos**

#### **3.3.1.1. Observación directa**

Se aplicó el método de la observación directa, con la finalidad de comparar los procesos de gestión aplicados en otras operadoras de transporte de la misma naturaleza, llegando

a la conclusión de que la aplicación eficaz de las funciones del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control si permite mejorar la gestión y conseguir mejores resultados en la gestión financiera y económica institucional.

### **3.3.1.2. Científico**

El método científico nos ha permitido demostrar el grado de importancia que la gestión administrativa y financiera tiene dentro del giro de operación del negocio de una empresa sea esta grande o pequeña, porque dentro de ellas se manejan recursos que son la fuente del crecimiento, desarrollo y consecución de rendimientos económicos, minimización y maximización del uso de recursos. Para una gestión administrativa - financiera eficaz de la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4 es necesario la capacitación, educación y formación a todos los socios, con la finalidad formar cuadros directivos prospectos para una gestión eficaz en base a resultados.

### **3.3.1.3. Analítico – Sintético**

El método de analítico - sintético se empleó para manejar juicios y la síntesis considerados los objetos como un todo. Principalmente en el desarrollo de la propuesta con la finalidad de que se establezca una metodología de procesos que permitan alcanzar los objetivos establecidos por la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell No. 4.

### **3.3.1.4. Inductivo – Deductivo**

El método Inductivo - Deductivo se empleó luego del análisis de las funciones del proceso administrativo, con la finalidad de llegar a determinar cuál es el grado de afectación sin la presencia de ellos y cuáles son las ventajas, una vez aplicados.

El método inductivo – deductivo nos permitió organizar el desarrollo de los capítulos de la investigación de una manera lógica y ordenada y la organización de los contenidos científicos de la fundamentación teórica.

### **3.3.2. Técnicas**

#### **3.3.2.1. Encuestas**

Constituye un elemento fundamental de todo proceso investigativo; mediante la cual apoya a la investigación en la obtención de datos. La observación directa se realizó dentro y fuera de las instalaciones de la Cooperativa de Taxis y camionetas Shell Ltda. N° 4 de la parroquia Shell provincia de Pastaza a través de la recopilación de información, con el fin de analizar todo ámbito que rodea a la cooperativa y desarrollar la propuesta para mejorar la gestión administrativa financiera.

#### **3.3.2.2. Entrevistas**

La entrevista se realizó a los agentes internos relacionados con la administración y las finanzas de la cooperativa: Presidente, Gerente y Contadora; con la finalidad de obtener la información necesaria que permita realizar un diagnóstico a la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. N° 4, que sirvió de base para el desarrollo de la Propuesta.

### **3.3.3. Instrumentos**

#### **3.3.3.1. Cuestionarios**

Se aplicó la técnica de la encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario de diez preguntas de tipo cerrado con el propósito de obtener información de primera fuente, esto es: socios, directivos, empleados y clientes usuarios de la Cooperativa.

#### **3.3.3.2. Guía estructurada de preguntas**

Dadas las características de la investigación se aplicó la técnica de la entrevista oral en tiempo real, para obtener datos directamente de la unidad de análisis de investigación, en este caso del Presidente, el Gerente y la Contadora de la Cooperativa.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. Población**

La población o universo objeto de estudio son los 56 socios que conforma la Cooperativa (entre ellos se cuenta a los directivos), personal administrativo en número de tres (Gerente, Contadora y empleado).

#### **3.4.2. Muestra**

Considerando el tamaño del universo objeto de análisis y estudio, se tomará el 100% de la misma por ser muy pequeño y limitado.

### **3.5. RESULTADOS**

#### **3.5.1. Análisis e Interpretación de las Encuestas**

A través de cuadros y gráficos estadísticos, se presenta los resultados de los análisis de cada una de las preguntas, para llegar a determinar el grado de cumplimiento y eficacia de la gestión administrativa y financiera en la Cooperativa.

- **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA**

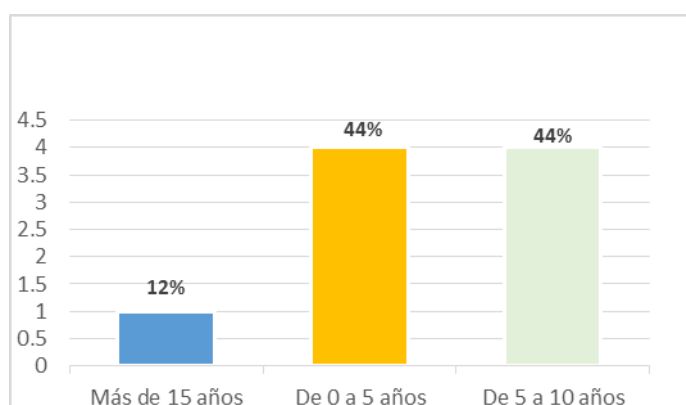
**1. ¿Cuántos años trabaja usted en la Cooperativa de Transportes de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4?**

**Tabla N° 1: Tiempo de trabajo**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 0 a 5 años	4	44%
De 5 a 10 años	4	44%
Más de 15 años	1	12%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 1: Tiempo de trabajo**



**Fuente:** Tabla N° 1  
**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** La cooperativa de taxis y camionetas Shell No. 4 cuenta con 34 años de trayectoria ofertando servicio de la transporte de pasajeros y encomiendas, se puede observar que una gran mayoría de empleados son relativamente nuevos, puesto que trabajan menos de diez años en la cooperativa, y apenas una sola persona más de 15 años.



## 2. ¿Cómo califica el ambiente laboral dentro de la Cooperativa?

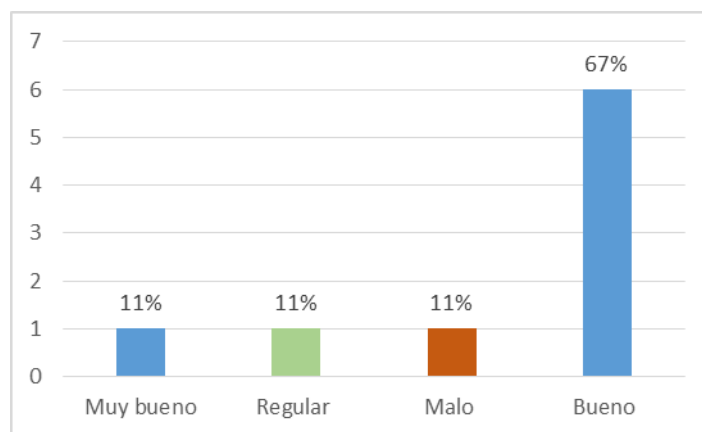
**Tabla N° 2: Ambiente laboral**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	1	11%
Bueno	6	67%
Regular	1	11%
Malo	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 2: Ambiente laboral**



**Fuente:** Tabla N° 2

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** En base al ambiente laboral los empleados de la Cooperativa, lo califican como un ambiente positivo y aceptable. Se puede evidenciar la existencia de debilidades y deficiencias al interior de la cooperativa en cuanto al ambiente laboral, debido a la falta de comunicación, lo que obstaculiza el cumplimiento de los objetivos predeterminados por la institución.

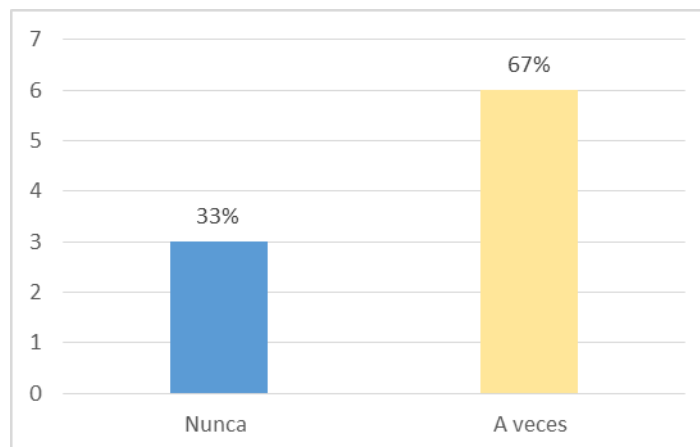
### 3. ¿Recibe capacitación para realizar su trabajo?

**Tabla N° 3: Capacitación del personal**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	6	67%
Nunca	3	33%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 3: Capacitación al personal**



**Fuente:** Tabla N° 3  
**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** Del resultado de las encuestas se puede observar que no existe un programa de capacitación continua para los empleados, factor primordial que la dirigencia se debería tomar en cuenta para mejorar la eficacia y eficiencia del personal. Los nuevos paradigmas de la administración, la capacitación del talento humano es la respuesta para contar con personal altamente capacitado y calificado, que le da valor agregado al servicio que presta la institución.

#### 4. ¿En la cooperativa se aplican estrategias para mejorar el servicio a los clientes?

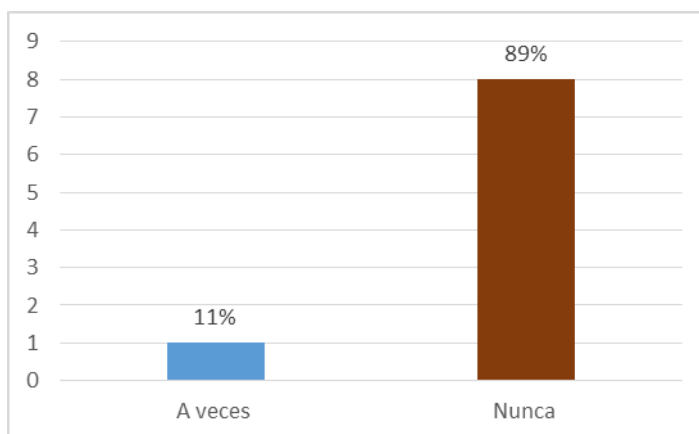
**Tabla N° 4: Aplicación de estrategias**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
A veces	1	11%
Nunca	8	89%
<b>Total</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico N° 4: Aplicación de estrategias**



**Fuente:** Tabla N° 4

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación:** La mayor parte de los empleados de la Cooperativa, afirman que no se aplican estrategias que ayude a mejorar el servicio, a diferencia de un pequeño porcentaje que opina que si se aplican a veces. El uso de estrategias de marketing, exige una nueva orientación fundamental de la institución, observando los factores del entorno en donde se desarrolla, concentrándose principalmente en las necesidades de los clientes y usuarios de los servicios.

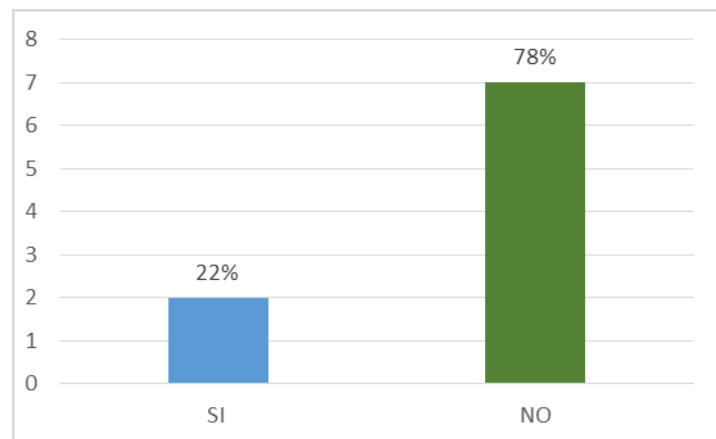
5. ¿Conoce usted si existe un manual administrativo en el que este descrito las funciones que debe realizar?

**Tabla N° 5: Existe un manual administrativo**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	22%
NO	7	78%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 5: Existe un manual administrativo**



**Fuente:** Tabla N° 5  
**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** De los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa, se puede observar que una gran mayoría responde no conocer que existe un manual administrativo en donde se detallen las funciones que deben realizar cada empleado. El control en las organizaciones busca entre otras cosas minimizar los errores o falencias y prevenir circunstancias que conlleven a un riesgo inminente al que puede estar expuesto la Cooperativa.

6. ¿Cree usted que el análisis de la gestión administrativa y financiera a la Cooperativa, mejorará el manejo la eficiente de los recursos institucionales?

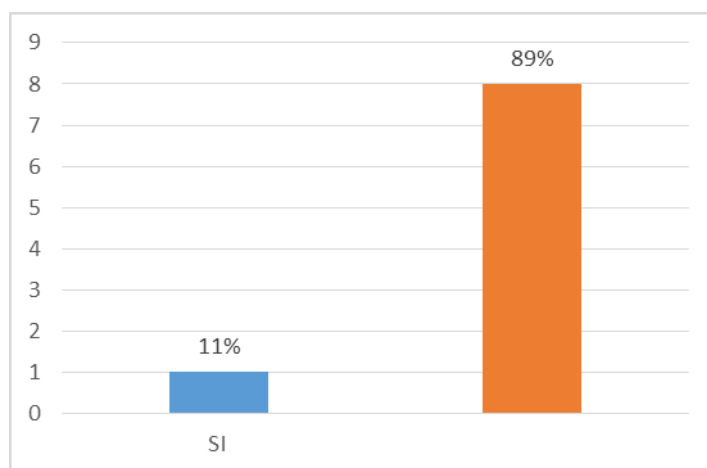
Tabla N° 6: Mejoramiento del manejo de los recursos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	89%
NO	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Melany Wisum

Gráfico N° 6: Mejoramiento del manejo de los recursos



Fuente: Tabla N° 6

Elaborado por: Melany Wisum

**Interpretación.-** La gran mayoría de los empleados de la Cooperativa, creen que el análisis de la gestión administrativa y financiera si ayudará a mejorar las condiciones actuales de la misma. Es conveniente contar con técnicas y herramientas que contribuyan a la toma de decisiones por parte de las dirigencia, estas se verán reflejadas en valor agregado al servicio que presta la institución a la población de la parroquia Shell del cantón Pastaza.

## ENCUESTA A CLIENTES Y USUARIOS

### 1. ¿Usted trabaja para una?

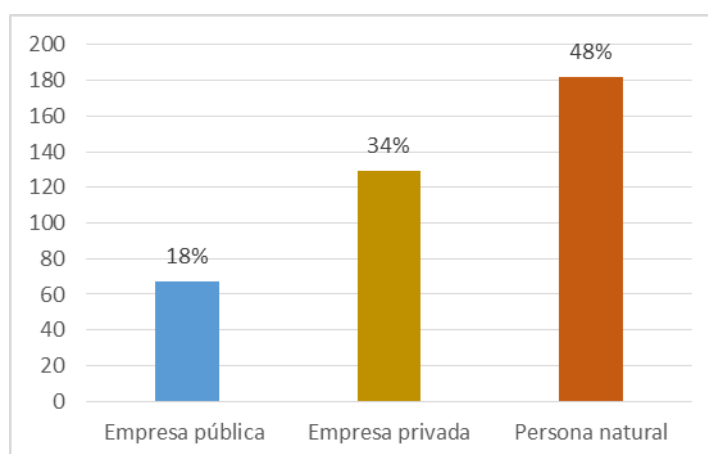
**Tabla N° 7: Tipo de cliente**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Empresa pública	67	18%
Empresa privada	129	34%
Persona natural	182	48%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 7: Tipo de cliente**



**Fuente:** Tabla N° 7

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** De acuerdo a los resultados de las encuestas se puede evidenciar que los clientes de la cooperativa taxis y camionetas Shell provienen de tres sectores específicos. Con mayor frecuencia utilizan el servicio de taxis las personas naturales, es decir la ciudadanía en general, por otra parte se encuentran las empresas privadas que necesitan trasladar al personal y los productos, por último y con menor incidencia se encuentra la empresa pública que también requiere de estos servicios.

## 2. ¿Utiliza los servicios de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4?

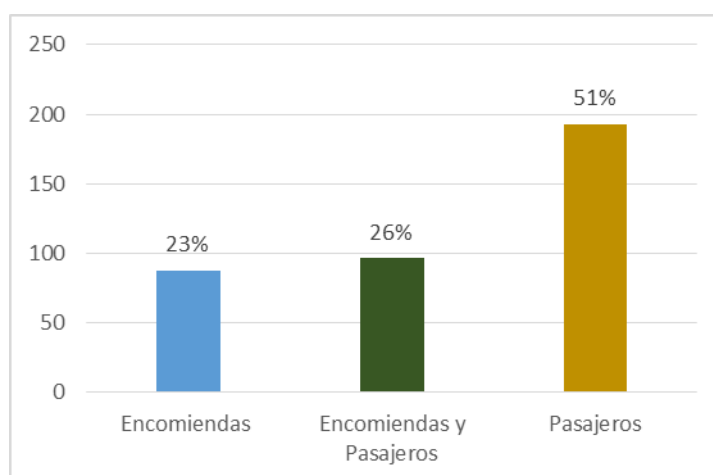
**Tabla N° 8: Servicio más utilizado**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Encomiendas	88	23%
Pasajeros	193	51%
Encomiendas y Pasajeros	97	26%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 8: Servicio más utilizado**



**Fuente:** Tabla N° 8

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** Las personas e instituciones que utilizan el servicio de taxis y camionetas Shell, con mayor frecuencia lo hacen para el traslado de pasajeros, alrededor de la cuarta parte encomiendas y pasajeros, y menos de la cuarta parte utiliza el servicio solo para enviar encomiendas.

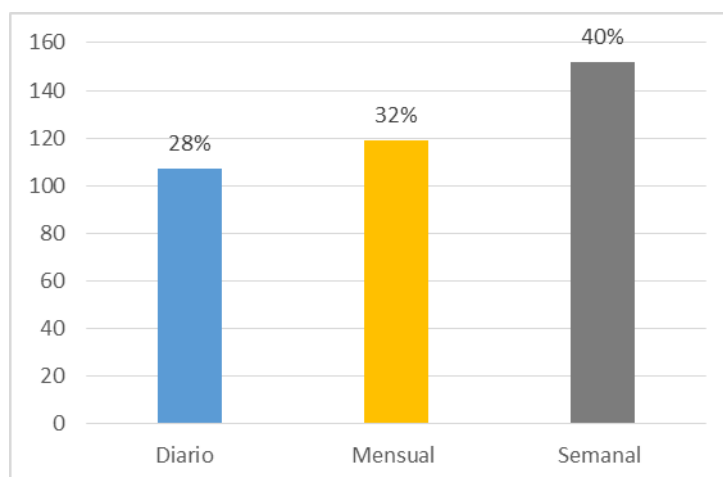
### 3. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de Taxis y Camionetas?

**Tabla N° 9: Frecuencia del uso del servicio**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Diario	107	28%
Semanal	152	40%
Mensual	119	32%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 9: Frecuencia del uso del servicio**



**Fuente:** Tabla N° 9  
**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** La frecuencia de requerimiento del servicio de taxis y camionetas es muy importante en la Cooperativa Shell No. 4, ya que de ello depende el crecimiento de los ingresos, en el gráfico se puede observar que existe un porcentaje muy representativo de clientes encuestados que utilizan el servicio de forma semanal, seguido de mensual y diario.



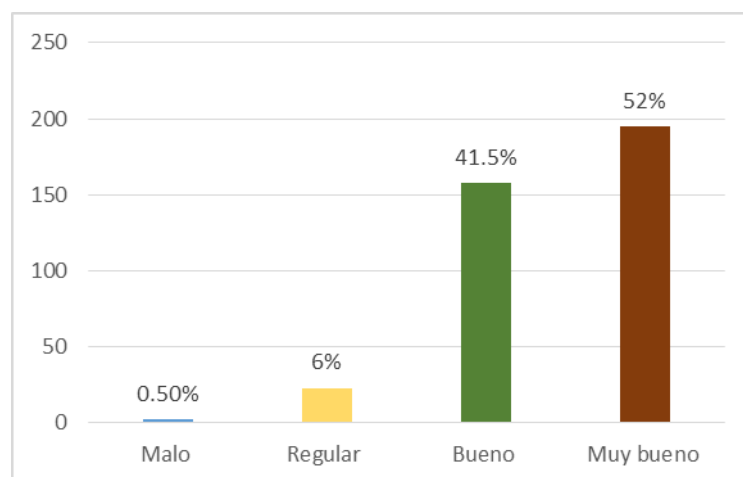
#### 4. ¿Cómo califica el servicio que presta la Cooperativa Shell Ltda. No. 4?

**Tabla N° 10: Calificación del servicio**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	195	52%
Bueno	158	41.50%
Regular	23	6%
Malo	2	0,50%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 10: Calificación del servicio**



**Fuente:** Tabla N° 10  
**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** Los encuestados califican como muy bueno el servicio que ofrece la empresa, esto debido a problemas externos ocasionados al momento de brindar el servicio que genera descontento en la minoría de los encuestados, pero considerando los porcentajes sería una oportunidad de mejorar que no afectaría el desenvolvimiento diario de las actividades.

5. ¿Considera que el tiempo de espera para recibir el servicio es?

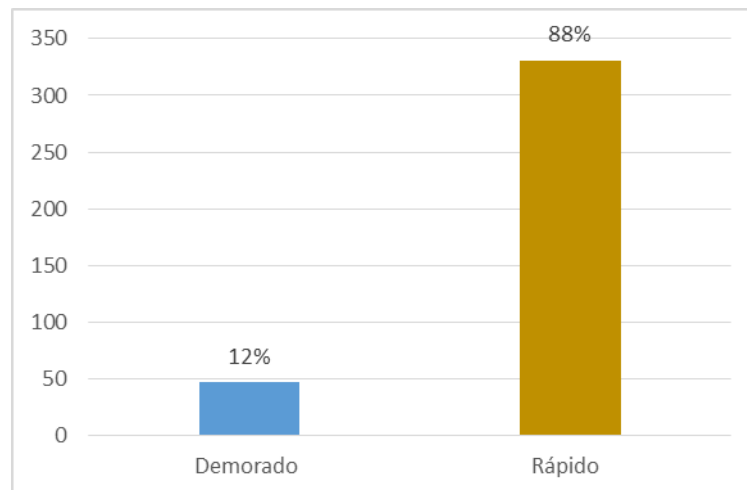
**Tabla N° 11: Calificación del tiempo de espera**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Rápido	331	88%
Demorado	47	12%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 11: Calificación del tiempo de espera**



**Fuente:** Tabla N° 11

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** Al momento de brindar el servicio la empresa se caracteriza por realizarlo de manera oportuna, es por ello que más de las tres cuartas partes afirman que el servicio ofrecido por la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell No. 4 es rápido, un mínimo porcentaje afirman que el servicio es lento.

6. ¿Cuál es el tiempo aproximado que Ud. ha tenido que esperar para abordar el taxi o la camioneta?

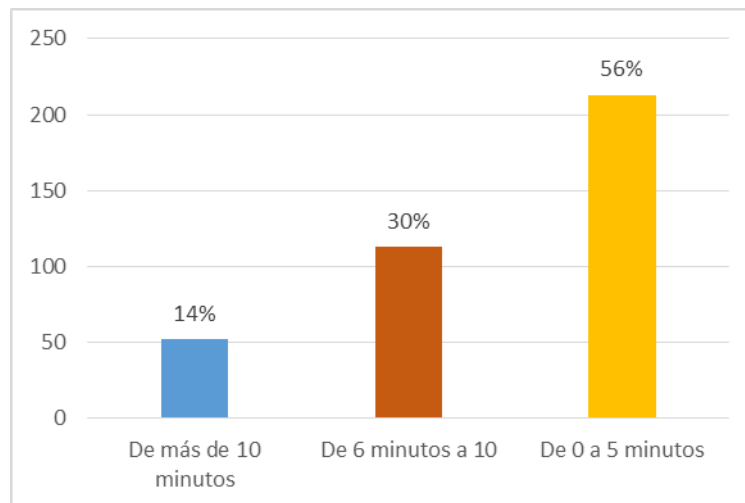
**Tabla N° 12: Tiempo de espera para abordar el servicio**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a cinco minutos	213	56%
De 6 minutos a 10	113	30%
De más de 10 minutos	52	14%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 12: Tiempo de espera para abordar el servicio**



**Fuente:** Tabla N° 12

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** El tiempo de espera por parte de los clientes es un aspecto fundamental que la empresa debe tomar en cuenta para que los clientes se sientan a gusto con el servicio ya que la mayor parte de los usuarios son personas que requieren agilidad, rapidez y seguridad al momento de trasladarse; más de la mitad de los clientes afirman que el tiempo de espera para abordar el taxi es 0 a cinco minutos, tiempo aceptable de respuesta.

**7. ¿Cómo califica la atención y servicio por parte del personal de Taxis y Camionetas Shell No. 4?**

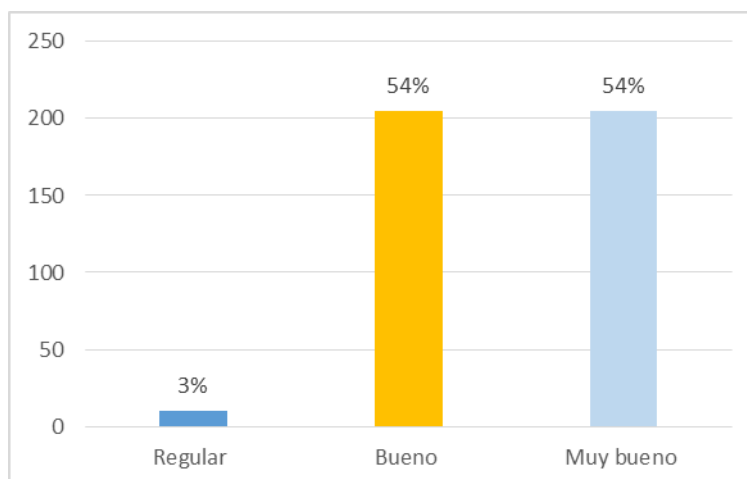
**Tabla N° 13: Calidad en la atención**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy bueno	205	54%
Bueno	163	43%
Regular	10	3%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 13: Calidad en la atención**



**Fuente:** Tabla N° 13

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** Los clientes de la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell No. 4 en su mayoría (54%) califican de muy buena la atención por parte de los propietarios de los vehículos, un porcentaje representativo del 43% afirman que la atención es buena y un mínimo porcentaje opina que es regular, es este aspecto la Cooperativa debe mejorar para reducir los contratiempos entre los clientes y empleados, con la finalidad de mantener una buena imagen corporativa.

**8. ¿Ha tenido algún tipo de inconveniente en la atención con el personal de Taxis y Camionetas Shell No. 4?**

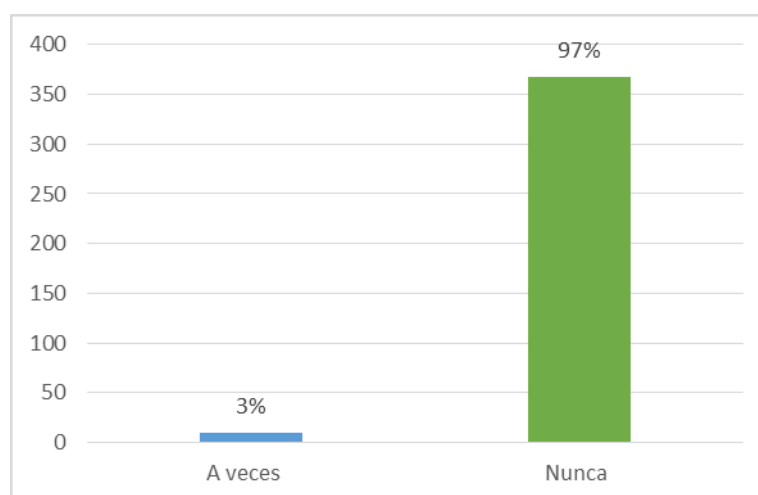
**Tabla N° 14: Inconvenientes en la atención al cliente**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	10	3%
Nunca	368	97%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 14: Inconvenientes en la atención al cliente**



**Fuente:** Tabla N° 14

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** La cooperativa debe minimizar al máximo los inconvenientes en todo el proceso de la oferta del servicio, pese a que una gran mayoría de clientes afirman no haber tenido ningún tipo de problemas con el personal de la institución, se evidencia un mínimo porcentaje que asegura que si ha tenido inconvenientes con los empleados de la empresa, es por ello que se debe poner en acción un proceso de mejora continua para eliminar los aspectos negativos.

## 9. ¿Usted solicita el servicio mediante?

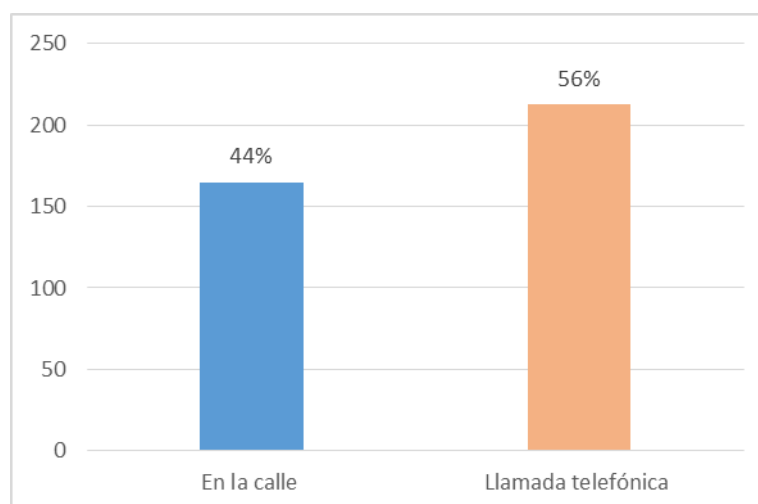
**Tabla N° 15: Forma de solicitar el servicio**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Llamada telefónica	213	56%
En la calle	165	44%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 15: Forma de solicitar el servicio**



**Fuente:** Tabla N° 15

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** Una de las estrategias para ofertar el servicio de transporte de pasajeros y encomiendas es a través de llamadas telefónicas para que el cliente no tenga que acercarse a las oficinas de la Cooperativa a solicitar el servicio, en el gráfico se puede observar que más de la mitad de la población encuestada solicita el servicio a través de esta modalidad. Pero también existe un porcentaje representativo que lo hace directamente en la calle, lo que evidencia que los clientes buscan siempre la comodidad del servicio.

**10. ¿Considera usted que el servicio por parte de la Cooperativa Shell es confiable?**

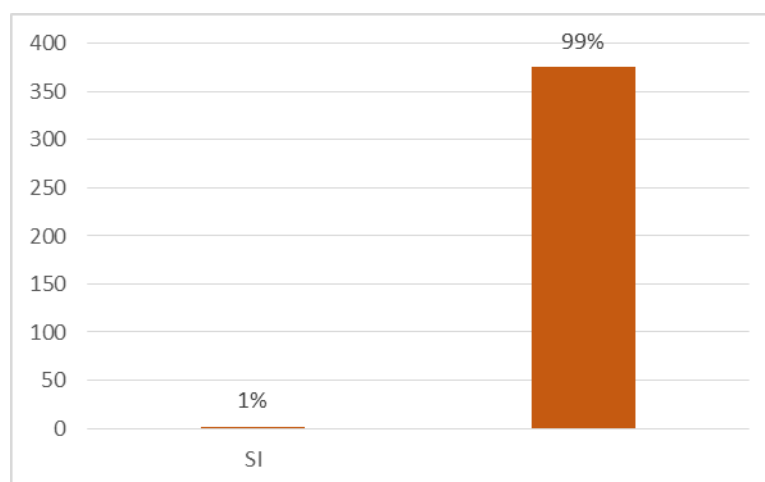
**Tabla N° 16: Confía usted en el servicio**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	376	99%
NO	2	1%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 16: Confía usted en el servicio**



**Fuente:** Tabla N° 16

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** La confiabilidad es uno de los aspectos que caracteriza a la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell No. 4, es por ello que casi la totalidad de los clientes encuestados afirman que el servicio que presta la cooperativa si es confiable, es decir no existen desvíos, robos, asaltos; los usuarios y clientes se sienten satisfechos por el servicio brindado, aspecto fundamental para el sostenimiento, crecimiento y desarrollo institucional.

- **Encuesta a Socios de la Cooperativa:**

1. **¿Cuántos años es socios de la Cooperativa?**

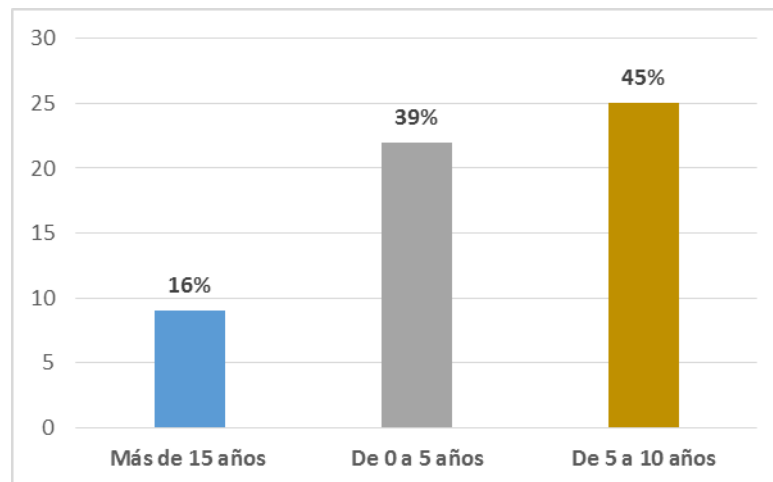
**Tabla N° 17: Años de servicio en la Cooperativa**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 0 a 5 años	22	39%
De 5 a 10 años	25	45%
Más de 15 años	9	16%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 17: Años de servicio en la Cooperativa**



**Fuente:** Tabla N° 17

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** Los propietarios de las unidades de transporte de taxis y camionetas Shell No. 4, en su mayoría son asociados a la cooperativa entre 10 y 25 años, lo que garantiza la estabilidad y calidad del servicio. El índice de rotación de socios es bajo, lo que favorece a la integración y unidad de quienes conforman la institución.



## 2. ¿Su relación de trabajo es?

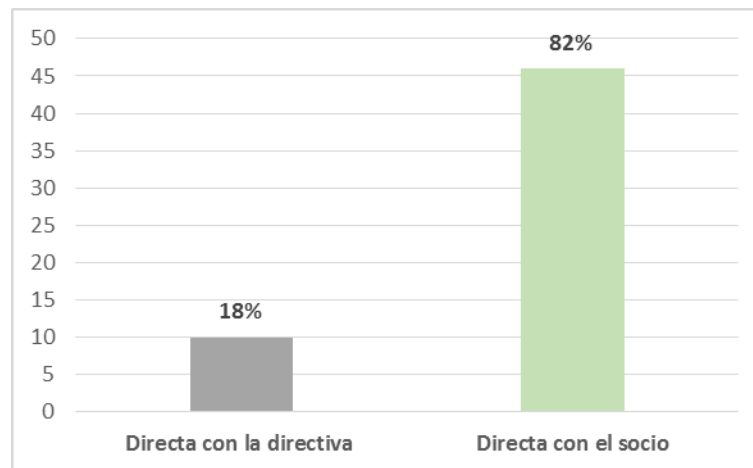
**Tabla N° 18: Relación de trabajo**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Directa con el socios	46	82%
Directa con la directiva	10	18%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 18: Relación de trabajo**



**Fuente:** Tabla N° 18

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** La relación que mantienen los choferes de Taxis y Camionetas de la Cooperativa Shell No. 4, en su mayoría es directa con el socio (82%), alrededor del 18% de los choferes tienen relación directa con la directiva de la cooperativa. Se puede observar que los socios inciden directamente en las labores de los profesionales del volante.

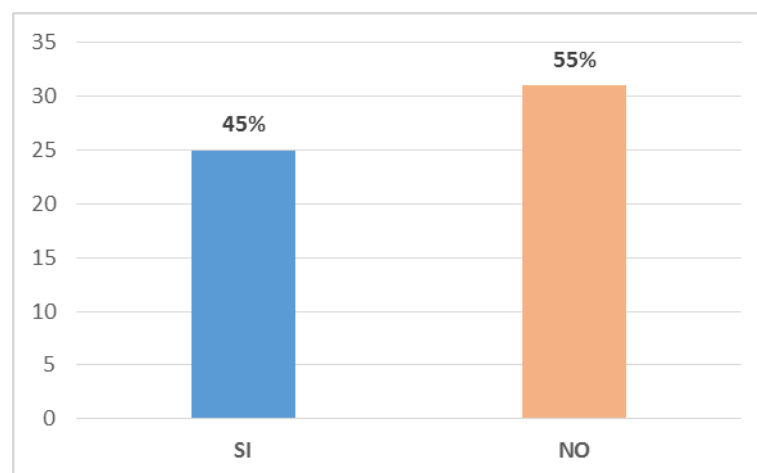
3. ¿Conoce usted la importancia de su trabajo en el mejoramiento de los servicios que presta la Cooperativa?

Tabla N° 19: Importancia del mejoramiento del servicio

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	45%
NO	31	55%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Melany Wisum

Gráfico N° 19: Importancia del mejoramiento del servicio



Fuente: Tabla N° 19  
Elaborado por: Melany Wisum

**Interpretación.-** Se puede evidenciar un alto porcentaje de desconocimiento por parte de los conductores de la cooperativa con relación a la importancia que tiene el trabajo de cada uno de ellos en el mejoramiento de los servicios que presta, los choferes son quienes transportan a los clientes a los distintos sitios de destino, y, son ellos quienes dan una imagen positiva o negativa de la cooperativa, por ello que se debe cambiar la actitud, para una mejora continua del servicio.

#### 4. ¿La Cooperativa capacita a los socios y directivos?

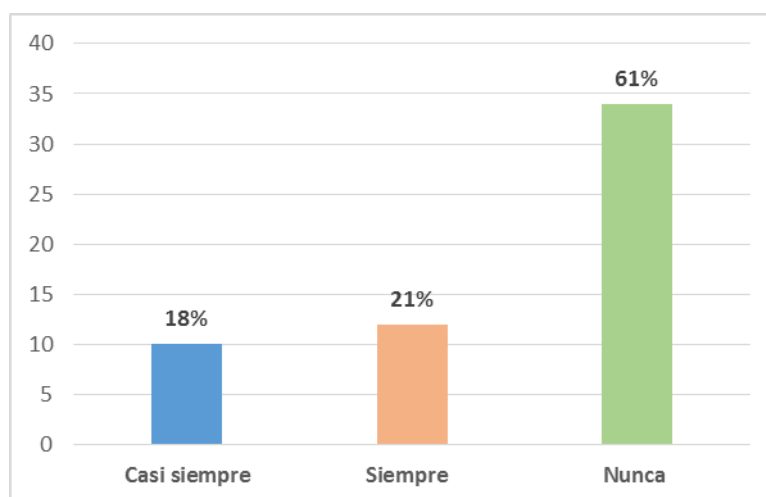
**Tabla N° 20: Reciben capacitación**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	48%
Casi siempre	24	43%
Nunca	5	9%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 20: Reciben capacitación**



**Fuente:** Tabla N° 20

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** De las respuestas obtenidas de las encuestas a los choferes que conducen las unidades, se puede evidenciar que un gran porcentaje (34%) afirman que nunca han recibido capacitación por parte de la cooperativa, considerándose una gran debilidad para la institución, se debe corregir esta falencia ya que los choferes deben estar capacitados en cuanto a la profesión, y sobre todo en el trato y servicio de calidad al cliente.

## 5. ¿Recibe algún tipo de incentivo por el trabajo realizado?

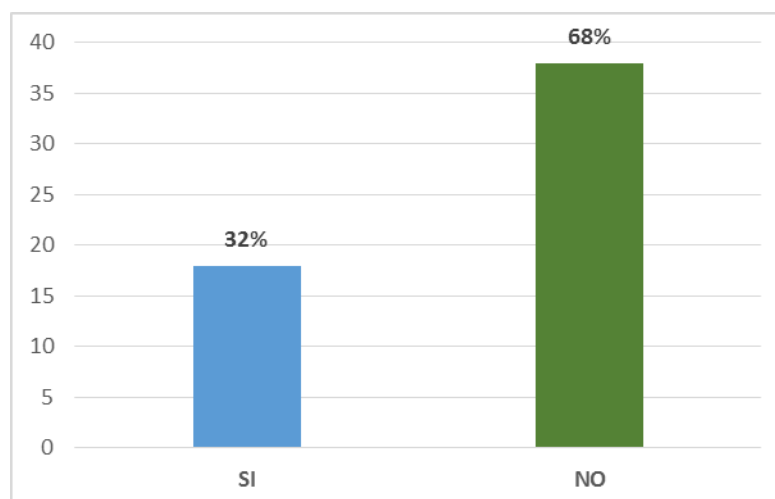
**Tabla N° 21: Recibe incentivos**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	18	32%
NO	38	68%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 21: Recibe incentivos**



**Fuente:** Tabla N° 21

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** El 68% de los choferes de la Cooperativa de Transportes de Taxis y Camionetas Shell No. 4 no reciben ningún tipo de incentivos adicionales a los beneficios de ley, la cooperativa en este sentido a descuidado al personal, se debe buscar un método de incentivar con la finalidad de que el personal sea más productivo y se apropie de las actividades a cada uno de ellos encomendadas.

6. ¿En la Cooperativa se aplican estrategias para mejorar los procesos de gestión administrativa y financiera?

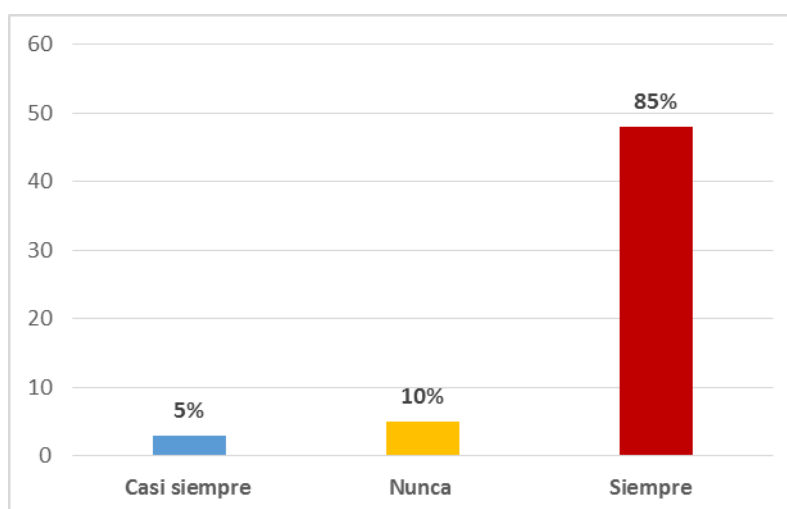
Tabla N° 22: Aplica estrategias para mejorar el servicio

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	48	85%
Casi siempre	3	5%
Nunca	5	10%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Melany Wisum

Gráfico N° 22: Aplica estrategias para mejorar el servicio



Fuente: Tabla N° 22

Elaborado por: Melany Wisum

**Interpretación.-** La mayoría de los encuestados opinan y manifiestan que siempre en la cooperativa se aplican estrategias de marketing para mejorar los procesos de captación de clientes, una de las estrategias más utilizadas es por medio de cuñas radiales, donde se da a conocer que tipo de servicio presta la cooperativa, un porcentaje mínimo opinan que nunca y casi siempre se aplican estrategias, esto debido al desconocimiento por parte del personal.

**7. ¿En la Cooperativa se aplican políticas para mejorar la gobernabilidad institucional?**

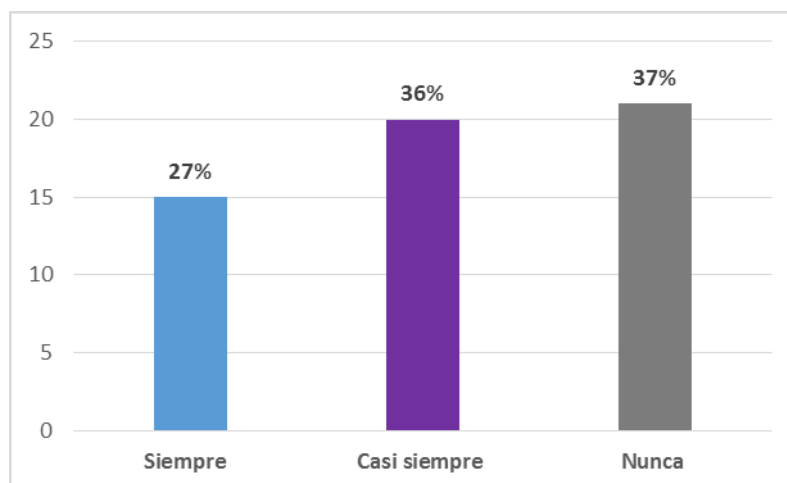
**Tabla N° 23: Políticas para mejorar la gobernabilidad**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	15	27%
Casi siempre	20	36%
Nunca	21	37%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 23: Políticas para mejorar la gobernabilidad**



**Fuente:** Tabla N° 23

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** El 37% de la población encuestada responde que nunca se aplican políticas para mejorar la gobernabilidad institucional. Un 36% opinan que casi siempre se aplican políticas de mejoramiento de la gobernabilidad y el 15% dice que siempre se aplican políticas. Esta divergencia de criterios se da por el desconocimiento del personal de la gestión administrativa y financiera institucional.

**8. ¿Conoce usted si existen Reglamentos, Manuales e Instructivos que contribuyan a la gestión administrativa de la Cooperativa?**

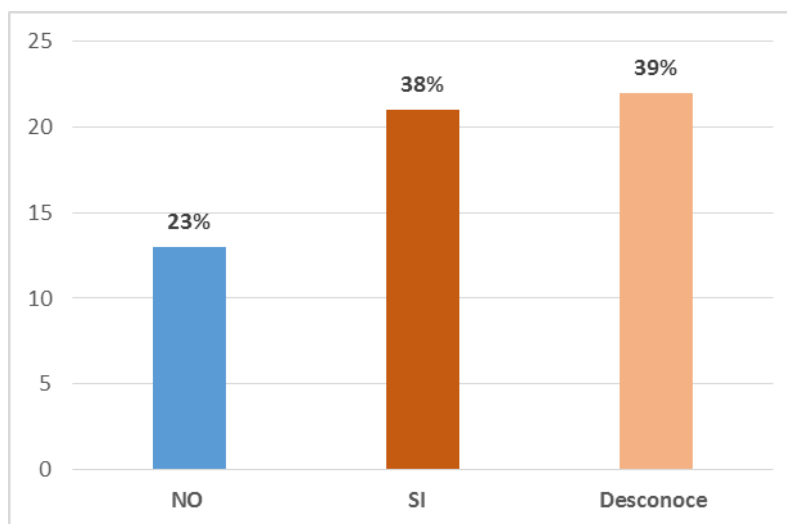
**Tabla N° 24: Existencia de Reglamentación Interna**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	21	38%
NO	13	23%
Desconoce	22	39%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 24: Existencia de Reglamentación Interna**



**Fuente:** Tabla N° 24

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** El 22% de la población encuestada de los choferes de las unidades de transporte de la Cooperativa Shell No. 4 manifiestan desconocer que existe reglamentación interna en la institución. El 21% dicen que si existe reglamentación interna y el 13% responde que no existe reglamentación interna.

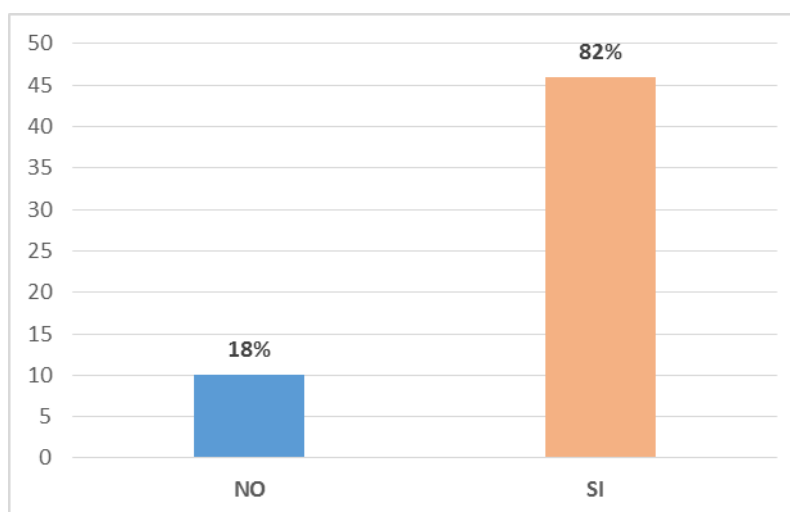
9. ¿Cree que el análisis de la gestión administrativa y financiera aplicada a la Cooperativa, mejorará la eficiencia administrativa de los recursos y la calidad del servicio a los clientes y usuarios?

**Tabla N° 25: Análisis de la gestión mejora el servicio**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	46%	82%
NO	10%	18%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N° 25: Análisis de la gestión mejora el servicio**



**Fuente:** Tabla N° 25  
**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** Una gran mayoría representada por el 82% de la población encuestada creen que el análisis de la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Transportes en Taxis y Camionetas Shell No. 4 de la parroquia Shell si mejorará la eficiencia y el servicio institucional.



**10. ¿Cree que el proceso que se aplica para brindar el servicio es el más idóneo?**

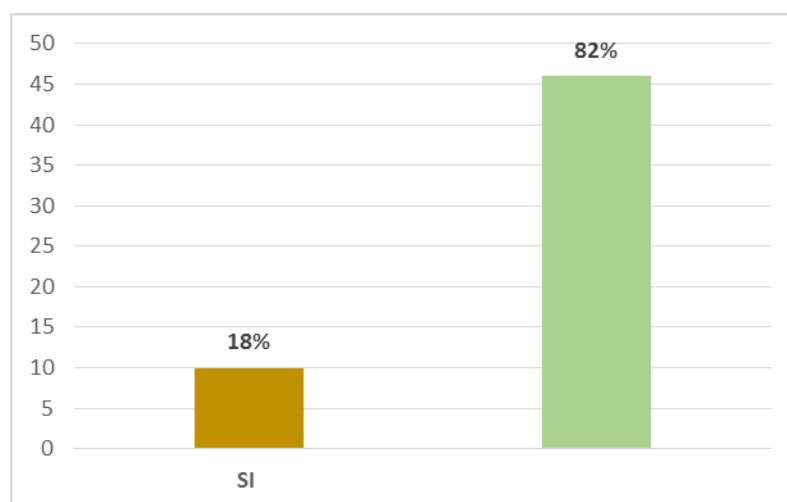
**Tabla N<sup>a</sup> 26: Servicio idóneo**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	46	82%
NO	10	18%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Gráfico N<sup>o</sup> 26: Servicio idóneo**



**Fuente:** Tabla N<sup>a</sup> 26

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Interpretación.-** En cuanto al proceso utilizado para brindar el servicio, la mayor parte del personal cree que es idóneo, pese a que un mínimo porcentaje afirma que no lo es, se evidencia que existe algún problema, ya que la opinión de todo el personal es importante para darse cuenta de las debilidades y fortalezas con las que tiene y cuenta la Cooperativa.

### **3.5.2. Análisis e Interpretación de las Entrevistas**

A continuación se presenta el análisis de cada una de las preguntas de las entrevistas realizadas al Presidente y Gerente de la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell No. 4 con la finalidad de llegar a establecer la opinión que tienen sobre la gestión administrativa y financiera de la institución:

#### **ENTREVISTA AL GERENTE**

##### **1. ¿Cuál es la misión, visión, objetivos y valores de la Cooperativa?**

No contamos pero tenemos en la mente; La misión de la Cooperativa es: ser líderes de transporte de pasajeros y encomiendas en taxis y camionetas dentro y fuera de la parroquia Shell, a través de un servicio personalizado y de calidad a nuestro usuarios y clientes.

La visión es: ser reconocidos dentro y fuera de la provincia de Pastaza como una cooperativa de transporte de pasajeros y encomiendas líder, a través de comodidad, seguridad y atención personalizada.

##### **2. ¿La Cooperativa cuenta con organigrama estructural y un manual de funciones que permita conocer los niveles y funciones organizacionales?**

No, la cooperativa no tiene un organigrama estructural y al igual que no cuenta con un manual de funciones que defina claramente las actividades que debe realizar cada uno de los funcionarios y empleados de la institución.

##### **3. ¿Cómo se realiza la selección del personal para que labore en la Cooperativa?**

La Asamblea General emite una resolución, se convoca a través de la prensa escrita a personas interesadas, se procede a la selección de la terna de los aspirantes prospectos, se toma en cuenta el nivel de preparación sus conocimientos y valores personales, al final el Gerente realiza la entrevista formal a cada uno de los preseleccionados y se escoge la mejor opción.

**4. ¿Cuáles son los valores definidos por la Cooperativa?**

La cooperativa ha establecido como sus valores: Respeto, honestidad y trabajo.

**5. ¿Qué importancia tiene para la Cooperativa las herramientas de gestión?**

Las herramientas de gestión considero son muy importantes para el funcionamiento de la cooperativa, porque ayudan al manejo y conducción de las actividades dentro de la institución, además porque a través de una buena planificación se puede conseguir los objetivos deseados en bien de la empresa.

**6. ¿Los empleados cuentan con un proceso de capacitación permanente para realizar su trabajo?**

La directiva de la cooperativa se encuentra muy preocupada por la capacitación para los miembros de la institución, en la actualidad no se ha podido cumplir con este objetivo, pero se considerará y se tomará muy en cuenta por considerarse un elemento muy importante para la buena imagen de la cooperativa.

**7. ¿La Cooperativa cuenta con un manual de control interno?**

No, no se cuenta con este instrumento, pero sería muy importante implementarlo, ya que a través de este se podría evitar el cometimiento de errores en los procesos administrativos y financieros que la cooperativa tiene que ejecutarlos.

**8. ¿La Cooperativa cuenta con políticas y procedimientos contables?**

No, la contadora es quien realiza esta actividad, pienso que ella deberá conocer sobre este aspecto para elaborar la información que nos presenta.

**9. ¿Cómo calificaría a la gestión del Directorio de la Cooperativa?**

Creo que la directiva de la Cooperativa si ha venido trabajando honestamente, por lo que se lo podría calificar de buena su gestión.

**10. ¿Cree usted que el análisis de la gestión administrativa y financiera contribuye a mejorar el manejo administrativo de los recursos institucionales?**

Sí, yo creo que todo lo que venga y permita mejorar los procesos de gestión administrativa y financiera dentro de la institución es buena, además creo que se contaría con una herramienta que permita tomar decisiones oportunas y efectivas.

**ENTREVISTA A LA CONTADORA**

**1. ¿La Cooperativa cuenta con un sistema contable que facilite la obtención de los estados financieros?**

Existe un sistema contable que permite obtener la información financiera, pero no es actualizado, sería importante contar con un sistema que permita procesar más información tales como inventarios, facturación electrónica, etc.

**2. ¿Existe un custodio de caja chica, adicional del contador?**

Si, la encargada del manejo de este fondo es la Secretaria, quien tiene a bajo su custodia y responsabilidad un valor de \$ 500,00 para cubrir necesidades inmediatas.

**3. ¿Cooperativa se rige totalmente a las normas contables de la SEPS y tributarias del SRI?**

Si, la cooperativa en la actualidad se encuentra controlada y supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y cumple con las disposiciones del Servicio de Rentas Internas, en todo lo relacionado con tributación y entrega de información contable.

**4. ¿La Cooperativa cuenta con un plan de cuentas?**

Utilizamos las cuentas del Catálogo Único de Cuentas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, puesto que es de uso obligatoria para todo el sistema cooperativo en el país.

**5. ¿Cada qué frecuencia se elaboran los estados financieros?**

Los estados financieros son elaborados al final de cada año, pero cuando lo requiere el Directorio se lo puede elaborar a esa fecha.

**6. ¿Se encuentran claramente establecidas las funciones que usted debe desempeñar en la Cooperativa?**

Si, personalmente conozco cuales son mis funciones y las responsabilidades que debo cumplir como Contadora de la institución.

**7. ¿Está de acuerdo que la Cooperativa cuente con políticas y procesos contables que le facilite las actividades que usted realiza?**

Por supuesto. La definición de políticas y procedimientos contribuye para que las actividades se realicen de manera mucho más apegadas a ley y con la certeza de que la información financiera sea veraz y objetiva.

**8. ¿Qué limitaciones ha observado en la Cooperativa que retrasen el crecimiento de la misma?**

Bueno, creo que las limitaciones que más afecta al desarrollo institucional es el desacuerdo que existe entre los socios y la directiva y la resistencia al cambio por parte de los choferes y empleados de la cooperativa.

**9. ¿Qué recomendaciones emitiría para que se mejore la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa?**

Primordialmente, sería el mejoramiento de la atención en el servicio al cliente ya que esta es la razón de ser la cooperativa y la socialización de la reglamentación interna a través de talleres de capacitación.

## 10. ¿Qué opina sobre el análisis de la gestión administrativa y financiera a la cooperativa?

Los resultados que arroje del análisis de la gestión administrativa y financiera será muy importante para mejorar la gestión en busca de mejores resultados económicos y administrativos para la cooperativa.

### 3.5.3. ANÁLISIS FODA

A través del Análisis FODA se puede determinar y establecer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4 debe enfrentar y aprovechar.

#### MATRIZ FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1. Posee personería jurídica F2. Existe un direccionamiento estratégico F3. Se aplica proceso de selección para el personal F4. Existe liderazgo democrático F5. Se aplica la normativa de la SEPS y del SRI.	D1. No cuenta con un programa de capacitación para directivos y empleados. D2. No posee un Manual de Control Interno. D3. No cuenta con un Manual de Funciones D4. No existe un Manual de Procedimientos y Políticas Contables. D5. No cuenta con un organigrama estructural definida.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1. Mejorar la atención en el servicio al cliente O2. Supervisión y control de la SEPS O3. Renovación del parque automotor O4. Seguridad y control en el transporte con el implemento de nueva tecnología	A1. Competencia con otras cooperativas de transporte y taxis ejecutivos que ofrecen un servicio similar a menor costo. A2. Sanciones de la Dirección Nacional Tránsito A3. Incremento de los impuestos para el parque automotor A4. Aumento de la tarifa del aporte para el SOAT

**Fuente:** Encuestas y Entrevistas

**Elaborado por:** Melany Wisum

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE TAXIS Y CAMIONETAS SHELL LTDA. No. 4.

#### 4.1.1. Análisis del Microambiente

##### 4.1.1.1. Factores Económicos

- **Producto Interno Bruto (PIB).**- En los últimos años se ha visto una constante creciente de índice del PIB, que nos muestra que el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos se encuentran en crecimiento, para el año 2017 se espera que este crezca en 1.47% constituyendo para la cooperativa una oportunidad de alto impacto, puesto que al incrementarse el valor de los bienes y servicios, la cooperativa se vería favorecida por cuanto habría mayor demanda del servicio de transporte impactando favorablemente en la economía de los asociados.
- **Balanza Comercial.**- En los últimos meses del año 2016, las exportaciones fueron menores a las importaciones, arrojando un saldo negativo. Esta tendencia que se está marcando en el índice de la balanza comercial, nos indica que tenemos una balanza comercial deficitaria. El cierre de las importaciones de vehículos afecta directamente a las cooperativas de transporte, ya que esta restricción impulsa a la cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4 a esperar para renovar sus unidades de transporte, cuando las unidades, son importadas desde Japón (Toyota, Mazda y Nissan) y Corea (Hyundai y Kia), lo que representa una amenaza de impacto alto en la cooperativa, ya que esta se ha caracterizado por tener unidades de carrocería extranjera por su alta calidad y garantía.
- **Tasa de interés.**- Representa una gran oportunidad de alto impacto, ya que existe una gran apertura para préstamos presentando en los últimos meses tasas activas de 12% anual sobre saldos en las entidades del sector de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito) y en la entidades del sector financiero (Banco) debido a la alta liquidez que presenta el sistema la oferta de créditos ha sido masiva y con grandes ventajas. La tasa pasiva establecida por el sistema,

permite al público en general generar ahorro, puesto que las tasas que pagan son bastantes atractivas, a más de la seguridad que ofrece el sistema por la solvencia y rentabilidad obtenida en este último año.

- **Inflación.-** Se puede observar que la disminución de la inflación de 2.26% puntos a diciembre de 2016 frente a diciembre de 2015, favoreció a todos los sectores, los precios se mantuvieron, presentando una oportunidad de bajo impacto dentro del mercado de transporte debido a la estabilidad de los precios. En la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4, la inflación no ha sido un problema, puesto que el servicio de transporte es una necesidad que obliga a los usuarios a utilizarlos sin mirar el costo que este representa, por cuanto la comodidad es un factor preponderante en la económica familiar.
- **Tasa de Desempleo.-** Se considera como una oportunidad de alto impacto ya que en este año se ha visto una disminución del índice de desempleo, lo que favorece a la cooperativa porque se puede consumir el servicio de transporte constantemente, ya sea por turismo o por trabajo. El sector del transporte, principalmente en la región amazónica debido al turismo de fin de semana y feriados ha crecido, el comercio como actividad productiva de intercambio de bienes y servicios entre regiones también se ha incrementado dinamizando las economías de escala, principalmente el comercio informal que es quien utiliza el servicio de transporte de camionetas dentro y fuera del cantón y de la provincia.
- **Población Económicamente Activa (PEA).-** La población económicamente activa actualmente se encuentra aproximadamente en 8 millones, que representa a las personas que trabajan y reciben un sueldo, por lo cual representa para la Cooperativa una oportunidad de alto impacto, porque al haber personas recibiendo ingresos por su fuerza de trabajo, permite que se dinamice la económica desde todos los puntos de vista, puesto que al existir liquidez, existe también la demanda de bienes y servicios. Los socios de la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4, se beneficia en la demanda del servicio de transporte por parte de la ciudadanía que necesita movilizarse por varios motivos tales como turismo o comercio porque cuenta con recursos para demandarlos.



- **Remesas.-** Las remesas de los migrantes que se encuentran en España una gran cantidad y otra en Alemania, Italia y Francia, así como en Estados Unidos de América, han sido uno de los rubros económicos que han servido para dinamizar la economía del país, en cuanto a la industria de la construcción (vivienda), comercio y gastos de consumo ordinario y extraordinario como el turismo y distracción. Para la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4, este factor constituye una gran oportunidad de impacto medio ya que los extranjeros que trabajan en el país viajan constantemente por vía terrestre, así como también los residentes que se ubican en las provincias que reciben una mayor cantidad de ingresos por parte de remesas, estos diferentes destinos se ubican en las rutas que realiza la cooperativa.
- **Riesgo país.-** El riesgo país constituye, un indicador muy importante en el momento de realizar una inversión como la renovación de unidades, en este caso se visualiza una notable disminución encontrándose en 714 puntos pero al mismo tiempo no deja de ser un indicador alto, sin embargo consiste en una oportunidad ya que disminuye la posibilidad de ingreso de nuevas carrocerías extranjeras al país, poniendo a la punta a la empresa ya que esta cuenta con características diferenciadas de carrocerías extranjeras, así como también constituye una amenaza de bajo impacto puesto que existe cierto riesgo de inversión, pero la cooperativa cuenta con el capital necesario para contraer dichas deudas de renovación de las unidades de transporte.

#### 4.1.1.2. Factores Socio culturales

- **Cultura.-** La mayoría de la población se encuentra en la región costa y sierra, lo que genera un alto impacto, beneficiando a la cooperativa ya que son quienes acceden al servicio para hacer turismo, representado una oportunidad de impacto medio, ya que la cooperativa es pionera en la región sobre el servicio de transporte, pero también representa una amenaza ya que la empresa es reconocida únicamente en la provincia de Pastaza y Napo.
- **Tendencia del mercado.-** Las preferencias de uso de transporte se han modificado con el paso de los años, puesto que hoy en día el transporte aéreo es preferido en lugar del transporte terrestre debido a la baja de precios y al tiempo.

En los últimos años debido a las masivas jubilaciones del sector público, fuerzas armadas y policía nacional se ha incrementado el cupo de puestos en las operadoras a nivel nacional; así como el incremento de nuevas operadoras constituidas a través de la Superintendencia de Compañías, ya que desde el año 2011 con la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria no se pueden crear cooperativas de ninguna índole.

En las ciudades grandes o pequeñas existen cooperativas y compañías de taxis que brinda servicios a la comunidad, a veces la competencia es tan desleal que existen personas que utilizan sus unidades de uso personal para realizar este servicio.

Cada vez que la competencia en el mercado se acrecienta, es una gran oportunidad para mejorar la calidad del servicio a través de la calidad y buen trato a los usuarios o clientes así como también el de mejorar la imagen de sus unidades. Esto representa una gran amenaza con un impacto medio.

- **Fiestas nacionales y feriados.-** En el Ecuador se festejan fiestas nacionales, cívicas y religiosas, que constan como días de descanso por el Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina, en las que algunas personas deciden trasladarse a distintos lugares del país lo que trae un beneficio a la cooperativa ya que existe una mayor afluencia de pasajeros en estas fechas, siendo una oportunidad de alto impacto para la institución y sus asociados.

#### **4.1.1.3. Factores Políticos**

- **Gobernabilidad.-** En el Ecuador existe una gran incertidumbre para el futuro por parte del gobierno creando así una inestabilidad en todos los sectores, y se han realizado regularizaciones en el sector de transporte lo cual representa una gran amenaza de impacto medio, como es la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General. El sector del transporte se ha visto afectada porque las tarifas del pasaje ha estado congelado por varios años, así como el costo del mantenimiento (aceites, lubricantes, llantas y otros) día a día se han incrementado minando los ingresos de los taxistas.

- **Marco jurídico que rige a las cooperativas de transporte terrestre.-** Toda empresa de transporte de pasajeros tiene que regirse por la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, para su correcto funcionamiento dentro del país, lo que representa una amenaza de impacto medio, ya que el infringir una de ciertas leyes muchas veces involuntaria o inesperadamente causa severas sanciones tanto para el dueño de la unidad como para la cooperativa, así como también la disminución de puntos en la licencia de los conductores, ya que pierde puntos, por lo que existe una alta rotación del personal de choferes de las unidades, constituyéndose en una amenaza de alto impacto. La Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4, no se escapa de esta amenaza, puesto que el trabajo que se realiza en la gran mayoría de los casos es muy responsable, y a veces se tiene que asumir responsabilidades que se dan por parte de terceros: peatones descuidados y conductores irresponsables, asumiendo penas y multas onerosas por efectos de la ley que es altamente confiscatoria.

#### **4.1.1.4. Factores Tecnológicos**

- **Tecnología.-** La Cooperativa renueva sus unidades de transporte cada diez años, siendo estas de origen japonés y coreano y a medida que las unidades son renovadas la tecnología sigue avanzando en la fabricación de las mismas con el fin de brindar satisfacción al cliente y seguridad para el usuario, socio y cooperativa. Este factor se considera una amenaza de impacto medio puesto que la cooperativa no se encuentra alineada a la tecnología que con el tiempo puede convertirse en una gran oportunidad, a graves de la innovación de las unidades con alta tecnología de punta para ofrecer un servicio de calidad, comodidad y oportunidad.

#### **4.1.1.5. Factores Ecológicos**

- **Impacto ambiental.-** Los vehículos revisados periódicamente y que se encuentran en constante mantenimiento provocan menos contaminación y brindan comodidad y seguridad a los pasajeros. A pesar de contar con estas revisiones periódicas constituye una amenaza de impacto medio para la cooperativa ya que las normas ambientales impiden el correcto desempeño de las unidades en las carreteras. El cuidado del medio ambiente es responsabilidad de todos, los transportistas tenemos la obligación de ponerla en práctica a través de un trabajo responsable, por medio del cuidado y mantenimiento de las unidades para evitar contaminación y salvaguardar al planeta.

#### **4.1.2. Análisis del Microambiente**

Para el análisis del microambiente utilizaremos las cinco fuerzas de Porter, las mismas que pretenden determinar cuáles son los elementos que impactan en la rentabilidad de la Cooperativa, así como también las tendencias en la industria y en las restricciones de acceso

##### **4.1.2.1. Poder de Negociación de los Clientes y Usuarios**

Clientes son aquellas personas u organizaciones que adquieren un bien o un servicio con el fin de satisfacer sus necesidades, un cliente no siempre es el consumidor final, es considerado la razón de ser de las empresas puesto que es el motivo principal para el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

En el mercado de transporte de pasajeros y encomiendas se marca la diferencia por la diferenciación que ofrecen las operadoras, en este caso la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4, la diferencia se da por las paradas estratégicas auxiliares en diferentes sectores de la ciudad, así como también las unidades de transporte que son de origen japonés y coreano de primera línea.

Los clientes que la cooperativa tiene son comerciantes, turistas, estudiantes, militares, empleados públicos y privados, etc., no se tiene clientes fijos, los mismos que no poseen información de la cooperativa por la experiencia vivida o por recomendaciones de personas cercanas más no por poseer algún tipo de publicidad.

Los clientes son tanto para el servicio de transporte de pasajeros como para el servicio de transporte de encomiendas y carga, lo que se considera una debilidad de alto impacto puesto que no existe interés por crear algún tipo de fidelización de clientes.

#### **4.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores**

Proveedor es la persona o empresa que abastece o suministra de bienes y/o servicios necesarios a otra empresa o persona para el correcto desarrollo de sus actividades. La Cooperativa divide a sus proveedores en tres grupos: Socios, Estaciones de Servicio de Combustible y Servicio de Transporte.

- Primax, es el principal proveedor de combustible de la estación de servicio de gasolina y diésel, esta estación se encuentra localizada en la salida de la ciudad.
- Imprenta y papelería Amazonas, es quien provee los suministros y útiles de oficina a la cooperativa.
- Concesionarios Pichincha Asiaauto Orellana.- Empresa ecuatoriana que importa y vehículos de transporte (Taxis y camionetas) es la principal proveedora de unidades a la cooperativa.

Estos proveedores son los únicos que proporcionan algún producto o servicio, en cuanto a otro tipo de productos que necesita la cooperativa como llantas, aceites y lubricantes y demás insumos para el mantenimiento de las unidades depende de cada propietario, esto son los que se mantienen se concentran en la cooperativa.

La cooperativa debería ampliar su cartera de proveedores para que los socios tengan obtenga descuentos y mejores beneficios al adquirir productos, actualmente se mantiene proveedores fijos ya que son empresas de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional; por lo tanto se considera un gran debilidad con un impacto medio.

#### **4.1.2.3. Competencia**

Los principales competidores de la Cooperativa son las unidades de transporte “Piratas” que se aprovechan de las circunstancias para entrar en acción, así como unidades de taxis de la ciudad del Puyo por encontrarse muy cerca a la Shell.

#### **4.1.2.4. Amenaza de ingreso de nuevas operadoras**

La nueva Ley de Orgánica de Economía Popular y Solidaria y la Ley de Compañías prohíben la creación de nuevas operadoras de servicio de pasajeros en taxis a nivel nacional. En este sentido la amenaza de creación de nuevas operadoras no existe, ya que el mercado está copado y no existen permisos de operación para nuevas cooperativas, pero si la expansión de las mismas con nuevos estacionamientos, lo que se considera un amenaza de lato impacto.

#### **4.1.2.5. Amenaza de productos sustitutos**

Para el mercado de transporte de pasajeros en taxis y camionetas, los productos sustitutos serían los taxis piratas, bajando el costo de las tarifas para realizar viajes de personas que desean viajar ya sea por conocer la ciudad o lugares turísticos.

#### **4.1.2.6. ¿Quiénes somos?**

Cooperativa de Transportes de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4 nació para mantenerse a la vanguardia del transporte de pasajeros y encomiendas en la Parroquia Shell del Cantón Mera, provincia de Pastaza.

Allá por el año de 1968, un grupo de visionarios profesionales del volante de la parroquia Shell deciden brindar y ofrecer el servicio de transporte en taxis a los habitantes constituyéndose en la primera parroquia de la región y la tercera a nivel nacional por el aeropuerto Rio Amazonas de Shell. La Brigada de Selva 17 BS de Pastaza y las diferentes compañías de aviación de las petroleras de la región han permitido que el servicio que brinda la cooperativa se mantenga y se desarrolle debido a las necesidades del personal que laboran en ellas.

De las necesidades, nacen las ideas; y un grupo de compañeros: Luis Flores, Ernesto Batallas, Miguel Paredes, Julio Cordero, Pedro Romero, Augusto Torres entre otros deciden conforma una gran agrupación de transporte denominada “Control de Taxis del Aeropuerto Rio Amazonas de Shell”.

El trabajo fue duro y sacrificado, y se crea la Pre Cooperativa de Taxis “Rio Amazonas de Shell”, la misma que nombra la siguiente directiva: Presidente: Luis Flores, Vicepresidente: Wilson Velasteguí, Tesorero: Miguel Paredes; Secretario: Arturo Batallas, Primer Vocal: Ramón Chasi, segundo Vocal: Augusto Torres, Tercer Vocal: Ernesto Batallas. Uno de los principales objetivos de los directivos de la institución fue conseguir la personería jurídica, y realizan los trámites ante las autoridades de tránsito y en la Dirección de Cooperativas.

Luego de varios años de esfuerzos, el 13 de agosto de 1971 se logra obtener la personería jurídica a través de la aprobación del Estatuto Social bajo Acuerdo Ministerial publicado en el Registro Oficial No. 2573 y se inscribe y se registra en la Subdirección de Nacional de Cooperativa del Ecuador.

Han transcurrido ya más de 46 años de vida institucional al servicio de la población de la parroquia Shell y de la provincia; durante este largo trajinar han pasado muchas administraciones presididas por compañeros que han viajado a eternidad y otros que, aún viven, cada una de ellas han aportado para que esta noble institución crezca y se desarrolle cada día más, convencidos de un reto de superación y mística de trabajo y servicio a la sociedad.

Durante estos 46 años de presencia en la parroquia, la cooperativa ha hecho presencia en la provincia y otros de su alrededor como se detalla a continuación:

- Integración del personal de la cooperativa en la vida cotidiana de la ciudadanía de la parroquia, sus autoridades, instituciones públicas y privadas de Shell, tanto a nivel local, cantonal, provincial y nacional.
- Participación activa de socios y empleados de la cooperativa en actividades deportivas a nivel local, cantonal y provincial con la finalidad de poner en práctica los principios del cooperativismo: ayuda mutua y solidaridad.

- Construcción de la primera Sede Social de la Cooperativa, con apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial.
- Con la colaboración del Ilustre Municipio del Cantón Mera, se construye las canchas de vóley en la sede social de la institución para la práctica de deportes de los socios, empleados y familiares.
- Cubierta de la cancha deportiva y equipamiento de audio a través de la colaboración del ECORAE.
- Construcción de cuatro locales comerciales del centro de acopio de la Cooperativa con el apoyo del Ilustre Municipio de Shell e implementación del sistema de cómputo de la institución.
- Datación de 50 radios Daiwon de última tecnología con GPS para todas las unidades de taxis y camionetas de la Cooperativa por parte de la Alcaldesa del Cantón Mera.
- Donación de 50 sillas para uso del salón múltiple de la Cooperativa.
- Lanzamiento de la primera revista full color en homenaje al 39 aniversario de la Institución.
- Pintura del edificio de la sede social en colaboración con el señor Presiente del GAD Parroquial.
- Creación de paradas estratégicas auxiliares en diferentes sectores de la ciudad, con la finalidad de mejorar el servicio a los usuarios.
- Participación masiva de socios, empleados y familiares en las festividades de aniversario de la institución y en la vida social, política y económica de la parroquia con la finalidad de aportar al engrandecimiento de la patria chica.
- Capacitación de directivos, socios y empleados en relaciones humanas a través de convenios con la Universidad Regional Autónoma de los Andes.



#### 4.1.2.7. Direccionamiento Estratégico

##### **Visión:**

La cooperativa de transporte de taxis y camionetas Shell Ltda. No. 4, para el año 2020 logrará ser una institución pionera de servicio de transporte en taxis y camionetas, contando con un mejor equipamiento de sus unidades, capacitación del personal, obteniendo así el reconocimiento a nivel local y nacional.

##### **Misión:**

La cooperativa de transporte de taxis y camionetas Shell Ltda. No. 4, presta el servicio de transporte en taxis a la ciudadanía en sus diferentes rutas con eficiencia y rapidez, equipados con unidades que son una herramienta base de trabajo, fomentando el desarrollo y la comunicación mediante la prestación del servicio.

##### **Principios:**

La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y las prácticas de buen gobierno cooperativo, cumple con los siguientes principios:

- **Cultura de Innovación.**- Mantener las unidades de transporte actualizados con la tecnología de última generación, para garantizar un adecuado, cómodo y seguro servicio de transporte hasta el lugar del destino del usuario.
- **Responsabilidad social con la comunidad.**- Integrar las actividades cotidianas de la cooperativa con el entorno social, participar en las actividades y eventos comunitarios e impulsar el desarrollo sustentable de la sociedad.
- **Cultura de calidad.**- Perfeccionar los servicios, a través de una mejora continua, para lograr eficacia y eficiencia buscando alcanzar la excelencia, en beneficio y satisfacción de los clientes, socios y personal de la cooperativa.
- **Desarrollo y bienestar de los socios y del personal.**- Proporcionar una adecuada calidad de vida a nuestros socios y empleados, velar por su seguridad física, social y emocional; brindarles los servicios que los valoren como personas; promover su

crecimiento a través del entrenamiento y desarrollo profesional y social, estimular su autorrealización.

- **Compromiso en el servicio.-** Destacarse por el elevado nivel de los servicios que se ofrece en la Cooperativa, poniendo cada día más esfuerzo por satisfacer las necesidades de los usuarios.

#### **Valores:**

La Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4, se plantea los siguientes valores:

- **Honradez.-** Todos nuestros actos para con nuestros clientes, empleados y socios estarán ceñidos en respetar y salvaguardar la propiedad, tiempo y dineros ajenos.
- **Sinceridad.-** La sinceridad en todos nuestros actos, con los clientes y con mayor razón entre socios y empleados.
- **Lealtad.-** Tener espíritu de cuerpo, uno para todos y todos para uno.
- **Respeto-** Cumplir el orden establecido.
- **Solidaridad.-** Ser solidarios con nuestros compañeros socios, empleados y clientes.
- **Puntualidad.-** Ser puntuales en nuestros compromisos con los clientes, empleados y compañeros socios.

#### **4.1.2.8. Servicios que brinda**

La Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4 ofrece los siguientes servicios:

- **City tours.-** Conoce las bellas ciudades de nuestro país con nuestras modernas unidades.
- **Servicio de encomiendas.-** Entregamos todos tus encargos puerta a puerta con la máxima seguridad.

#### **4.1.2.9. Aspectos Organizativos**

##### **Organigrama**

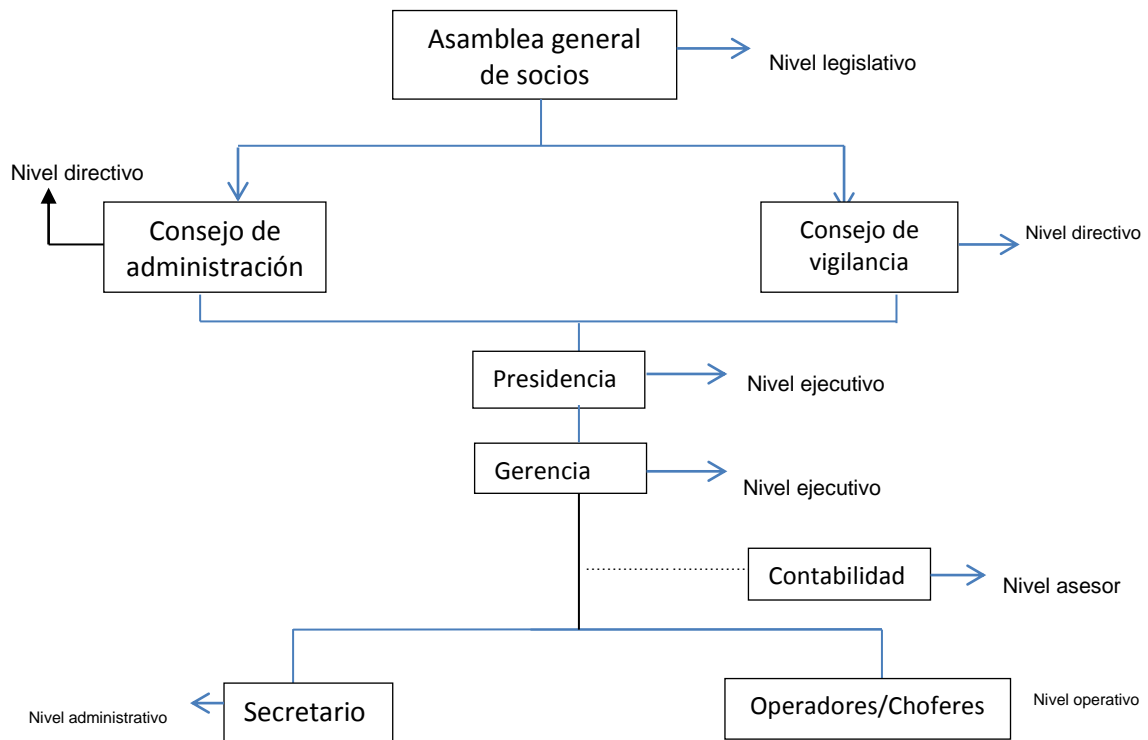
Es una representación gráfica de la estructura organizacional de la Cooperativa, desempeña un papel informativo en el que se conoce los niveles de la jerarquía de la institución.

La Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4, de acuerdo a su estructura orgánica presenta los siguientes niveles de organización:

- **Nivel Legislativo.-** Conformado por la asamblea general de socios.
- **Nivel Directivo.-** Conformado por los vocales del Consejo de Administración.
- **Nivel de Control.-** Conformado por los vocales del Consejo de Vigilancia.
- **Nivel Ejecutivo.-** Este nivel está conformado por el Presidente y Gerente de la Cooperativa.
- **Nivel Administrativo.-** Se conforma por las Unidades de Contabilidad y Secretaria.
- **Nivel Operativo.-** Conformado por los señores conductores de las unidades de transporte.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**  
**COOPERATIVA DE TAXIS Y CAMIONETAS**  
**“SHELL LTDA. No. 4”**

**Gráfico N° 27: Organigrama Estructural**



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** Melany Wisum  
**Fecha:** Febrero 2017

#### 4.1.2.10. Análisis Financiero

- **Análisis Vertical (Estructura)**

Es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero, y consiste en tomar un solo estado financiero, (puede ser un balance general o un estado de pérdida y ganancias), y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.

El análisis Vertical es quien se encarga de comparar el porcentaje de las cuentas respecto de grupos y sectores financieros, por ejemplo se puede relacionar el activo comparado con el total 100% con este porcentaje de cada grupo representa, también se puede hacer una comparación con los valores relativos entre cada uno de estos grupos

**COOPERATIVA DE TAXIS Y CAMIONETAS  
"SHELL LTDA. No. 4"**

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
ANÁLISIS VERTICAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

**Tabla N° 26: Estado de Situación Financiera**

DESCRIPCIÓN	USD	%
<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>2,105.02</b>	<b>1.07%</b>
Disponible	261.77	0.13%
Realizable	1,124.70	0.57%
Exigible	718.55	0.37%
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>190,539.36</b>	<b>97.13%</b>
Fijo No Depreciable	62,223.46	31.72%
Fijo Depreciable	128,315.90	65.41%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>3,523.19</b>	<b>1.80%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>196,167.57</b>	<b>100.00%</b>

<b>PASIVOS</b>		
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	3,227.11	35.61%
<b>IMPUESTOS Y RETENCIONES POR PAGAR</b>	255.02	2.81%
<b>PROVEEDORES</b>	5,580.15	61.58%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>9,062.28</b>	<b>100.00%</b>

<b>PATRIMONIO</b>		
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	53,452.08	28.57%
<b>RESERVAS</b>	106,595.86	56.97%
<b>UTILIDAD</b>	27,057.35	14.46%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>187,105.29</b>	<b>100.00%</b>

<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>196,167.57</b>	
----------------------------------	-------------------	--

**Fuente:** Unidad de Contabilidad Cooperativa Shell No. 4

**Elaborado por:** Melany Wisum

La estructura que presenta el Estado Financiero de la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4 de la Parroquia Shell del Cantón Mera, es adecuado por su giro de operación:

- El 97.13% del total de los activos se encuentra concentrado en los activos no corrientes, correspondiendo al 65.41% al activo fijo depreciable en donde se encuentra el valor del edificio. El 31.72% corresponde a los Activos Fijos No Depreciables, que está representado por el costo del terreno. Hay que tener presente que los Terrenos no se deprecian sino que se revalúan por que ganan plusvalía año a tras año.
- El Grupo de los activos corrientes alcanza el 1.07%. Este porcentaje determina que la estructura del activo es adecuada, por cuanto no existen activos financieros ociosos sin afectar a la rentabilidad económica de la Cooperativa.
- El porcentaje del 0.57% del realizable, representa el valor de los inventarios que la cooperativa posee en stock o en bodega y que por su naturaleza son convertibles en dinero en efecto inmediatamente, de ser el caso cuando se presentan problemas de iliquidez.
- Los Otros Activos representado por un porcentaje del 1.80%, es bajo en comparación con el activo fijo.
- Se puede manifestar que la distribución de la estructura del activo de la Cooperativa es adecuado por cuanto, no existen concentración de recursos en las cuentas de los bancos y por cuanto los recursos de la institución se encuentran invertidos en terrenos y edificio y equipamiento, al servicio de los socios como son las cachas y los salones para actos sociales.
- Dentro del análisis de las cuentas del pasivo, se puede deducir que la cooperativa tiene obligaciones con los proveedores, pero estas son de corto plazo, que no afecta la liquidez de la institución.
- El patrimonio que la Cooperativa presenta al 31 de diciembre de 2014, demuestra la solvencia institucional. Quiere decir que los activos son financiados con recursos propios de la institución, principalmente por el capital social y las reservas con el 28.57% y el 56.97% respectivamente.

## Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4

### Estructura del Estado de Situación Financiera

Diciembre 2014

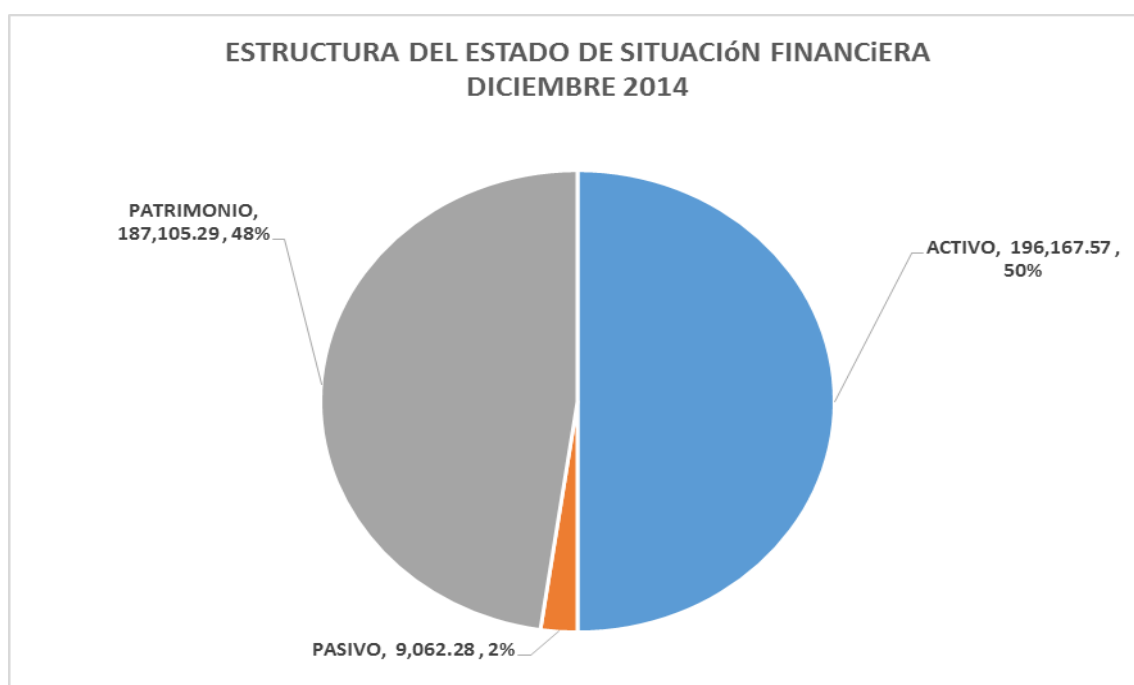
Tabla N° 27: Estructura del Estado de Situación Financiera

Descripción	Valor USD	%
<b>ACTIVOS</b>	196.167,57	50%
<b>PASIVOS</b>	9.062,28	2%
<b>PATRIMONIO</b>	187.105,29	48%

Fuente: Unidad de Contabilidad Cooperativa Shell No. 4

Elaborado por: Melany Wisum

Gráfico N° 28: Estructura del Estado de Situación Financiera



Fuente: Estado de Situación Financiera 2014

Elaborado por: Melany Wisum

La estructura del Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2014, es adecuada para el giro del negocio de la cooperativa, el mayor porcentaje se encuentra del activo con el 50% y el pasivo con apenas el 2% y el patrimonio con un 48%. Esto quiere decir, que la cooperativa no corre ningún riesgo financiero ni económico que afecte a sus actividades, en caso de presentarse un riesgo imprevisto, las obligaciones de corto plazo podrán ser cubiertas con el disponible.

- **Análisis Horizontal (Evolución)**

El Análisis Horizontal se basa en la comparación de dos o más estados financieros, referidos a un mismo intervalo de tiempo. Por su naturaleza, es un análisis direccional, es decir, nos revela modificaciones ascendentes o descendentes. Lamentablemente, suele haber una aplicación parcial de esta técnica, basada en esta direccionalidad, pues no se trata solo de identificar tendencias, sino de vincular esas tendencias, (aumento-disminución) entre partidas de los Estados Financieros cuyo comportamiento está correlacionado

El Análisis Horizontal o dinámico utiliza dos o más Estados Financieros de la misma clase pero de diferentes períodos, mediante este método se evalúan la variación que ha sufrido una partida o agrupación de partidas en relación con los valores que han mostrado dichos periodos. Este análisis se lo conoce también como histórico porque estudia los cambios experimentados por la entidad a través del tiempo.

El procedimiento a seguir es el siguiente:

1. Se registran dos o más columnas con los saldos de las partidas que se desea conocer, en la primera las cifras más recientes, en la segunda las más antiguas, y así sucesivamente.
2. La siguiente columna resulta de la diferencia de las primeras columnas pudiendo aparecer incrementos que se registran positivamente, o disminución registrados en forma negativa, las sumatorias de esta columna tendrá que ser igual a la diferencia de los totales de las primeras columnas.
3. Muchas veces será necesario transformas los incrementos o disminuciones a porcentajes, resultando una columna adicional que se origina dividiendo el incremento o disminución para el año base y multiplicado por cien.
4. Para expresar en razones registramos otra columna que resulta de relacionar cifras del año que se analiza o del más reciente para las cifras del año base o más antiguo.



**COOPERATIVA DE TAXIS Y CAMIONETAS**  
**“SHELL LTDA. No. 4”**

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**ANÁLISIS HORIZONTAL 2013 – 2014**

**Tabla N° 28: Estado de Situación Financiera**

DESCRIPCIÓN	Años		Variación	
	2013	2014	USD	%
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>2,046.87</b>	<b>2,105.02</b>	<b>58.15</b>	<b>2.84</b>
Disponible	423.00	261.77	(161.23)	(38.12)
Realizable	1,201.56	1,124.70	(76.86)	(6.40)
Exigible	422.31	718.55	296.24	70.15
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>194,902.48</b>	<b>190,539.36</b>	<b>(4,363.12)</b>	<b>(3.29)</b>
Fijo No Depreciable	62,223.46	62,223.46	-	-
Fijo Depreciable	132,679.02	128,315.90	(4,363.12)	(3.29)
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>2,891.04</b>	<b>3,523.19</b>	<b>632.15</b>	<b>21.87</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>199,840.39</b>	<b>196,167.57</b>	<b>(3,672.82)</b>	<b>(1.84)</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	4,098.65	3,227.11	(871.54)	(21.26)
<b>IMPUESTOS Y RETENCIONES POR PAGAR</b>	401.23	255.02	(146.21)	(36.44)
<b>PROVEEDORES</b>	13,867.55	5,580.15	(8,287.40)	(59.76)
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>18,367.43</b>	<b>9,062.28</b>	<b>(9,305.15)</b>	<b>50.56</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	63,399.87	53,452.08	(9,947.79)	(15.69)
<b>RESERVAS</b>	95,467.92	106,595.86	11,127.94	11.66
<b>UTILIDAD</b>	22,605.17	27,057.35	4,452.18	19.70
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>181,472.96</b>	<b>187,105.29</b>	<b>5,632.33</b>	<b>3.10</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>199,840.39</b>	<b>196,167.57</b>	<b>(3,672.82)</b>	<b>(1.84)</b>

**Fuente:** Unidad de Contabilidad Cooperativa Shell No. 4

**Elaborado por:** Melany Wisum

El análisis horizontal al 31 de diciembre de 2014 del Estado de Situación Financiera de la Cooperativa de Taxis y Camionetas “Shell Ltda. No. 4”, establece la tendencia de crecimiento o decrecimiento en unidades monetarias y en términos porcentuales que resulta de la comparación del año actual con el del año pasado, y nos dice claramente que es lo que está ocurriendo con nuestras cuentas.

## Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4

**Tabla N° 29: Tendencia de Evolución de la Situación Financiera 2013 – 2014**

Descripción	Años		Variación	
	2013	2014	USD	%
Activos	199.840,39	196.167,57	(3.672,82)	(1.84)
Pasivos	18.367,43	9.062,28	(9.305,15)	(50.56)
Patrimonio	181.472.96	187.105,29	5.632,33	3.10

**Fuente:** Estado de Situación Financiera 2013 - 2014

**Elaborado por:** Melany Wisum

En términos generales podemos manifestar que el total de los activos del año 2014 decreció en \$ 3.672,82 unidades monetarias frente al total del activo del año 2013 representado un porcentaje de disminución del 1.84%; esto se debe al gasto de depreciación que se debe registrar cada año por el desgaste de uso de los activos fijos.

El Pasivo decreció en \$ 9.304,15 unidades monetarias, que significa un 50.56%, es decir más de la mitad del año inmediato anterior. Esto se debe a que se pagaron los compromisos contraídos, con los proveedores y con terceros.

El patrimonio institucional creció en \$ 5.632,33 unidades monetarias en relación con el año anterior, y por el crecimiento de las reservas, puesto que la Ley Orgánica de Economía Popular y solidaria dispone la capitalización del patrimonio a través de la acumulación del 50% de los excedentes en la cuenta del Fondo Irrepartible de Reserva.

### • Razones o Índices Financieros

Este método consiste en tomar ciertas cuentas y compararlas entre sí; quizás es el mejor método para hacer el análisis de un balance, pero tiene mayor validez cuando se aplica a una sucesión de períodos.

Los Índices financieros tienen por objeto analizar:

- La administración financiera.
- La estructura financiera de la empresa
- La actividad de la empresa.
- El resultado de las operaciones.

Como un principio básico en el análisis a los estados financieros es que debe existir una proporción adecuada entre las distintas partidas que ofrecen la situación financiera de una empresa y el resultado de sus operaciones.

- a. **Razones de Liquidez.-** La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

La liquidez nos permite evaluar la capacidad de la entidad financiera (cooperativas) para enfrentar sus compromisos a corto plazo y debe ser analizada tomando en consideración la naturaleza de los pasivos.

**Índice de Liquidez = Activo corriente / Pasivo Corriente**

$$IL = 2.105,02 / 9.062,28$$

$$IL = 0.23$$

Quiere decir que por cada dólar de obligación a corto plazo que tiene que cubrir la cooperativa cuenta con 0.23 centavos de dólar para cubrirlos. Existe un riesgo de liquidez muy alto, y por lo tanto se deberá realizar un plan de contingencia de liquidez para mejorar este índice.

**Índice de la prueba ácida.-** Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez, así como las cuentas y documentos por cobrar.

**IPA = Fondos disponibles / Pasivo corriente**

$$IPA = 261,77 / 9.062,28$$

$$IPA = 0,028$$

Este índice nos indica que por cada dólar de deuda contraída por la cooperativa, apenas cuenta con 0.028 centavos de dólar para cubrirlos. Existe un riesgo de liquidez extremadamente alto, la Gerencia deberá poner en práctica estrategias con la finalidad de evitar un riesgo que conlleve a una estabilidad financiera ocasional.

**b. Razones de endeudamiento.-** Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

**RE = (Pasivo Total / Activo Total) x 100**

$$RE = 9.062,28 / 196.167,57$$

$$RE = 4.6\%$$

La Cooperativa de Taxis y Camionetas “Shell Ltda. No. 4” según el Indicador aplicado muestra el 4.6% en el año 2016, esto quiere decir que su capital se encuentra financiado por sus acreedores quedando un porcentaje de menos 95.4% en el año 2016 del capital propio de la entidad lo que significa que la Cooperativa está dentro de un campo de riesgo a causa de la baja participación de sus Socios.

Tenemos que considerar que existe en los Pasivos cuentas que pueden modificar sustancialmente el financiamiento de la Cooperativa los cuales se podrían considerar poco exigibles como son las Cuentas por Pagar.

**Razón Pasivo – Capital.-** Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.

**RPC = Pasivo a Largo Plazo / Capital Contable**

$$RPC = 5,580.15 / 53,452.08$$

$$RPC = 0.10$$

Significa que por cada dólar que aportan los socios de la cooperativa, 0,10 centavos corresponde a terceras personas que no tienen vinculación directa con la cooperativa.

- c. **Indicadores de Rentabilidad.-** Los indicadores de rentabilidad buscan medir la capacidad de una entidad de generar ingresos para expandirse y mantener su posición competitiva.

**Rendimiento operativo sobre activos – ROA.-** Este índice da cuenta del rendimiento de los activos de la institución, es decir considera los resultados frente al activo.

**ROA = Utilidad neta / Activo Total**

$$\text{ROA} = 27,057.35 / 196.167,57$$

$$\text{ROA} = 0.13$$

Este indicador nos permite establecer el margen de ganancia o de utilidad que generan los activos en relación la utilidad neta percibida en el ejercicio económico, en este caso por cada dólar que se invierte en los activos institucionales se genera 0.14 centavos de dólar.

**Rendimiento sobre el patrimonio – ROE.-** Refleja el rendimiento de las inversiones de los socios, en esta caso los certificado de aportación.

**ROA = Utilidad neta / Patrimonio**

$$\text{ROA} = 27,057.35 / 187.105,29$$

$$\text{ROA} = 0.14$$

Este indicador nos permite determinar cuál es la utilidad generada por cada dólar de los certificados de aportación que los socios capitalizan para incrementar el patrimonio. En este caso por cada dólar invertido del patrimonio se ha generado 0.14 centavos de dólar.

- d. Índice de eficiencia administrativa.-** Este indicador nos permite conocer cómo se está administrando la cooperativa, desde el punto de vista de maximización de los ingresos y la minimización de los costos y gastos.

$$\text{IEA} = (\text{Gastos de Personal} / \text{Total de Gastos}) \times 100$$

$$\text{IEA} = (15.673,70 / 29.984,67) \times 100$$

$$\text{IEA} = 52.27\%$$

Este indicador demuestra que la Cooperativa en el año 2016 se ha necesitado el 52.27% del total de los gastos del año para realizar dicho pago; se observa que este es uno de los gastos más fuertes que la Cooperativa mantiene, ya que el propósito de la misma no es generar lucro sino permitir de que esta se mantenga, es por esto que concluimos diciendo que este es un porcentaje razonable.

## **4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

### **4.2.1. Gestión Administrativa**

#### **1. ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN:**

- **Condición.-** Del análisis de la gestión administrativa se puede establecer que el mayor problema que adolece la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4 de la Parroquia Shell del cantón Mera, provincia de Pastaza es la falta de organización y conocimiento de los reglamentos internos.
- **Causa.-** La falta de liderazgo del cuerpo de directivos, por el desconocimiento de la normativa y disposiciones de los organismos de control que actualmente rigen al sistema cooperativo del transporte debilita la gestión haciendo que se comenten errores.
- **Efecto.-** La falta de organización conlleva que se realicen actividades sin metas establecidas, la falta de conocimiento de igual manera conlleva al estancamiento

de procesos y frena la intención de mejoramiento continuo y progreso de la cooperativa por el desconocimiento de cómo hacer las cosas.

- **Recomendación.-** El Presidente del Consejo de Administración dispondrá a la Gerente de la Cooperativa elaborar un plan de acción en donde se describa las actividades y las metas y logros a alcanzar. De igual manera se implementara un proceso de comunicación eficaz a través de disposiciones escritas emitidas de manera oportuna con la finalidad de evitar conflictos de interés.

## 2. CAPACITACIÓN

- **Condición.-** Por medio de la capacitación, se busca mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de las personas en sus puestos de trabajo, en la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4 se ha evidenciado que no se capacita al personal, específicamente en lo que tienen que ver con el servicio y atención al cliente, constituyéndose en una de las falencias más significativas para la institución.
- **Causa.-** La ausencia de un programa de capacitación a socios, tripulantes y empleados relacionados con temas de atención y servicio al clientes constituyen una gran debilidad de la Cooperativa, lo que ha conllevado a que la imagen institucional se vea afectada. Muchos de los socios no cumplen a cabalidad con la normativa interna y externa ocasionando insatisfacción en los usuarios.
- **Efecto.-** La imagen institucional de la Cooperativa, se ve afectada por el maltrato que los choferes y personal de la institución dan a los clientes y usuarios, impactando en los ingresos económicos por la restricción de uso de los pasajeros de taxis.
- **Recomendación.-** El Consejo de Administración de la Cooperativa, dispondrá a la señora Gerente que elabore un Programa de Capacitación continuo, con temas relacionados con relaciones humanas, servicio y atención al cliente, liderazgo, prácticas de buen gobierno cooperativo, ley de tránsito, etc.

### 3. GOBERNABILIDAD

- **Condición.-** Los Consejos de Administración y Vigilancia, como entes de gobernanza, no conocen a fondo la normativa interna de la Cooperativa, peor aún la normativa y disposiciones de los órganos de control, esto conlleva a un proceso de ingobernabilidad por los enfrentamientos que se dan entre los asociados y muchas de las veces con los empleados.
- **Causa.-** El conflicto de intereses dentro de la Cooperativa, por prebendas a ciertos socios y empleados por las malas decisiones tomadas por los cuerpos directivos ha ocasionado discordias y rupturas entre ellos, deteriorando la imagen institucional.
- **Efecto.-** Ambiente laboral negativo, división entre socios y empleados, que incide principalmente en la consecución de los objetivos predeterminados por la administración.
- **Recomendación.-** Las prácticas de buen gobierno cooperativo en esencial dentro del conglomerado institucional. Para ello el Consejo de Administración deberá dictar políticas a través de un manual de buenas prácticas de gobierno cooperativo considerando siempre la razón de ser y la visión de futuro de la Cooperativa.

### 4. CONFLICTOS DE INTERÉS

- **Condición.-** Muchas de la veces priman los interés particulares a los generales, frecuentemente se dan en parte por interés económicos o personales. La Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4 no se escapa de estos detalles, los Vocales de los Consejos de Administración y Vigilancia en varias ocasiones han hecho prevalecer su interés en beneficio propio o de familiares. En el Sector de la Economía Popular y Solidaria prima el interés del capital humano antes que el interés particular económico.
- **Causa.-** Los intereses creados de los directivos y socios en general dentro de la Cooperativa, es común, para obtener ciertos beneficios, conllevado a un ruptura de la organización por conflictos entre las partes.
- **Efecto.-** El conflicto de intereses conlleva a la ruptura y destrucción de la organización en el corto plazo. La enemistad entre personas y hasta conflictos de tipo civil, administrativo y penal.



- **Recomendación.-** El Consejo de Administración deberá establecer las bases de los procedimientos de actuación que deberán seguirse en la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4, en materia de prevención o, en su caso, tratamiento de los conflictos de intereses en los que pudieran encontrarse los directivos, los empleados y el personal en sus relaciones con la comunidad, así como respecto de los conflictos que puedan plantearse con clientes, proveedores y la sociedad en general.

## 5. CONTROL INTERNO

- **Condición.-** En la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4, no se aplican indicadores para la evaluación de la gestión administrativa y financiera por parte de la administración.
- **Causa.-** No existe un adecuado sistema de control por parte de la administración, dejando vacíos que conllevan a que la gestión se vea deteriorada.
- **Efecto.-** No permite medir y evaluar adecuadamente la gestión que ha venido desempeñando la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4, así como el grado de las metas planteadas.
- **Recomendación.-** El Presidente de la Cooperativa dispondrá a la Gerente que en coordinación con la Contadora elaboren los indicadores de gestión que sirvan como parámetros de medición de las metas y objetivos previstos en el plan operativo anual, y sean aplicados de manera inmediata para verificar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional desarrollada, así como el grado de cumplimiento de los objetivos y la calidad del servicio a la comunidad.

### 4.2.2. Gestión Financiera

#### 1. SISTEMA CONTABLE

- **Condición.-** El Art. 2 de la Resolución No. SEPS-INEPS-2012-0024 de fecha 5 de diciembre de 2012, establece que todas las organizaciones de la economía popular y solidaria adecuaran su contabilidad de acuerdo con el Catálogo Único de Cuentas a partir del ejercicio económico de 2013, así como la periodicidad de la entrega de información financiera, los formatos y canales correspondientes.

- **Causa.-** La cooperativa no cuenta con un sistema contable que refleje la situación financiera y permita a los directivos ejercer un control eficaz, efectivo y oportuno para tomar decisiones a tiempo que beneficien a los resultados de la cooperativa.
- **Efecto.-** Información financiera inoportuna e inadecuada, no permite la toma de decisiones a tiempo, conllevado a que la institución se ponga en riesgo por no contar con información confiable para los intereses de la cooperativa.
- **Recomendación.-** El Presidente del Consejo de Administración dispondrá al Gerente que implemente un sistema de contabilidad adecuado a las necesidades de la cooperativa, seguro, dinámico y versátil para que los usuarios puedan obtener información el momento que lo requieran para ejercer control oportuno y veraz.

## 2. POLÍTICAS CONTABLES

- **Condición.-** El Comité Internacional de Normas Contables (IASB) dispone que todas las organizaciones, deben emitir instructivos contable internos enmarcados en definiciones denominadas “Políticas Contables Internas” que requieren el conocimiento y aprobación de la alta dirección.
- **Causa.-** La cooperativa no cuenta con políticas contables internas, el desconocimiento de control interno contable por parte de los directivos de la Cooperativa ha conllevado a que no se emitan instructivos acordes al giro de operación de la institución.
- **Efecto.-** La ausencia de políticas contables internas, no permite realizar control eficaz en las operaciones económicas, así como implementar procedimientos y procesos para la ejecución de las actividades contables de manera veraz, oportuna y efectiva.
- **Recomendación.-** El Consejo de Administración, como ente responsable de la implementación de políticas, deberá elaborar un Instructivo de Creación, Administración y Reposición del Fondo Fijo de Caja Chica, con la finalidad de crear mecanismos que posibiliten satisfacer ciertos pagos de menor cuantía, por ejemplo: copias, pasajes, papel higiénico, escobas, papel, etc.

### 3. INFORMACIÓN FINANCIERA

- **Condición.-** Los estados financieros, son el medio principal para suministrar información contable a quienes no tiene acceso al registro de un ente económico, mediante una tabulación formal de nombres y cantidades de dinero derivadas de tales registros, reflejan a una fecha de corte, la recopilación y resumen de datos contables.
- **Causa.-** La ausencia de un sistema de contabilidad versátil y dinámica no permite obtener información financiera oportuna y confiable, impidiendo que la administración de la Cooperativa cuente con una herramienta de gestión financiera para la toma de decisiones en el momento preciso y en base de hechos verídicos para una gestión eficaz.
- **Efecto.-** La falta de información financiera oportuna y veraz, debilita la gestión administrativa, lo que puede conllevar a que la dirección tome decisiones equivocadas que ponga en riesgo financiero a la cooperativa.
- **Recomendación.-** El Consejo de Administración, como ente responsable de la implementación de políticas, deberá implementar políticas para que la información financiera se oportuna y confiable, y a su vez sirva como herramienta de gestión a la administración.

### CONCLUSIÓN:

Se concluye manifestando que el análisis administrativo y financiero a la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4, permitirá dar solución a las observaciones establecidas en los resultados con la finalidad de que se maneje adecuadamente la institución, mejorar organización y las relaciones entre socios y empleados, fortalecer la calidad de vida de quienes conforman la organización y la comunidad en general.

### **4.3. PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

#### **4.3.1. Introducción**

La presente propuesta pretende principalmente establecer políticas, normas y principios para ser utilizados dentro de la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4, con la finalidad mejorar la gestión administrativa y financiera institucional y a través de ella se logre posicionar la imagen el prestigio del servicio que brinda a la ciudadanía.

En base a los resultados del diagnóstico institucional, se logrará cambios a la tradicional manera de administrar la cooperativa, y en adelante poner en práctica técnicas y estándares, políticas, procedimientos y normas establecidas que permitan desarrollar las actividades en forma eficiente y eficaz.

A través del análisis de la gestión administrativa y financiera, se pretende también que la Cooperativa marque un inicio en la administración de sus recursos a través de los cuatro elementos del proceso administrativo: Planificación, Organización, Dirección y Control, y que sirva como herramienta eficaz de la toma de decisiones.

La adecuada aplicación de las recomendaciones beneficiará a todos los niveles de la institución y la comunidad en general, puesto que al mejorar la gestión administrativa influye directamente en el mejoramiento de la calidad de los servicios que brinda, logrando el posicionamiento de la imagen institucional positivamente.

#### **4.3.1.1. Instructivo de Manejo del Fondo Fijo de Caja Chica**

### **COOPERATIVA DE TAXIS Y CAMIONETAS “SHELL LTDA. No. 4”**

### **INSTRUCTIVO DE CREACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y REPOSICIÓN DEL FONDO FIJO DE CAJA CHICA**

### **EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA DE TAXIS Y CAMIONETAS “SHELL LTDA. No. 4”**

#### **CONSIDERANDO**

Que el literal r) del Art. 30 del Estatuto Social, determinan que corresponde al Consejo de Administración elaborar, aprobar o reformar el Reglamento Interno, Reglamentos especiales e instructivos

#### **ACUERDA**

Dictar el presente “INSTRUCTIVO DE CREACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y REPOSICIÓN DEL FONDO FIJO DE CAJA CHICA” que permitirá administrar y manejar con prudencia y de manera transparente los recursos económicos de la Cooperativa.

#### **TÍTULO I**

- Art. 1. El Fondo de Caja Chica, servirá para cubrir gastos menores, de necesidades urgentes como: pasajes, correos, útiles de oficina e imprevistos, etc.
- Art. 2. El Fondo de Caja Chica, será por un valor equivalente a \$ 200,00 (DOSCIENTOS DÓLARES AMERICANOS).
- Art. 3.- Con cargo al Fondo de Caja Chica, no se podrán efectuar pagos por montos superiores al 10% del valor inicial del fondo.
- Art. 4.- En ningún caso, el recurso de este fondo, puede ser utilizado para pagos presupuestarios que no sean los consignados en el presente INSTRUCTIVO;

no podrán ser utilizados para otros fines, como para el pago de anticipos o préstamos, cambio de cheques personales o de cualquier otra índole.

- Art. 5.- El fondo, será custodiado y manejado por el empleado/a que designe la Gerencia; este servidor/a responderá personal y pecuniariamente por su uso.
- Art. 6.- Para la reposición del fondo, el custodio, una vez que haya utilizado el 75%, elaborará un listado de gastos, el que estará sustentado con los comprobantes de pago y lo presentará a Gerencia, quién luego de su revisión, autorizará a la Unidad de Contabilidad, la reposición del fondo, con cheque de la entidad a nombre del custodio y por el valor de los comprobantes presentados, reposición que se lo hará a más tardar, en veinte y cuatro horas, de su presentación.
- Art. 7.- Para efecto de control, el Consejo de Vigilancia, realizará arqueos sorpresivos, por lo menos una vez al mes a la persona encargada y emitirá un informe por escrito al Consejo de Administración, respecto a la gestión realizada.
- Art. 8.- Si las novedades producidas ameritan sanción, será el Gerente quien actúe, previo informe del Consejo de Vigilancia y con conocimiento del Consejo de Administración.
- Art. 9.- Los documentos sustentatorios de los gastos con cargo al fondo de Caja Chica, será en original y contendrán la siguiente información:
- a. Razón de Pago
  - b. Cantidad
  - c. Valor parcial
  - d. Valor total en números y letras
  - e. Firma y rúbrica
  - f. Nombres, apellidos, número de cédula de identidad, del beneficiario.
  - g. Fecha de Pago.
  - h. La especificación del departamento para quien se hizo la adquisición.

Art. 10.- Todo egreso o gasto de Caja Chica, deberá estar respaldado por un comprobante prenumerado, al que se adjuntarán facturas, notas de venta o recibos firmados por quién haya recibido el dinero, con el número de cédula de identidad; indicando además, el concepto específico del mismo.

Art. 11.- El funcionario o empleado de la Cooperativa, que maneje Caja Chica y realizare gastos indebidos o presentare comprobantes falsos, será sancionado por el Gerente, previo informe del Consejo de Vigilancia y conocimiento del Consejo de Administración, con amonestación, multa o destitución, según la gravedad de la infracción.

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**Primera:** Toda norma o costumbre contraria a las disposiciones de esta normativa quedan sin efecto, una vez que el presente Instructivo haya sido aprobado por los Organismos competentes.

**Segunda:** El presente Instructivo entrará en vigencia una vez que haya sido conocido, discutido y aprobado por el Consejo de Administración.

f.....

La Secretaria

#### **4.3.1.2. Manual de Políticas y Procedimientos Contables**

### **COOPERATIVA DE TAXIS Y CAMIONETAS**

#### **“SHELL LTDA. No. 4”**

### **MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

El Consejo de Administración en uso de las atribuciones que el literal r) del Art. 30 del Estatuto Social, determinan que corresponde a este organismo elaborar, aprobar o reformar el Estatuto, Reglamento Interno, Reglamentos especiales e instructivos

#### **ACUERDA**

Dictar el presente “MANUAL DE POLÍTICAS PROCEDIMIENTOS CONTABLES” que permitirá fortalecer, facilitar y controlar la correcta administración contable en la institución.

#### **CAPÍTULO I**

#### **POLÍTICA DE REGISTROS CONTABLES**

1. Elaboración de los Comprobantes Contables: Los comprobantes de contabilidad serán elaborados en formularios pre numerados y debidamente controlados.

Para su contabilización, previamente se deberá entregar los documentos que sustenten la transacción realizada, con la autorización correspondiente dependiendo del nivel de aprobación.

Los comprobantes de contabilidad deberán contener la codificación completa de las cuentas afectadas, una descripción clara y precisa de la transacción realizada, el visto bueno de los funcionarios autorizados y la referencia correspondiente que deberá constar el libro diario y el mayor general para su fácil localización.



Los comprobantes contables elaborados serán revisados por el contador general para determinar la integridad de los mismos. Estos documentos serán suscritos por la persona que los elaboró, por quien los reviso y por quien los autorizo.

2. **Autorización de Comprobantes Contables, Notas de Crédito y Notas de Débito:** Para que un comprobante contable sea mayor izado se requerirá la autorización previa en el sistema informático del contador General. La acreditación o débitos en las cuentas de los socios/usuarios serán autorizados por el contador o su delegado
3. **Pago de proveedores:** Las facturas que respaldan el pago a proveedores deberán estar previamente autorizadas por la Gerencia General.

Los pagos a proveedores se realizaran hasta los 15 días de recibida la factura por el persona de contabilidad, todos los días hábiles de la semana en horario de 15h00 a 18h00.

4. **Caja Chica:** El fondo de caja chica será de \$ 200 el cual podrá ser extendido previa autorización de la gerencia general, la custodia de este fondo estará a cargo de la secretaría de la Cooperativa.

Los egresos que se pagaran con este fondo serán exclusivamente para cubrir necesidades urgentes por valores menores, siempre que los mismos no sobrepasen el 10% del valor del fondo

La existencia de egresos por conceptos no especificados y de los cuales no exista un justificativo o aprobación serán de entera responsabilidad del custodio del fondo.

La reposición del fondo de caja chica se realizara previa la revisión de facturas y documentos soporte que sustente los gastos efectuados en un plazo máximo de 48 horas laborables.

El custodio del fondo procederá a solicitar la reposición del mismo, cuando el consumo sea del 80 % del fondo establecido.

La reposición del fondo de caja chica se lo hará mediante cheque a nombre del custodio del fondo

El responsable del fondo no podrá destinar el dinero del mismo a otras actividades complementarias como:

- a. Cambio de cheques
- b. Préstamos Personales
- c. Anticipos

En caso de incurrir en alguna de estas prohibiciones será sancionada en virtud a lo establecido en el código de trabajo, y reglamento interno.

5. **Estudio actuarial:** El estudio actuarial se realizara cada fin de año, siendo responsabilidad del área contable entregar hasta el mes de Noviembre de cada año la información requerida y la provisión de este rubro se realiza mensualmente.
6. **Cuentas por pagar:** Las cuentas por cobrar por trámites judiciales, comisiones por cheques protestados y otros se debitaran de las cuentas de los socios/ usuario, con la autorización del Contador General

Una cuenta por cobrar será castigada cuando permanezca por los menos 36 meses en los registros contables de la institución.

7. **Cuentas por Cobrar:** Para realizar devoluciones a socios o usuarios por cuentas por pagar pendientes, se requerirá la autorización del contador general de la institución.
8. **Comprobantes contables automáticos:** Los comprobantes contables automáticos al no requerir autorización previa del Contador General para su registro, serán validados mediante muestreo para determinar su correcta contabilización.
9. **Declaración y pago de impuestos al Servicio de Rentas Internas:** La Cooperativa en virtud a lo determinado en la Ley de régimen Tributario Interno, deberá declarar y cancelar sus obligaciones tributarias en los plazos establecidos por este ente de control.

Los valores que llegasen a generarse por concepto de multas como resultado de la no declaración oportuna, serán descontados al contador general, quien es la persona responsable de su envío.

**10. Activos Fijos:** Para que un bien sea considerado como activo fijo su valor deberá ser igual o superior a los \$ 400.

Para el control y monitoreo de los activos fijos el contador general realizara un anexo de la composición de estos activos es decir diferenciándolos por grupos (Muebles Enseres, Equipos de Computación, Unidades de Transporte, etc.)

Cada uno de estos bienes deberá contar con el respectivo código de barra para su identificación y control.

**11. Depreciaciones:** La Cooperativa, en virtud a la norma internacional aplicara el método de depreciación por línea recta, sobre el costo histórico más las mejoras de carácter permanente.

Las depreciaciones serán calculadas y reflejadas en los estados financieros a partir del mes siguiente de su activación.

Los porcentajes de depreciación serán los determinados por la Ley:

- Edificios	5%	20 años
- Muebles y enseres	10%	10 años
- Equipos de computación	3,33%	3 años
- Unidades de transporte	20%	5 años

**12. Activos Diferidos:** La Cooperativa, considerara activos y gastos diferidos aquellos cuyos montos sean superiores a \$ 1000, valores inferiores serán directamente enviados al gasto del ejercicio económico.

La Cooperativa considerar el inventario de estos activos única y exclusivamente cuando sean bienes tangibles y estén en uso en la institución.

**13. Amortización.** Las amortizaciones de los activos y gastos diferidos deberán reconocerse a partir del siguiente mes de la fecha de registro contable, tomando en cuenta el tiempo en que se espera de devenguen.

Los porcentajes de amortización se aplicaran de acuerdo a la siguiente escala:

De 1.000,01 a 3.000,00      2 años

De 3.001,01 a 5.000,00      4 años

De 5.001,01 en adelante      5 años

#### **14. Calificación de los activos de riesgos**

- a. **Provisiones de Inversiones:** La provisión para inversiones será del 1%.
- b. **Provisión de Cuentas por Cobrar:** La Provisión de cuentas por cobrar se efectuara en virtud a lo determinado en la norma vigente del 1%.

**15. Archivo Baja y destrucción de documentos:** La documentación de respaldo de los comprobantes contables será archivados siguiendo un orden lógico y de fácil acceso. La Cooperativa mantendrá sus archivos contables, incluyendo los respaldos respectivos por un periodo no menor de diez años contados a partir de la fecha de cierre del ejercicio. La Cooperativa podrá también conservar esta información en medios de archivo digital si tuviese acceso a los mismos.

Para proceder con la baja y destrucción de estos documentos se dejara constancia escrita en un acta notariada en el cual se detallara en forma cronológica toda la documentación a ser eliminada.

La baja de esta documentación se realizara en la presencia de las siguientes dignidades:

- a. Gerente general
- b. Auditor Interno
- c. Contador General

Estas dignidades abalizaran la baja y destrucción de los documentos.

**16. Estados financieros:** La Cooperativa Educadores de Chimborazo Ltda., en virtud a la norma internacional y requerimientos del ente de control presentara los siguientes estados financieros:

- a. Balance General
- b. Estado de Pérdidas y Ganancias
- c. Estado de Variación del Patrimonio.
- d. Estado de Flujo de Efectivo

Los estados financieros deberán ser presentados a la gerencia general hasta el cuarto día hábil contado desde el inicio de mes.

La Cooperativa remitirá esta información a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y demás entes de control en los tiempos por ellos establecidos.

### **17. Cuadros y pruebas**

- **Verificación cruzada de comprobantes manuales:** La persona que ingresa los comprobantes manuales en el sistema informático de la Cooperativa no podrá firmar en el casillero de revisado sino única y exclusivamente en el casillero de elaborado la revisión será exclusiva competencia de la contadora de la institución.

Los comprobantes elaborados por el contador general de la institución podrán ser revisados en forma aleatoria por el auditor interno de la Cooperativa como política de control interno institucional.

- **Validación de comprobantes automáticos.** El área de informática de la Cooperativa validará y presentara un reporte en el cual se identifique si existieron comprobantes elaborados manualmente.
- **Comprobantes contables por ajuste y reclasificaciones:** Para realizar el ajuste o la reclasificación de cuentas contables se deberá presentar anexos que justifiquen su registro y autorización a los siguientes niveles:

- Gerencia: más de 2% del patrimonio Técnico
- Contador: hasta 2% del Patrimonio Técnico

Sin perjuicio de ello el auditor interno institucional podrá revisar y emitir recomendaciones de estos comprobantes.

- **Verificación de las provisiones de beneficios sociales:** El contador de la Cooperativa, verificará que las provisiones registradas en el sistema informático correspondan a las establecidas en las planillas mensuales de provisiones.
- **Verificación Cuenta Caja:** El área contable en coordinación con el auditor interno de la institución realizara arqueos periódicos a los fondos de cambio, ventanilla y caja chica con la finalidad de establecer la integridad y razonabilidad de los valores que respaldan los saldos contables.
- **Verificación Cuenta Bancos:** Se realizaran conciliaciones cruzadas diariamente es decir quién contabiliza los cheques no puede realizar la conciliación del banco en que realizo los mismos. El contador general deberá confirmar y gestionar la recuperación de saldos no conciliados, y adicionalmente se verificará que la información registrada en la conciliación bancaria corresponda a la documentación en físico.
- **Verificación Cuenta de Inversiones:** Se efectuaran revisiones periódicas a los documentos de soporte las inversiones vigentes para contrastarlos con los registros contables cuyo informe debe ser presentado a gerencia.
- **Verificación Cuenta por Cobrar:** El contador general de la institución revisara mensualmente el reporte de cuentas por cobrar para la gestión de cobro o débito según sea el caso. En el caso de funcionarios o empleados de la institución se notificara sobre los valores a ser registrados previo a su cobro.
- **Verificación Cuenta de Activos Fijos:** Para verificar la razonabilidad de los saldos contables, se llevara un anexo extracontable de todos los ítems que han sido considerados como activos fijos por la institución en el cual contarán, el tipo del bien, el valor de adquisición, las depreciaciones efectuadas y su valor actual.

El responsable procederá a verificar que los saldos de depreciación mensual establecidos en el anexo sean las mismas que se encuentren registradas en cada una de las cuentas contables integrantes de la cuenta 18.

Adicionalmente se realizara anualmente una toma física de los activos fijos de la Cooperativa.

- **Verificación Cuenta Otros Activos:** Para verificar la legitimidad de los valores registrados en contabilidad por concepto de inversiones en acciones y participaciones se pedirá semestralmente una certificación escrita a la entidad correspondiente.

Para los materiales e insumos verificara el saldo contable con el inventario que mantiene el custodio de la proveeduría.

Adicionalmente y en coordinación con auditoría interna se realizaran arquez por muestreo para determinar la integridad de estos bienes.

Para el caso de cheques devueltos se procederá a validar los documentos físicos con sus respectivos anexos.

- **Verificación obligaciones patronales:** Los saldos resultantes de esta cuenta contable serán confrontados con los roles de pago autorizados y aprobados por la gerencia, planillas IESS canceladas y estudios actuariales efectuados.
- **Verificación Cuenta Retenciones Fiscales:** Esta información será validada entre los resultados del sistema contables versus los anexos transaccionales, extracontables de impuestos y declaraciones efectuadas y determinar si hubo omisión o errores en facturas y retenciones.
- **Verificación cuenta proveedores:** Los saldos contables de esta cuenta contable deben ser contrastados trimestralmente con cada uno de los anexos individuales que tiene cada proveedor, así mismo con el detalle de pagos en cheques o transferencias efectuado a cada uno de ellos.
- **Verificación cuentas por cobrar varias:** Se maneja un archivo extracontable de las operaciones pendientes de pago por retribuciones de excedentes a socios y

otros valores pendientes de pago no consignaos como proveedores, obligaciones fiscales o financieras.

- **Verificación Cuenta Obligaciones Financieras:** Se verificara previo al momento del desembolso y acreditación del dinero a la Cooperativa que los términos contractuales enviados por el ente financista sean el mismo que la Cooperativa negoció.

Los saldos de esta cuenta deben ser contrastados con el reporte emitido por el sistema informático, los saldos enviados por el organismo financiador y el saldo contable de la institución.

Los gastos registrados por concepto de intereses pagados a estas instituciones financieras se validaran con los documentos de respaldo que emita la institución

- **Verificación aporte de los socios:** Los valores pertenecientes a esta cuenta deberán ser validados con el reporte del sistema informático de la Cooperativa y el saldo contable en forma mensual.
- **Verificación Cuenta Donaciones Recibidas:** Los valores pertenecientes a este rubro deberán constar con la respectiva acta de entrega en dación por parte del organismo donante y deberán ser revisados en forma anual.
- **Verificación Cuenta Superávit por valuaciones:** Los valores pertenecientes a este rubro deberán ser validados en forma anual contra el informe del perito evaluador en el que se justifica el incremento de los activos fijos correspondientes.
- **Verificación Cuenta Provisiones:** Los valores por concepto de provisiones por activos de riesgo y contingentes deberán ser efectuados validados en virtud a la norma expresada en el código monetario y financiero así como el manual de crédito institucional en forma mensual.
- **Verificación Cuentas Gastos Operativos:** Cada uno de los rubros de la cuenta gastos operativos deben ser validados en primera instancia con el presupuesto institucional, aquellos valores no presupuestados para el año en curso deben ser autorizados por la gerencia general de la Cooperativa.



Cada uno de los montos desembolsados deberá contar con el correspondiente documento de soporte tributario que avalen la deducibilidad del mismo es decir, Contratos, facturas, roles de pago entre otros.

Los documentos de soporte de cada uno de estos gastos y el cumplimiento de cada una de las partidas presupuestarias de estos gastos deberán ser realizados en forma mensual por el área contable.

- **Verificación Cuenta Impuestos y Participaciones:** Esta cuenta deberá ser validada en forma anual con la conciliación tributaria que presenta la Cooperativa al ente de control respectivo.

## **CAPÍTULO II**

### **PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

**18. Procedimientos Contables.-** Los responsables del área contable y soporte desarrollaran las funciones inherentes a dicho proceso respetando los procedimientos expresados a continuación

**Nombre del Proceso:** Caja Chica

**Nombre del Procedimiento:** Registro de Gastos de Caja Chica

**Funcionario Responsable:** Secretaria

**Criticidad del Procedimiento:** Alta

ÍTEM	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Responsable del gasto	1. Solicita Dinero para Pago de Bien o Servicio.
2	Responsable Caja Chica	2. Revisa si tiene Justificativo. El justificativo puede ser una nota de venta o una factura que sirva como documento de respaldo. - Si no dispone de documento de respaldo procede a registrar en Hoja de Ruta. - Si dispone de justificativo se procede a llenar el comprobante de egreso de caja.
3	Responsable de Caja Chica	3. Tiene RUC. - Si tiene RUC, se procede a enviar el documento a contabilidad. - Si No dispone de RUC, ir al paso 5.
4	Contabilidad	4. Realizar la Retención en la Fuente.
5	Responsable de Caja Chica	5. Registrar Gasto en Archivo Magnético.
6	Responsable de Caja Chica	6. Revisar Documentación. - Verificar si no existen errores en el archivo magnético y que esté acorde al comprobante de egreso de caja.
7	Responsable de Caja Chica	7. Está correcta la documentación. - Si está correcta se procede a enviar al responsable del Gasto. - Si no está correcta se retorna al paso anterior y se corrige.
8	Responsable del Gasto	8. Legalizar el Pago. - En el caso de haber retención, el responsable se encarga de recuperar el valor de la misma y procede a cancelar el dinero.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Nombre del Proceso:** Caja Chica

**Nombre del Procedimiento:** Cuadre de Caja Chica

**Funcionario Responsable:** Secretaria

**Criticidad del Procedimiento:** Alta

ÍTEM	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Responsable Caja Chica	<b>1.</b> Revisar el Archivo de Gastos de Caja Chica. - Procede a abrir el archivo de Excel en el que detallan los gastos de caja chica.
2	Responsable Caja Chica	<b>2.</b> Calcular la sumatoria de gastos. - El responsable procede a revisar y sumar todos los gastos de caja chica durante el periodo. - Estos valores deben ser iguales a la cantidad de dinero gastada. - Para cuadrar se procede a sumar el dinero existente en caja chica más el dinero gastado, es decir nos debe dar el valor del fondo base de la caja chica.
3	Responsable Caja Chica	<b>3.</b> Detallar la hoja de cuadro de Caja Chica. - Ingresar el detalle de monedas en caja. - Ingresar el Detalle de Billetes en Caja. - Ingresar Valor Total.
4	Contador	<b>4.</b> Recibir Documentación.
5	Contador	<b>5.</b> Revisar Documentación: Verificar que todos los valores estén en orden.
6	Contador	<b>6.</b> Si los documentos están correctos pasan al paso 7 de lo contrario regresan al paso 5.
7	Gerente	<b>7.</b> Autorizar y acceder a la reposición.
8	Contador	<b>8.</b> Realizar reposición: Hacer el cheque y entregar al Responsable de Caja Chica.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Nombre del Proceso:** Estados Financieros

**Nombre del Procedimiento:** Balance General

**Funcionario responsable:** Contador

**Criticidad del procedimiento:** Alta

<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<b>ÍTE M</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Asistente Contabilidad	1. Registrar los comprobantes no automáticos en el sistema.
2	Sistemas	2. Correr procesos de contabilización automática.
3	Asistente Contabilidad	3. Realizar Asientos de Fin de Mes.
4	Asistente Contabilidad	4. Revisar Cuentas Auxiliares.
5	Asistente Contabilidad	5. Registrar Depreciaciones.
6	Asistente Contabilidad	6. Proceso de Cierre de Fin de mes.
7	Contador	7. Revisar el Balance. - Si existe alguna novedad se procede a Realizar los Asientos de Regularización. - Si no existe novedad pasa al siguiente paso.
8	Contador	8. Descargar Balance. - El Contador procede a descargar el Balance del Sistema Informático.
9	Contador	9. Convertir el Balance a Formato de Excel.
10	Contador	10. Imprimir el Balance General y firmar (5 copias).
11	Contador	11. Entregar el Balance General a las Autoridades.
12	Gerente	12. Revisar y Avalar con su firmar Balances (5 copias).
13	Contador	13. Llenar la Estructura del Formato de la SEPS con Información del Balance Aprobado.
14	Contador	14. Enviar Formato a Gerencia.
15	Gerente	15. Revisar Formato: Si el Formato se encuentra correctamente llenado procede al paso 16 caso contrario retorna al paso 13.
16	Gerente	16. Autoriza el envío del Formato.
17	Secretaria	17. Enviar el Formato por el portal Web.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Nombre del Proceso:** Estados Financieros

**Nombre del Procedimiento:** Estado de Resultados

**Funcionario Responsable:** Contador

**Criticidad del Procedimiento:** Alta

<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<b>ÍTEM</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Asistente Contabilidad	18. Registrar los comprobantes no automáticos en el sistema.
2	Sistemas	19. Correr procesos de contabilización automática.
3	Asistente Contabilidad	20. Realizar Asientos de Fin de Mes.
4	Asistente Contabilidad	21. Revisar Cuentas Auxiliares.
5	Asistente Contabilidad	22. Registrar Depreciaciones.
6	Asistente Contabilidad	23. Proceso de Cierre de Fin de mes.
7	Contador	24. Revisar el Balance. - Si existe alguna novedad se procede a Realizar los Asientos de Regularización. - Si no existe novedad pasa al siguiente paso.
8	Contador	25. Descargar Balance. - El Contador procede a descargar el Balance del Sistema Informático.
9	Contador	26. Convertir el Balance a Formato de Excel.
10	Contador	27. Imprimir el Balance General y firmar (5 copias).
11	Contador	28. Entregar el Balance General a las Autoridades.
12	Gerente	29. Revisar y Avalar con su firmar Balances (5 copias).
13	Contador	30. Llenar la Estructura del Formato de la SEPS con Información del Balance Aprobado.
14	Contador	31. Enviar Formato a Gerencia.
15	Gerente	32. Revisar Formato: Si el Formato se encuentra correctamente llenado procede al paso 16 caso contrario retorna al paso 13.
16	Gerente	33. Autoriza el envío del Formato.
17	Secretaria	34. Enviar el Formato por el portal Web.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Nombre del Proceso:** Documento Contables

**Nombre del Procedimiento:** Conciliación Bancaria

**Funcionario Responsable:** Contador

**Criticidad del Procedimiento:** Alta

ÍTEM	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Asistente Contabilidad	1. Imprimir Cortes de Cuentas. - Obtener Reportes de la Banca Electrónica de los Bancos Austro, Pichincha, Internacional, Banco Guayaquil y FINANCOOP.
2	Asistente Contabilidad	2. Imprimir Mayores Auxiliares del Sistema Conexus por cada cuenta.
3	Asistente Contabilidad	3. Validar Información con estados de cuenta.
4	Asistente Contabilidad	4. Si es diferente: - Elaborar Asientos de Ajuste. - Continuar con el paso 5.
5	Asistente Contabilidad	5. Obtener reporte de cheques girados y no cobrados.
6	Asistente Contabilidad	6. Elaborar Documento de Conciliación Bancaria. - Al finalizar la elaboración del Documento de Conciliación, se debe enviar al Contador General.
7	Contador	7. Revisar la Conciliación. - Si el Documento de Conciliación está Correcto proseguir con la actividad No. 8, caso contrario retorna a la Tarea 6.
8	Contador	8. Firmar Documento de Conciliación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Nombre del Proceso:** Pagos

**Nombre del Procedimiento:** Pago de Nómina

**Funcionario Responsable:** Contador

**Criticidad del Procedimiento:** Alta

ÍTEM	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Contabilidad	1. Generar la Planilla de Sueldos Base.
2	Contabilidad	2. Pedir Informes de Horas Extras. - El Departamento de Contabilidad procede a Comunicar al Personal que se va a proceder a Pagar Nómina, por lo tanto necesita que los Empleados elaboren su informe de Horas Extras.
3	Empleados	3. Generar el Informe de Actividades de Horas Extras.
4	Gerencia	4. Recibir y Avalar. - Recibir Reporte De Biométrico. - El Gerente General procede a Autorizar el Pago de Horas extras de acuerdo al Informe de cada Empleado.
5	Contabilidad	5. Revisar Anexo de Horas Extras. - El Asistente Contable procede a Verificar el Anexo de Horas extras para su pago.
6	Contabilidad	6. Ingresar Datos de Horas Extras.
7	Contabilidad	7. Ingresar Descuentos.
8	Contabilidad	8. Registrar Ingresos Extra. - Estos Ingresos pueden ser: Viáticos, Comisiones.
9	Gerencia	9. Recibir Nómina. - Revisa los Valores Registrados en el Informe de Horas Extras.
10	Gerencia	10. Aprobar Informe. - Si el Informe de Nómina es aprobado, continua con la actividad 11. Caso contrario retorna a la actividad 5.
11	Contabilidad	11. Acreditar Sueldos.
12	Contabilidad	12. Registrar Asiento Contable.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Nombre del Proceso:** Pagos

**Nombre del Procedimiento:** Pago Aportes IESS

**Funcionario Responsable:** Contador

**Criticidad del Procedimiento:** Alta

ÍTEM	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Contador	1. Enviar al IESS resumen de Novedades. - Ingresar todos los Ingresos Extras de los Empleados en el portal Web de la Institución.
2	IESS	2. Recibir Resumen de Novedades.
3	IESS	3. Generar Planilla.
4	Contador	4. Registrar Datos en Planilla Generada. - Guardar Planilla.
5	IESS	5. Generar Número de Aviso.
6	Contador	6. Guardar Número de Aviso.
7	Contador	7. Imprimir Rol Consolidado.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Melany Wisum



**Nombre del Proceso:** Pagos

**Nombre del Procedimiento:** Pago a Proveedores

**Funcionario Responsable:** Contador

**Criticidad del Procedimiento:** Alta

ÍTEM	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Secretaria	1. Recibir Factura del Proveedor. - La secretaria debe verificar que la factura no esté alterada o caducada.
2	Gerencia	2. Autorizar Pago. - Si Autoriza el pago, continuar con la siguiente tarea, caso contrario, rechazar y fin del procedimiento.
3	Asistente Contabilidad	3. Certificar Partida Presupuestaria.
4	Asistente Contabilidad	4. Elaborar Egreso y Cheque.
5	Gerente	5. Firmar comprobantes y cheque. - Enviar a Consejo administrativo.
6	Presidente Consejo Administración	6. Firmar Comprobantes y Cheque (firmas conjuntas) 7. Enviar al Contador General.
7	Contador	8. Entregar pago al Proveedor

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Nombre del Proceso:** Documentos Tributarios

**Nombre del Procedimiento:** Declaración de Impuestos

**Funcionario Responsable:** Contador

**Criticidad del Procedimiento:** Media

ÍTEM	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Asistente Contable	1. Elaborar los Anexos de la Fuente e IVA.
2	Asistente Contable	2. Ingresar los Datos de Retención en la Fuente en Hoja de Cálculo de Excel. - Ingresar los Datos de Anexos en Hoja de Cálculo de Excel. - Enviar a Contador General.
3	Contador	3. Recibir Anexos.
4	Contador	4. Verificar la Información con el Sistema. - Comparar Archivo Excel con Sistema Contable.
5	Contador	5. Mapear códigos. - Llenar el Formulario del SRI de declaración de Impuestos.
6	Contador	6. Enviar Formulario. - Subir Archivo del Formulario al Sistema o Llenar Formulario en línea (depende el tipo de impuesto a cancelar).
7	Contador	7. Realizar el Pago al SRI. - Autorizar el débito bancario para pago de Impuesto.
8	Contador	8. Verificar débito del estado de Cuenta. - Consultar en la Banca electrónica del banco en el que se haya autorizado el débito.
9	Contador	9. Realizar el Asiento Contable.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Nombre del Proceso:** Documentos de Soporte Tributarios

**Nombre del Procedimiento:** Anexo Transaccional Simplificado

**Funcionario Responsable:** Contador

**Criticidad del Procedimiento:** Media

<b>ÍTEM</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Asistente Contable	1. Alimentar Archivo de ATS. - Ingresar datos de facturas y retenciones.
2	Asistente Contable	2. Generar Anexo. - Imprimir el Total del Resumen del Anexo Transaccional y este debe cuadrar con los Formularios 103 y 104.
3	Contador	3. Revisar Información. - Verificar que cuadre con las declaraciones de los formularios 103, 104. - Verificar las bases Imponibles. - Ventas realizadas. - Bases Imponibles.
4	Contador	4. Subir Información al SRI.
5	SRI	5. Enviar Confirmación de Recepción al Contador General. - Una vez que el contador sube al Sistema la Información, éste envía una confirmación de recepción.
6	Contador	6. Recibir confirmación. - En el correo del Contador General debe llegar un correo en el cual confirma la recepción de di ha información.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Melany Wisum

**Nombre del Proceso:** Depreciación

**Nombre del Procedimiento:** Registro de depreciación

**Funcionario Responsable:** Contador

**Criticidad del Procedimiento:** Media

ÍTEM	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Contador	1. Verifica si hay Activos Fijos Nuevos. - Si hay Nuevos Activos Fijos, los actualiza en la hoja de cálculo. - Si no hay nuevos Activos Fijos, se mantiene la hoja de cálculo.
2	Contador	2. Generar los montos de Depreciación.
3	Contador	3. Calcular. - Procede a Calcular la depreciación de los Activos Fijos de acuerdo a la Naturaleza del Bien.
4	Contador	4. Comparar cálculo con Sistema.
5	Contador	5. Registrar el valor de las Cuentas.
6	Contador	6. Imprimir Cuadro de Depreciación.
7	Contador	7. Firmar Cuadro de Depreciación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Melany Wisum

#### **4.3.1.3. Código de Buen Gobierno Cooperativo**

### **COOPERATIVA DE TAXIS Y CAMIONETAS**

**“SHELL LTDA. No. 4”**

### **CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO COOPERATIVO**

El Consejo de Administración en uso de las atribuciones que el literal r) del Art. 30 del Estatuto Social, determinan que corresponde a este organismo elaborar, aprobar o reformar el Estatuto, Reglamento Interno, Reglamentos especiales e instructivos

#### **ACUERDA**

Dictar el presente “**CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO COOPERATIVO**” que permitirá fortalecer, facilitar y controlar la correcta administración contable en la institución.

#### **CAPÍTULO I**

### **AMBITO, DEFINICIÓN, OBJETIVO Y VALORES**

**ARTÍCULO 1.- DEL AMBITO DEL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO COOPERATIVO.-** El presente Código de Buen Gobierno Cooperativo, establece las políticas y procesos que deberá cumplir la Cooperativa de Taxis y Camionetas “Shell Ltda. No. 4”, para garantizar un marco eficaz para las relaciones de propiedad, gestión, transparencia y rendición de cuentas, de los Representantes de la Asamblea General, los vocales de los Consejos de Administración y Vigilancia, la Gerencia, Comisiones y la interrelación con las personas naturales y jurídicas que mantienen interés con la Cooperativa, como son los socios, empleados, proveedores, la comunidad y el Estado.

**ARTÍCULO 2.- DEFINICIÓN DE BUEN GOBIERNO COOPERATIVO.-** La Cooperativa de Taxis y Camionetas “Shell Ltda. No. 4”, define al Buen Gobierno Cooperativo, como el conjunto de buenas prácticas, formales e informales, que regulan

la relación armónica entre los socios, los vocales de los Consejos de Administración y Vigilancia, la Gerencia, las Comisiones, los funcionarios, los empleados y las partes interesadas o como proveedores, inversionistas, la comunidad y el Estado.

**ARTÍCULO 3.- OBJETIVO DEL BUEN GOBIERNO COOPERATIVO.-** Con la implementación del Buen Gobierno Cooperativo, la Cooperativa busca mantenerse como una organización segura, viable, confiable y competitiva, para acrecentar la confianza de los socios, grupos de interés y la comunidad.

**ARTÍCULO 4.- DE LOS VALORES INSTITUCIONALES.-** La Cooperativa establece como valores institucionales entre otros los siguientes:

- a. Ayuda mutua,
- b. Responsabilidad, Democracia,
- c. Igualdad,
- d. Equidad, y
- e. Solidaridad.

## **CAPÍTULO II**

### **DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES**

**ARTÍCULO 5.- DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS.-** Los socios, además de lo establecido en la normativa vigente en la Cooperativa, estarán protegidos por las prácticas de Buen Gobierno Cooperativo, contempladas en el presente Código, que se traducen en el reconocimiento entre otros de los siguientes derechos y obligaciones:

- a. Ejercer sus derechos y obligaciones en igualdad.
- b. Ser informado el momento en que se asocie a la Cooperativa, sobre los derechos y obligaciones que asume, los que estarán disponibles para su conocimiento, en todo momento a través de medios impresos o electrónicos.
- c. Ser informados con suficiencia y oportunidad, observando la clasificación y restricciones de la información en pública, reservada y restringida.
- d. Participar y votar en los procesos electorales para designar representantes a la Asamblea general, participar en la elección de los integrantes de los Consejos de

Administración y Vigilancia, comisiones y comités, cumpliendo los requisitos establecidos en la normativa vigente, en especial los de capacidades profesionales, liderazgo y permanencia en la Cooperativa.

- e. Ser capacitado periódicamente sobre temas relacionados a la Cooperativa junto con la obligación de investigar y auto prepararse en los temas y documentos sobre los cuales tomará resolución.
- f. Recibir respuestas oportunas y suficientes sobre las solicitudes que formule a la Cooperativa y agotar las instancias internas de resolución de quejas y conflictos, previo a recurrir a las autoridades de control externas.
- g. Ser informado al menos una vez al año, sobre las situaciones: económica, financiera, jurídica, administrativa, de la evolución y proyección de la Cooperativa, a través de medios informativos de fácil acceso.
- h. Proponer con el debido sustento, temas y proyectos, para análisis de los organismos de la Cooperativa.
- i. Actuar en reciprocidad con la Cooperativa, superando el interés de usuario y asumiendo plenamente el de socio.

**ARTÍCULO 6.- DE LOS DERECHOS Y DEBERES DE LOS VOCALES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.-** Los vocales del Consejo de Administración, en atención de los valores Institucionales, deberán cumplir, harán cumplir y darán ejemplo de aquello, entre otras en las siguientes obligaciones:

- a. **Diligencia.-** Cumplir los deberes impuestos por las leyes, estatutos y normativa vigente, con el propósito de proteger los intereses de sus socios;
- b. **Lealtad.-** Obrar de buena fe en interés de la Institución, con la honestidad y escrupulosidad del gestor de negocios ajenos. No podrán servirse del nombre de la Cooperativa o de su cargo en la misma, para realizar operaciones prohibidas en la normativa, por cuenta propia o de personas a ellos vinculadas;
- c. **Comunicación y tratamiento de los conflictos de interés.-** Comunicar al Consejo de Administración, cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que pudieran tener frente al interés general de la Cooperativa. Abstenerse de votar en caso existiere conflicto de interés en algún tema que se presente en el organismo en que participe;

- d. **No competencia.-** No ejercer las funciones de Representante, vocal de Consejos de Administración o de Vigilancia en la Cooperativa y simultáneamente, las funciones de Representante, vocal del Consejo de Administración, de Vigilancia, Gerencia General o sus equivalentes, en otra institución financiera.
- e. **Confidencialidad.-** Guardar secreto de las informaciones de carácter reservado o restringido, datos o antecedentes que conozca como consecuencia de su cargo y después de cesar en él;
- f. **Uso de los activos.-** No utilizar para su uso personal los activos de la Institución, ni tampoco valerse de su posición para obtener una ventaja patrimonial;
- g. **Información.-** Solicitar, a través de Presidencia, información sobre cualquier aspecto de la institución, en concordancia a su función en la Cooperativa, examinar los estados financieros, registros, documentos, requerir a través de Gerencia información de los responsables de los distintos departamentos, salvo que se trate de información confidencial, que será ejecutada conforme al trámite respectivo. Es derecho de los vocales, disponer con tres días de antelación, el orden del día y la información sobre los asuntos a tratar en la sesión del respectivo Consejo;
- h. **Cumplimiento.-** Ejecutar y guiar sus actuaciones en los valores institucionales establecidos en este Código y la normativa interna vigente;
- i. **Independencia.-** Actuar con independencia, frente a los demás órganos de gobierno de la Cooperativa;
- j. **Rendición de Cuentas.-** Informar detalladamente y difundir a través de Presidencia, la gestión realizada, incluido el cumplimiento de las políticas de buen gobierno, con la periodicidad establecida en la normativa;
- k. **Limitación de la Gestión.-** Obrar con facultades limitadas ya que ningún órgano de la Cooperativa ostentará poderes ilimitados por lo que deberá respetar las facultades y funciones de los demás órganos de gobierno y de control, conforme a la normativa vigente, por lo que no podrá inmiscuirse en las actividades de los otros órganos de gobierno, sin perjuicio de la facultad a requerir información;
- l. **Conflicto de Interés.-** Abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona, en interés personal o de terceros allegados, en actividades que impliquen competencia con la Cooperativa o en actos respecto de los cuales exista conflicto de intereses, salvo que sean permitidos por la ley y se cuente con autorización expresa de los órganos de control competentes.



- m. **Aprovechamiento de la función.**- Abstenerse de solicitar a título personal o para los directivos, empleados o terceras personas, el otorgamiento por parte de la Cooperativa, de bonos, beneficios, dádivas u otras compensaciones prohibidos por la normativa vigente.

### **CAPÍTULO III**

## **DE LAS POLÍTICAS**

**ARTÍCULO 7.- DE LA EMISIÓN DE LAS POLÍTICAS DE BUEN GOBIERNO COOPERATIVO.**- El Consejo de Administración tiene la facultad de emitir y la obligación de revisar periódicamente las políticas que le permitan garantizar un marco eficaz para las relaciones de propiedad y gestión, transparencia de información y rendición de cuentas, los que preferentemente incorporará en el presente Código y que procurará armonizar en la normativa vigente.

**ARTÍCULO 8.- DE LAS POLÍTICAS SOBRE LAS RELACIONES DE PROPIEDAD Y GESTIÓN.**- Por la naturaleza jurídica de la Cooperativa al ser una sociedad de personas, establece como políticas, sobre las relaciones de propiedad y gestión las siguientes:

- a. Los socios no podrán poseer individualmente, más del cinco por ciento del total de certificados de aportación de la Cooperativa;
- b. Los socios, en forma conjunta con su cónyuge o conviviente en unión de hecho y el grupo de parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, no podrán poseer más del diez por ciento del total de certificados de aportación de la Cooperativa;
- c. La participación de los socios, representantes y vocales de los Consejos, no será condicionada a la propiedad de montos mínimos de ahorros, inversiones o certificados de aportación, excepto los valores mínimos requeridos para mantener la calidad de socios, establecidos por la Asamblea General;
- d. Quienes ostenten la calidad de vocales de los Consejos de Administración o de Vigilancia, principales o suplentes, no podrán ser designados como Gerente

General, dentro de los dos años siguientes a la finalización de las dignidades antes señaladas;

- e. Prohibir que se pueda designar como Gerente a quien tenga la calidad de cónyuge o pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de los vocales del Consejo de Administración o de Vigilancia, incluso de aquellos que hayan renunciado a dichas funciones en los últimos seis meses.

**ARTÍCULO 9.- DE LAS POLÍTICAS SOBRE TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN.-** La Cooperativa establece como políticas de transparencia de la información al menos las siguientes:

- a. La información deberá reflejar fehacientemente la realidad de las situaciones y registros existentes en la Cooperativa, presentada a tiempo, completa y contener los respaldos que la sustente;
- b. La información deberá ser presentada de acuerdo a los requerimientos establecidos en la normativa vigente y lo dispuesto por la autoridad competente, dentro de los plazos y con las formalidades pertinentes;
- c. La información será clasificada en Pública, Reservada y Restringida, de acuerdo a la normativa vigente; cada una de éstas tendrá sus propias reglas para la entrega y manejo;
- d. La información que presente la Cooperativa a los socios, clientes o usuarios, sobre los servicios financieros deberá reflejar los aspectos que dicho servicio conlleva, entre otros los siguientes:
  - 1.- Los requisitos generales;
  - 2.- Las condiciones especiales y las excepciones, si los hubiere;
  - 3.- Todos los costos del servicio, si los tuviere, detallando los pagos que deban hacer a la Cooperativa y los que le correspondería realizar a terceras personas o instituciones;
  - 4.- Las sanciones, multas y prohibiciones que pudiera tener el servicio;
  - 5.- La forma como el socio o usuario, podría presentar reclamos ante la Cooperativa por un servicio deficiente y las instancias que podría recurrir;
- e. La Cooperativa llevará estadísticas sobre los reclamos y consultas realizadas por los socios, detallando aquellas que hayan sido resueltas por la institución o las que hubiere tomado conocimiento el organismo de control;

- f. Todos los documentos que la Cooperativa requiera que sean firmados por los socios, cumplirán con los requerimientos mínimos establecidos por las normas que protegen a los derechos de los consumidores.
- g. Las personas naturales o jurídicas que divulguen, en todo o en parte, información sometida a sigilo o reserva, serán denunciadas ante el organismo de control para que sean sancionadas con la multa de veinte y cinco salarios básicos unificados establecidos en el Código Orgánico Monetario y Financiero, sin perjuicio de la responsabilidad penal que corresponda.

**ARTÍCULO 10.- DE LAS POLÍTICAS SOBRE RENDICIÓN DE CUENTAS.-** La Cooperativa establece como políticas de rendición de cuentas las siguientes:

- a. La rendición de cuentas se lo hará primordialmente a través de la presentación de informes periódicos, elaborados por el responsable de la actividad, dirigido a su inmediato superior;
- b. La Cooperativa deberá difundir en la página web institucional, en la memoria anual y en publicaciones por la prensa la información que determine la normativa vigente y el organismo de control correspondiente;
- c. El orden de rendición de cuentas interno de la Cooperativa será el siguiente:
  - 1. Los Representantes de la Asamblea General rendirán cuentas de su gestión a los socios de la respectiva oficina operativa o jurisdicción que los eligió;
  - 2. Los vocales de los Consejos de Administración y Vigilancia rendirán cuentas de su gestión a la Asamblea General a través de sus presidentes;
  - 3. Los integrantes de las Comisiones y Comités designados por el Consejo de Administración, rendirán cuentas de su gestión al organismo nominador, salvo que la normativa disponga que adicionalmente presenten informes a la Asamblea General;
  - 4. El Gerente General rendirá cuentas de su gestión en forma mensual al Consejo de Administración y en forma anual a la Asamblea General.
- d. La rendición de cuentas deberá ser técnica y deberá permitir de forma clara, resumida y verificable, a quien reciba el informe, apreciar las gestiones realizadas, los resultados alcanzados y las justificaciones cuando las mismas no hayan cumplido con las planificaciones y presupuestos aprobados, así como el desarrollo de temas administrativos.

**ARTÍCULO 11.- DE LOS ASUNTOS QUE SON OBJETO DE RESOLUCIÓN POR LA ASAMBLEA GENERAL.-** Los temas sobre los cuales debe decidir la Asamblea General, se hallan detallados en el Estatuto Social, adicionalmente le corresponderá los siguientes:

- a. Conocer y aprobar los informes del proceso electoral y de los gastos realizados, presentados por el Presidente del Organismo Electoral;
- b. Analizar y de ser favorable para la Cooperativa, aprobar la cesión total de activos, pasivos y de los derechos contenidos en contratos de otra cooperativa de ahorro y crédito;
- c. Cumplir con las demás obligaciones y ejercitar los demás derechos contemplados en la normativa vigente.

**ARTÍCULO 12.- DE LOS ASUNTOS QUE SON OBJETO DE RESOLUCIÓN POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.-** Los temas sobre los cuales debe decidir el Consejo de Administración, se hallan detallados en el Estatuto Social adicionalmente le corresponderá los siguientes:

- a. Las reformas de cuentas relacionadas con el gasto administrativo, cuando sean superiores en un 20% del valor presupuestado, deberán ser informadas en la siguiente Asamblea General.
- b. Conocer el informe que presente el Comité de Riesgos.
- c. Conocer y resolver sobre el contenido y cumplimiento de las comunicaciones que le haya dirigido la Superintendencia.
- d. Designar al Oficial de Cumplimiento de la terna que presente el Consejo de Vigilancia, cumpliendo las disposiciones determinadas en la normativa vigente;
- e. Aprobar anualmente, las estrategias de negocios y las principales políticas de la entidad y revisar periódicamente su cumplimiento.
- f. Conocer informes periódicos sobre la situación de los procesos judiciales en los que la Cooperativa esté inmiscuido.
- g. Autorizar las licencias y comisión de servicios de los vocales del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia y del Gerente General y Auditor Interno.
- h. Conocer, aprobar, reformar, cumplir y aplicar las normas y políticas establecidas en el Manual para Prevenir el lavado de los activos.
- i. Designar y remover a los vocales del Organismo electoral.

- j. Los temas que no se hallen expresamente determinados para que sean resueltos por un organismo o funcionario de la Cooperativa, podrán ser resueltos por el Consejo de Administración.

**ARTÍCULO 13.- DE LA PRESIDENCIA DE LA COOPERATIVA Y EL BUEN GOBIERNO COOPERATIVO.-** El Presidente de la Cooperativa tendrá obligaciones específicas relacionadas al cumplimiento del Buen Gobierno Cooperativo detalladas en este Código y otras normas complementarias, entre otras las siguientes:

- a. Responder por el buen funcionamiento del Consejo de Administración, velará por el cumplimiento de la LOEPS, Reglamento General, el COMF, Estatuto y normativa vigente y la aplicación del Buen Gobierno Cooperativo.
- b. Elaborar un informe anual que contenga la rendición de cuentas sobre la gestión y cumplimiento de las prácticas de Buen Gobierno Cooperativo y el Código de Ética y ponerlo en conocimiento de la Asamblea General y al público en general a través de su página web.
- c. Incluir en el informe anual las políticas y los niveles de retribución aprobados, para los vocales del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia.
- d. Informar periódicamente a través de los medios de difusión pertinentes y en la página web, sobre la fecha, lugar de celebración y Orden del Día de las asambleas generales de representantes;
- e. Incluir en el Informe del Consejo de Administración a la Asamblea General la gestión y el cumplimiento de los objetivos institucionales y a las posiciones de riesgo asumidas por la Cooperativa.
- f. Asistir a las instalaciones de la Cooperativa al menos una vez a la semana, para velar por su buen funcionamiento y el cumplimiento de los principios de buen gobierno Cooperativo
- g. Las demás que determine la normativa vigente.

**ARTÍCULO 14.- DE LOS ASUNTOS QUE SON OBJETO DE RESOLUCIÓN POR EL CONSEJO DE VIGILANCIA.-** Los temas sobre los cuales debe decidir el Consejo de Vigilancia, se hallan detallados en el Estatuto Social, adicionalmente le corresponderá los siguientes:

- a. Coordinar sus actividades con la Contadora;

- b. Velar por el cumplimiento de las recomendaciones técnicas de auditoría externa o emanada por la Superintendencia, que hayan sido analizadas y acogidas por la Cooperativa.
- c. La gestión de los vocales del Consejo de Administración, del Gerente General y demás funcionario y empleados, observando el cumplimiento del Código de Ética y los Reglamentos vigentes.
- d. Aprobar los planes anuales de Auditoría y vigilar su cumplimiento.
- e. Conocer sobre los créditos otorgados a las personas que se incluyen en el Cupo de Crédito y vigilar que no se superen los límites establecidos en la normativa vigente.

**ARTÍCULO 15.- DE LOS DEBERES, OBLIGACIONES Y ATRIBUCIONES DE LA GERENCIA GENERAL.-** Los deberes, obligaciones y atribuciones de la Gerencia General, se hallan detallados en el Estatuto Social, adicionalmente le corresponderá los siguientes:

- a. Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General, del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, así como observar y cumplir, según el caso, las recomendaciones que emita la Superintendencia y los Organismos de Control;
- b. Informar periódicamente al Consejo de Administración de la situación de la administración del talento humano;
- c. Entregar previo a la calificación de su nombramiento la caución fijada por el Consejo de Administración;
- d. Abrir cuentas corrientes, firmar, endosar, cancelar cheques, documentos de crédito, ejecutivos y otros relacionados con la actividad económica de la Cooperativa;
- e. Responder legalmente por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave, incumplimiento de sus funciones, de la Ley, Reglamento, Estatuto y Reglamentos Internos de la Cooperativa;
- f. Poner en conocimiento del Presidente del Consejo de Administración, inmediatamente, toda comunicación de la Superintendencia que contenga observaciones y cuando así lo exija, dejando constancia de ello en el acta de la sesión en la que constará además, la resolución adoptada por el Consejo de Administración;

- g. Asistir a las reuniones del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, con voz pero sin voto; y,
- h. Realizar todas las demás funciones que, en concordancia con su cargo, le hayan sido asignados por la Asamblea General o el Consejo de Administración y la normativa vigente.

**ARTÍCULO 16.- DE LOS PROGRAMAS OBLIGATORIOS DE CAPACITACIÓN.-** La Cooperativa establece como política institucional la realización de eventos programados de capacitación para todos los estamentos que la integran, orientados a elevar el conocimiento primordialmente en el ámbito financiero, cooperativista, administrativo y de buen gobierno Cooperativo, para lo cual establece las siguientes políticas:

- a. Los programas de capacitación son obligatorios para quienes estén dirigidos, la falta de participación o el abandono injustificados, serán sancionados, de conformidad con las normas vigentes.
- b. Todos los programas de capacitación que realice la Cooperativa deberán ser evaluados individualmente y al evento en sí mismo, de tal manera que se pueda evidenciar el aprovechamiento de la inversión realizada.
- c. Los programas de capacitación para socios, representantes y vocales de los Consejos de Administración y Vigilancia serán elaborados preferentemente por la Comisión de Educación y deberán contemplar al menos la frecuencia y número de horas que determine la normativa vigente.
- d. Los programas de capacitación para la Gerencia y los funcionarios y empleados de la Cooperativa, serán diseñados por quien se halle encargado del Talento Humano en la Institución y responderá a análisis técnicos de las necesidades operativas.

**ARTÍCULO 17.- DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS REPRESENTANTES EN LAS DELIBERACIONES DE LOS TEMAS PRESENTADOS A LA ASAMBLEA GENERAL.-** La Cooperativa establece como mecanismo para asegurar la participación de los Representantes en las deliberaciones de los temas presentados a la Asamblea General los siguientes:

- a. El expediente de la Asamblea General deberá ser entregado en los domicilios de los Representantes con al menos ocho días de anticipación a la fecha en su realización;
- b. El expediente de la Asamblea General, contendrán todos los documentos de respaldo de cada uno de los temas que se tratarán y resolverán en la misma; es prohibido y no se podrán conocer y resolver, documentos que no sean parte del expediente.
- c. Los Representantes tienen la obligación de recibir y analizar los expedientes que se le haga entrega, deberán auto prepararse en los temas establecidos en el orden del día y de ser el caso, requerir explicaciones adicionales relacionados con los documentos recibidos, con la anticipación debida, al Consejo de Administración, de Vigilancia o Gerencia General;

**ARTÍCULO 18.- DE LA REVELACIÓN DE INFORMACIÓN A LOS SOCIOS Y PÚBLICO EN GENERAL RELACIONADO CON LA ASAMBLEA GENERAL.-**

Como parte del Buen Gobierno Cooperativo, la Cooperativa mantendrá en su página web o en otros medios de comunicación interna, información relacionada a la Asamblea General en los siguientes aspectos:

- a. Informe de la administración;
- b. Balances de situación comparativos de los dos últimos años;
- c. Estado de cambios en la situación financiera correspondiente al último año;
- d. Estado de pérdidas y ganancias de los dos últimos años;
- e. Informe de auditoría externa calificados por la respectiva superintendencia;
- f. Posición del patrimonio técnico;
- g. Indicadores de liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad;
- h. Calificación de activos de riesgo del último ejercicio económico; y,
- i. Remuneraciones, compensaciones y otros beneficios de sus administradores.

**CAPÍTULO IV**

**DE LOS CONFLICTOS DE INTERÉS**

**ARTÍCULO 19.- DEFINICIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS.-** Para la Cooperativa, se entiende como conflicto de interés, cuando los Representantes a la Asamblea General, vocales de los Consejos de Administración y Vigilancia, Gerente o



los empleados de la Cooperativa, realicen actos, celebren contratos, aprueben operaciones financieras o no financieras, permitan la ejecución de actos o eventos, que contravengan las disposiciones establecidas por la normativa vigente, de tal manera que por dicho acto u omisión, se generen ventajas a dichas personas, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, a sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, hijastros, o a personas con quienes mantengan relaciones comerciales, ventajas que, de manera normal, no hubiesen podido alcanzar en la Institución.

**ARTÍCULO 20.- DE LAS POLÍTICAS PARA EVALUAR Y RESOLVER LOS CONFLICTOS DE INTERÉS.-** La Cooperativa establece como políticas para evaluar y resolver los conflictos de interés al menos los siguientes:

- a. Los organismos facultados para evaluar y resolver los conflictos de interés son los siguientes:
  1. La Asamblea General revisará las actuaciones que involucre al Presidente y a los vocales del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia.
  2. El Consejo de Administración revisará las actuaciones de la Gerencia, vocales del Consejo de Vigilancia, representantes de la Asamblea General y socios.
  3. El Gerente revisará las actuaciones de los empleados y clientes.
- b. La evaluación y sanción de conflictos de interés deberá responder a procedimientos, en los que se garanticen el derecho a la defensa y al debido proceso.
- c. Sin perjuicio de las sanciones que se establezcan en este Código, cuando se determine la existencia de conflicto de interés, el organismo correspondiente tomará las medidas pertinentes para dejar sin efecto el acto, contrato o beneficio que se hubiere generado, cuando aquello sea posible.
- d. El Presidente del Consejo de Administración deberá incluir en su informe anual a la Asamblea General, el detalle de los casos de conflicto de interés que se hayan detectado y la forma cómo hayan sido resueltos.
- e. Complementariamente a las resoluciones que se adopten ante los conflictos de interés detectados en la Institución, el Consejo de Administración deberá incluir en la normativa vigente, disposiciones que eviten la repetición de dichos actos a futuro.

## **ARTÍCULO 21.- DE LOS CONTROLES INTERNOS DE LA COOPERATIVA.**

Los controles internos de la Cooperativa son los siguientes:

- a. Los realizados por los directivos de la Cooperativa, los que se ejercen por la Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y las Comisiones especiales presididas por directivos.
- b. Los realizados por todos los funcionarios de la Cooperativa, quienes son el principal factor de control interno; en el cumplimiento de sus funciones.
- c. Los realizados a través de Organismos Directivos tales como:
  1. Consejo de Vigilancia.
  2. Comité de Riesgos.
  3. Comité de Ética.
  4. Comité de Cumplimiento.
  5. Otros que se crearen para el eficiente desempeño de la Cooperativa
- d. Los realizados por empresas contratadas específicamente para realizar auditorías externas, calificaciones de riesgos u otras actividades, cuya ejecución son canceladas directamente por la Cooperativa.

Las atribuciones y políticas de control interno se hallan establecidas en toda la normativa de la Institución, sin perjuicio que algunas de ellas se hallen detalladas en el presente Código.

## **ARTÍCULO 22.- DE LAS POLÍTICAS DE DIFUSIÓN DE LOS INFORMES DE CONTROL EXTERNO E INTERNOS.-**

Las políticas de difusión de los informes de Control son las siguientes:

- a. Los informes de Control Internos o Externos, no serán reservados al conocimiento de los vocales del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, la Gerencia General y los funcionarios que según la actividad y responsabilidad deban conocer de aquellos.
- b. Los representantes tendrán acceso a los dictámenes de los Informes de Auditoría; sin embargo los informes de Control Interno, cuando lo soliciten, se les podrá hacer entrega siempre que lo hayan solicitado al Presidente del Consejo de Administración, y lo haya aceptado y se suscriba previamente convenios de manejo confidencial de la información.

Los socios y público en general no tendrán acceso directo a los Informes de Control Interno, en caso de requerir alguna información relacionada con dichos temas, lo solicitarán a Presidencia del Consejo de Administración, que lo pondrá en conocimiento del Consejo, que de considerar pertinente la solicitud, dispondrá que se le haga entrega de un informe, previa la suscripción de un convenio de confidencialidad.

- c. Los informes de control interno tendrán una reserva de información de diez años, o el tiempo que establezca la normativa vigente.

## **CAPÍTULO VI**

### **MANEJO DE INFORMACIÓN, LIMITACIONES Y ACCESO.-**

**ARTÍCULO 23.- DE LA CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN.-** Para la Cooperativa la Información se la clasificará en:

- a. Información Pública: Aquella que por disposición de la Ley, debe estar al alcance de socios, terceros y público en general, referentes a los productos y servicios que ofrece la Institución, los costos financieros, entre otros y la información de obligatoria difusión y publicación en medios masivos como son balances, estados financieros, memorias, página web, entre otros.
- b. Información Reservada: Aquella que está dirigida a los vocales de los Consejos de Administración y Vigilancia, Gerencia y funcionarios directamente relacionados con el tema, que se refieren principalmente al control interno institucional, Información para ser entregada a personas diferentes a las mencionadas, requerirá de autorización previa del Consejo de Administración y la suscripción de convenios de confidencialidad. Igualmente es información reservada y de entrega exclusivamente a su titular, la relacionada a los datos personales y financieros, ingresados en la institución.
- c. Información Restringida: Aquella que se refiere a secretos profesionales, comerciales, informáticos, propios del giro del negocio, tales como el detalle de las acciones del plan estratégico, del plan operativo, implementación de productos y servicios, estudios de factibilidad, desarrollos informáticos u otros similares. Esta

información tendrá la calidad de restringida, mientras se halle ejecutándose, luego se convertirá en información pública.

**ARTÍCULO 24.- DE LA POLÍTICA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN.-** Los socios y el público en general tendrán acceso ilimitado a la Información Pública.

El acceso a la Información Reservada, requiere de autorización del Consejo de Administración y una vez otorgada, para ser entregada, previamente deberá suscribirse convenios de confidencialidad.

La Información Restringida no podrá ser entregada a personas diferentes a las señaladas en esta normativa.

Ante requerimiento de autoridad judicial o administrativa, legalmente facultada, la Gerencia entregará la información reservada o restringida que haya sido solicitada, exigiendo el manejo adecuado de aquella.

**ARTÍCULO 25.- DE LOS CONVENIOS DE CONFIDENCIALIDAD.-** La Cooperativa establece como política, la implementación de Convenios de Confidencialidad, documento diseñado por la Cooperativa y aprobado por el Consejo de Administración, que lo deberán suscribir los directivos, funcionarios y personas que manejen o lleguen a recibir informes o documentos calificados como RESERVADOS o RESTRINGIDOS, en especial los relacionados con prevención de lavado de activos.

Los convenios de confidencialidad establecerán claramente el uso, que las personas que reciben la información calificada como Reservada o Restringida, podrá hacer del documento que se les entrega, así como el anuncio de las repercusiones legales, que el eventual mal uso de aquellos, les podrían acarrear.

Los convenios de confidencialidad establecerán el tiempo que la persona deberá guardar reserva de la información que ha recibido.

El mal uso de la información calificada como reservada o restringida, será causal de expulsión de la Cooperativa de quienes tengan la calidad de socio, sin perjuicio de las demás acciones a que tuviere lugar.

Todas las personas que tengan acceso a información reservada o restringida de la Cooperativa, deberán suscribir convenios de Confidencialidad, los que se conservarán en las carpetas personales.

## **CAPÍTULO VII**

### **DE LAS POLÍTICAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS**

**ARTÍCULO 26.- INFORMACIÓN AL USUARIO FINANCIERO.-** La Cooperativa tiene la obligación de informar a los socios, en los formatos que defina el organismo de control, al menos lo siguiente:

- a) Sus principales indicadores financieros;
- b) Las condiciones generales de las actividades financieras que prestan;
- c) La calificación de riesgo, cuando corresponda;
- d) El estado de las operaciones que un socio mantenga con la entidad;
- e) Los beneficios y limitaciones de los servicios que se están ofertando;
- f) El procedimiento para la atención de los reclamos ante la Cooperativa;
- g) Un ejemplar del documento físico, cuando la Cooperativa requiera la firma del usuario; y,
- h) En caso de acordar que ciertos servicios sean enviados de manera electrónica, la certificación impresa no tendrá costo.

## **CAPÍTULO VIII**

### **SANCIONES POR INCUMPLIMIENTOS DE LOS PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO COOPERATIVO**

**ARTÍCULO 27.- SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DEL BUEN GOBIERNO.** Cuando se llegase a determinar que un socio, Representante, Directivo o Gerencia de la Cooperativa, han violentado las normas del Código de Buen Gobierno Cooperativo, a través del debido proceso y respetando en todo momento el derecho a la defensa, dependiendo de la gravedad de la infracción, se les podrá imponer una de las siguientes sanciones:

- a. Amonestación escrita;

- b. Multa con la siguiente escala:
  - 1. Socios: hasta por el valor equivalente al veinticinco por ciento de la remuneración básica unificada del trabajador en general;
  - 2. Vocales de los Consejos de Administración o Vigilancia: hasta el valor equivalente a dos salarios básicos unificados del trabajador en general;
  - 3. Gerencia hasta el 10% de sus honorarios mensuales.
- c. Prohibición a participar en procesos electorales por un período;
- d. Prohibición a participar en procesos electorales por dos períodos;
- e. Prohibición a participar en procesos electorales en forma definitiva;
- f. Pérdida de la calidad de directivo que ostente;
- g. Exclusión como socio, que deberá realizarse en proceso separado, cumpliendo el procedimiento establecido en el Reglamento Interno vigente.

**ARTÍCULO 28.- DE LA COMPETENCIA PARA RESOLVER LOS PROCESOS SANCIONADORES.-** Las competencias para resolver los procesos de sanciones por incumplimiento de las disposiciones de este Código, serán las siguientes:

- a. El Consejo de Administración conocerá y resolverá todos los procesos, excepto los casos de su Presidente y vocales principales de los Consejos de Administración y Vigilancia.
- b. La Asamblea General conocerá y resolverá los procesos del Presidente y vocales principales de los Consejos de Administración y Vigilancia.

**ARTÍCULO 29.- PROCESO SANCIONADOR REALIZADO POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.-** El Consejo de Administración, en su ámbito, aplicará el siguiente procedimiento sancionador:

- a. Cuando el Consejo de Administración llegue a tener conocimiento, por cualquier medio, de la posible violación de las disposiciones del Código de Buen Gobierno, procederá a designar una Comisión Especial integrada por dos de sus miembros, para que realicen una investigación del hecho y presenten un informe con las conclusiones del mismo, dentro del término de quince días.

- b. Una vez recibido el informe el Presidente del Consejo de Administración deberá incluir como punto del Orden del Día de la siguiente reunión, el conocimiento del informe de la Comisión Especial.
- c. Una vez conocido el informe de la Comisión Especial, el Consejo de Administración deberá decidir si en su criterio existen elementos para sancionar a una persona por la violación de éste Código; de así hacerlo, dispondrá que la Secretaría del Consejo de Administración, proceda a notificar a la persona involucrada, con el informe de la Comisión Especial y le señale que tiene derecho a presentar ante el Presidente de la Cooperativa, su descargo, dentro del término de ocho días, contados desde la fecha en que se le haya notificado.
- d. Cumplido el término de ocho días señalado en el literal c) de este artículo, se haya o no presentado descargos, el Presidente del Consejo de Administración procederá a incluir en el Orden del Día de la siguiente reunión, el conocimiento y resolución del proceso.
- e. El Consejo de Administración valorará los informes y descargos presentados y de encontrar méritos para aquello, impondrá una de las sanciones que establece este Código o absolverá a la persona involucrada; la resolución adoptada será notificada al involucrado.
- f. Las sanciones impuestas por el Consejo de Administración podrán ser apeladas ante la Asamblea General, en cuyo caso, el involucrado deberá presentar un oficio al Presidente de dicho Consejo, con su apelación dentro del término de ocho días de notificada la resolución con la sanción.
- g. Recibida la apelación, el Presidente determinará si aquella ha sido presentada dentro del término correspondiente, de no cumplir con esta condición, la negará, quedando la resolución en firme y notificando del particular al interesado y al Gerente o al funcionario que deba cumplir con la Resolución.

Si la apelación ha sido presentada dentro del término correspondiente, el Presidente del Consejo de Administración tendrá la obligación de incluir como un punto del Orden del Día de la siguiente Asamblea General, el conocimiento y resolución de la apelación, para lo cual se sustentará en un informe que presente el Consejo de Administración.

La resolución de la Asamblea General será de última instancia.

**ARTÍCULO 30.- PROCESO DE SANCIONES REALIZADO POR LA ASAMBLEA GENERAL CONTRA LOS VOCALES PRINCIPALES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.-** El proceso sancionador realizado por la Asamblea General cumplirá los siguientes pasos:

- a. Cuando se llegase a determinar que el Presidente o los vocales principales del Consejo de Administración, presuntamente han violado las disposiciones de este Código, el Consejo de Vigilancia deberá incluir en su informe a la Asamblea General, un acápite exclusivo sobre el tema, detallando los fundamentos de hecho y de derecho que sustenten dicha presunción y la sanción que en su criterio el caso ameritaría.
- b. El Consejo de Vigilancia deberá notificar al Presidente o vocales principales del Consejo de Administración, en forma previa a la realización de la Asamblea General, el informe relacionado con las presuntas violaciones al Código de Buen Gobierno, para que puedan incluir en el expediente de la misma, sus descargos.
- c. Cuando el Consejo de Vigilancia presente su informe a la Asamblea General sobre la supuesta violación de éste Código, el Presidente de la Asamblea General, deberá encargar la dirección de la misma a un Representante, hasta que se tome resolución sobre el tema.
- d. Una vez presentado el informe del Consejo de Vigilancia y los descargos del Presidente del Consejo de Administración o de los vocales del mismo, la Asamblea General debatirá y resolverá el tema aceptando o rechazando el informe del Consejo de Vigilancia y de ser el caso determinará la sanción aplicable en base a las disposiciones de este Código.

**ARTÍCULO 31.- PROCESO DE SANCIONES REALIZADO POR LA ASAMBLEA GENERAL CONTRA LOS VOCALES PRINCIPALES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA.-** El proceso sancionador que deberá adoptar la Asamblea General cumplirá los siguientes pasos:



- a. Cuando se llegase a determinar que el Presidente o los vocales principales del Consejo de Vigilancia, presuntamente han violado las disposiciones de este Código, el Consejo de Administración deberá incluir en su informe a la Asamblea General, un acápite exclusivo sobre el tema, detallando los fundamentos de hecho y de derecho que sustenten dicha presunción y la sanción que en su criterio el caso ameritaría.
- b. El Consejo de Administración deberá notificar al Presidente o vocales principales del Consejo de Vigilancia, en forma previa a la realización de la Asamblea General, el acápite del informe relacionado con las presuntas violaciones al Código de Buen Gobierno, para que puedan incluir en el expediente de la misma, sus descargos.
- c. Una vez presentado el informe del Consejo de Administración y los descargos del Presidente del Consejo de Vigilancia o de los vocales principales del mismo, la Asamblea General debatirá y resolverá el tema aceptando o rechazando el acápite del informe del Consejo de Administración y de ser el caso determinará la sanción aplicable en base a las disposiciones de este Código.

## **CAPÍTULO IX**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**ARTÍCULO 32.- DE LA SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.-** Salvo las disputas cuya resolución correspondan a instancias judiciales, todas las demás podrán ser sometidas a arbitraje interno cumpliendo las siguientes reglas:

- a. Cuando el conflicto involucre a socios contra el Consejo de Administración, lo resolverá el Consejo de Vigilancia; cuando el involucrado sea el Consejo de Vigilancia, lo resolverá el Consejo de Administración.
- b. Cuando el conflicto involucre a socios contra la Gerencia, lo resolverá el Consejo de Administración.
- c. Cuando el conflicto involucre a integrantes del Consejo de Administración con el Consejo de Vigilancia, lo resolverá la Asamblea General.
- d. Los conflictos entre Gerencia y Consejo de Vigilancia lo resolverá el Consejo de Administración.
- e. Los conflictos entre Gerencia y Consejo de Administración lo resolverá el Consejo de Vigilancia.

Los procedimientos del arbitraje interno serán reglamentados por el Consejo de Administración.

Las decisiones que se adoptaren dentro de un proceso de arbitraje interno, serán obligatorias para las partes en conflicto y deberán ser agotadas antes de que se recurra a organismos de control.

**ARTÍCULO 33.- PROCESO DE REFORMA DEL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO COOPERATIVO.-** Las reformas al presente Código deberán ser analizadas y resueltas por el Consejo de Administración, en especial cuando se presenten hechos que no han sido debidamente normados y que sea necesario evitar que se repitan en el futuro.

**ARTÍCULO 34.- DIFUSIÓN DEL CÓDIGO.-** El Código de Buen Gobierno y sus posteriores reformas, deberán ser debidamente difundidos entre quienes tienen la obligación de aplicar sus disposiciones, por lo que el Consejo de Administración deberá establecer un período de inducción previo a su total exigencia.

**Segunda:** El presente Instructivo entrará en vigencia una vez que haya sido conocido, discutido y aprobado por el Consejo de Administración.

f.....

La Secretaria

## CONCLUSIONES

Luego de haber concluido el presente trabajo de titulación referente al análisis de la gestión administrativa y financiera a la Cooperativa de Taxis y Camionetas “Shell Ltda. No. 4” se ha llegado a formular las siguientes conclusiones:

- a. Los resultados obtenidos del análisis de la gestión administrativa y financiera realizado a la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4, determinan que existen debilidades en la gestión administrativa por parte de los directivos, por cuanto desconocen de la normativa que la rige la empresa.
- b. La estructura de los estados financieros de la cooperativa no se ajustan a la normativa expedida por la superintendencia de economía popular y solidaria en relación al catálogo único de cuentas expedida para las entidades bajo su control y supervisión.
- c. La aplicación de los métodos de análisis vertical, horizontal e indicadores financieros, permitieron cumplir con los objetivos planteados, así como la propuesta de herramientas de gestión administrativa como son los Manuales de Políticas y Procedimientos Contables, el Código de Buen Gobierno Cooperativa y el Instructivo para la administración del Fondo de Caja Chica.

## RECOMENDACIONES

- a. Se recomienda al sr. presidente, elaborar un programa de capacitación continuó, con temas relacionados con relaciones humanas, servicio y atención al cliente, liderazgo, prácticas de buen gobierno cooperativo, ley de tránsito, el reglamento interno para así lograr con la participación de todos los miembros de la cooperativa.
- b. Se recomienda a la Sra. Contadora de la Cooperativa de Taxis y Camionetas “Shell Ltda. No. 4”, la aplicación del análisis financiero, con el fin de que pueda generar información que permita conocer oportunamente la situación económica y financiera, para la toma de decisiones.
- c. La correcta aplicación de los procesos planteados en esta investigación, permitirá a los directivos de la cooperativa de taxis Shell Ltda. Nª 4, administrar de manera eficaz y así dar a conocer en cualquier momento, la situación financiera y económica por la que atraviesa la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. México: Pearson Educación
- Bravo, M. (2008). *Contabilidad general*. Quito: Nuevodia.
- Córdova, M. (2015). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Océano (2014). *Enciclopedia del Empresario*. Barcelona: Océano
- Grijalbo (2015). *Diccionario Enciclopédico Ilustrado*: Buenos Aires: Grijalbo
- García, A. (2008). *Contabilidad Financiera*. Barcelona. Ariel
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning.
- Guajardo, G. (2004). *Contabilidad Financiera*. 5a.ed. México: McGraw-Hill
- Huertas, M. (2011). *Modelo Administrativo Financiero para Microempresas*. Quito: Albazul.
- Corporación de estudios y Publicaciones. (2016). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito: C.E.P.
- Lorino, P. (2004) *El Control de Gestión Estratégico*. México: Alfaomega.
- Muñiz, L. (2013). *Gestión Comercial y de Marketing*. México: Bresca Profit.
- Ortiz, H. (2012). *Análisis Financiero Aplicado*. Bogotá: Universidad Externada de Colombia.
- Pérez, A. (2005). *Administración de Empresas*. 2a.ed. Madrid: Salamanca
- Real Academia. (2010). *Diccionario Real Academia Española de la Lengua*. Quito. El Comercio.

Romero, A. (2009). *Contabilidad avanzada II*. 2a.ed. México: McGraw-Hill.

Simisterra, G, & Polanco, L. (2007). *Contabilidad Administrativa*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Stoner, J. & Freeman, E. & Gilbert, D. (2002). *Administración*. 6a.ed. México: Prentice Hall

Zapata, P. (2011). *Contabilidad General*. 7a.ed. Bogotá: McGraw-Hill.

## ANEXOS

### Anexo N°. 1: Encuesta a los empleados de la Cooperativa

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Encuesta dirigida a los empleados de Cooperativa de Transportes de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4, respecto al análisis de la gestión administrativa y financiera del periodo 2013 - 2014

**Objetivo:** realizar un análisis situacional de la estructura administrativo financiero y funcional de la cooperativa de transportes de taxis y camionetas Shell Ltda. No. 4, e identificar sus fortalezas y debilidades en las actividades ejecutadas.

#### Ponga una "X" donde crea conveniente

1. ¿Cuántos años trabaja usted en la Cooperativa de Transportes de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4?  
De 0 a 5 años ( ) De 5 a 10 años ( )  
De 10 a 15 años ( ) Más de 15 años ( )
2. ¿Cómo califica el ambiente laboral dentro de la Cooperativa?  
Muy bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )
3. ¿Recibe capacitación para realizar su trabajo?  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
4. ¿En la cooperativa se aplican estrategias para mejorar el servicio a los clientes?  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
5. ¿Conoce usted si existe un manual administrativo en el que este descrito las funciones que debe realizar?  
Si ( ) No ( )
6. ¿Cree usted que el análisis de la gestión administrativa y financiera a la Cooperativa de Transporte de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4, mejorará el manejo la eficiente de los recursos institucionales?  
Si ( ) No ( )

Gracias por su colaboración

## **Anexo N°. 2: Encuesta a clientes y usuarios de taxis y camionetas**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Objetivo:** Obtener información para poder determinar la situación actual de la Cooperativa de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4.

**Ponga una “X” donde crea conveniente**

1. ¿Usted pertenece trabaja para una?  
Empresa pública ( )    Empresa privada ( )    Persona natural ( )
  
2. ¿Utiliza los servicios de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4?  
Encomiendas ( )    Pasajeros ( )    Encomiendas y pasajeros ( )
  
3. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de Taxis y Camionetas Shell Ltda. No. 4?  
Diario ( )    Semanal ( )    Quincenal ( )    Mensual ( )    Trimestral ( )    Otras ( )
  
4. ¿Cómo califica el servicio que presta la Cooperativa Shell Ltda. No. 4?  
Muy bueno ( )    Bueno ( )    Regular ( )    Malo ( )
  
5. ¿Considera que el tiempo de espera para recibir el servicio es?  
Rápido ( )    Lento ( )
  
6. ¿Cuál es el tiempo aproximado que Ud. ha tenido que esperar para abordar el taxi?  
De 0 a 5 min. ( )    De 6 a 10 min. ( )  
De 11 a 15 min. ( )    De 16 a 20 min. ( )  
Más de 20 min. ( )
  
7. ¿Cómo califica la atención y servicio por parte del personal de Taxis y Camionetas Shell No. 4?  
Muy bueno ( )    Bueno ( )    Regular ( )    Malo ( )
  
8. ¿Ha tenido/tiene algún tipo de inconveniente por parte del personal de Taxis y Camionetas Shell No. 4?  
Si ( )    No ( )



9. ¿Usted solicita el servicio mediante?:

Llamada telefónica (  ) Personalmente en la parada (  )

10. ¿Considera usted que el servicio por parte de la Cooperativa Shell es confiable?

Si (  ) No (  )

Gracias por su colaboración

### **Anexo N°. 3: Encuesta a socios propietarios de los taxis y camionetas**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Objetivo:** Obtener información para poder determinar la situación actual de la Cooperativa de Taxi s y Camionetas Shell Ltda. No. 4, en referencia a los socios.

**Ponga una “X” donde crea conveniente**

1. ¿Cuántos años es socios de la Cooperativa?  
De 0 a 5 años ( )                      De 5 a 10 años ( )  
De 10 a 15 años ( )                      Más de 15 años ( )
  
2. ¿Su relación de trabajo es?  
Directa con el socio ( )      Directa con la Cooperativa ( )
  
3. ¿Conoce usted la importancia de su trabajo en el mejoramiento de los servicios que presta la Cooperativa?  
Si ( )      No ( )
  
4. ¿La Cooperativa capacita a los socios y directivos?  
Siempre ( )      Casi siempre ( )      Nunca ( )
  
5. ¿Recibe algún tipo de incentivo por el trabajo realizado?  
Si ( )      No ( )
  
6. ¿En la Cooperativa se aplican estrategias para mejorar los procesos de gestión administrativa y financiera?  
Siempre ( )      Casi siempre ( )      Nunca ( )
  
7. ¿En la Cooperativa se aplican políticas para mejorar la gobernabilidad institucional?  
Siempre ( )      Casi siempre ( )      Nunca ( )
  
8. ¿Conoce usted si existen Reglamentos, Manuales e Instructivos que contribuyan a la gestión administrativa financiera de la Cooperativa?  
Si ( )      No ( )

9. ¿Cree que el análisis de la gestión administrativa y financiera aplicada a la Cooperativa, mejorará la eficiencia administrativa de los recursos y la calidad del servicio a los clientes y usuarios?

Si ( )      No ( )

10. ¿Cree que el proceso que se aplica para brindar el servicio es el más idóneo?

Si ( )      No ( )

Gracias por su colaboración

## **Anexo N°. 4: Entrevista al Gerente**

### **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARRERA DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Objetivo:** Realizar un análisis de la gestión administrativa, financiera y operativa de la Cooperativa de Taxi s y Camionetas Shell Ltda. No. 4, e identificar sus fortalezas, y debilidades en las actividades ejecutadas.

#### **GUIA ESTRUCTURADA DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA**

1. ¿Cuál es la misión, visión, objetivos y valores de la Cooperativa?
2. ¿La Cooperativa cuenta con organigrama estructural y un manual de funciones que permita conocer los niveles y funciones organizacionales?
3. ¿Cómo se desarrolla la selección del personal para que labore en la Cooperativa?
4. ¿Qué importancia tiene para la Cooperativa las herramientas de gestión?
5. ¿Los empleados cuentan con un proceso de capacitación permanente para realizar su trabajo?
6. ¿La Cooperativa cuenta con un manual de control interno?
7. ¿La Cooperativa cuenta con políticas y procedimientos contables?
8. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la Cooperativa?
9. ¿Cree usted que el análisis de la gestión administrativa y financiera contribuye a mejorar el manejo administrativo de los recursos institucionales?
10. ¿Cómo calificaría a la gestión del Directorio de la Cooperativa?

## **Anexo N°. 5: Entrevista al Contador**

### **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARRERA DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Objetivo:** Realizar un análisis de la gestión administrativa, financiera y operativa de la Cooperativa de Taxi s y Camionetas Shell Ltda. No. 4, e identificar sus fortalezas, y debilidades en las actividades ejecutadas.

#### **GUÍA ESTRUCTURADA DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA**

1. ¿La Cooperativa cuenta con un sistema contable que facilite la obtención de los estados financieros?
2. ¿Existe un custodio de caja chica, adicional del contador?
3. ¿Cooperativa se rige totalmente a las normas contables de la SEPS y tributarias del SRI?
4. ¿La Cooperativa cuenta con un plan de cuentas?
5. ¿Cada qué frecuencia se elaboran los estados financieros?
6. ¿Se encuentran claramente establecidas las funciones que usted debe desempeñar en la Cooperativa?
7. ¿Le gustaría que la Cooperativa cuente con unas políticas y procesos contables que le facilite las actividades que usted realiza?
8. ¿Qué limitaciones ha observado en la Cooperativa que retrasen el crecimiento de la misma?
9. ¿Qué recomendaciones emitiría para que se mejore la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa?
11. ¿Qué opina sobre el análisis de la gestión administrativa y financiera a la cooperativa?

# Anexo N°. 6: Registro Único de Contribuyentes

## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 1690015885001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE TAXIS Y CAMIONETAS SHELL  
**NOMBRE COMERCIAL:** COOPERATIVA DE TAXIS Y  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** GUANGA RODRIGUEZ MYRIAM PATRICIA  
**CONTADOR:** MASSON FACHI LESLY AIDA

<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	13/08/1971	<b>FEC. CONSTITUCION:</b>	13/08/1971
<b>FEC. INSCRIPCION:</b>	11/07/2000	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	11/02/2014

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

SERVICIO DE TAXIS

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia PASTAZA Cantón MERA Parroquia SHELL Calle AV PADRE LUIS JACOME Número: SIN Referencia ubicación  
 FRENTE AL COLEGIO JORGE ICAZA Telefono Trabajo 032795137 Email cooptaxissnshellbda@hotmail.com Celular  
 0995126398

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 001	<b>ABIERTOS:</b>	1
<b>JURISDICCION:</b>	REGIONAL CENTRO PASTAZA	<b>CERRADOS:</b>	0

  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos consignados en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de esta se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 3 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Usuario: RRAP080307 Lugar de emisión: PUYO/CESLAO MARIN Y 9 DE Fecha y hora: 11/02/2014 15:40:30

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1690015885001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE TAXIS Y CAMIONETAS SHELL

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

<b>Nº. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>MATRIZ:</b> MATRIZ	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 13/09/1971
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> COOPERATIVA DE TAXIS Y CAMIONETAS SHELL			<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. RENICIO:</b>
SERVICIO DE TAXIS			

• **DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia PASTAZA Cantón MERA Parroquia SHELL Calle AV PADRE LUIS JACOME Numero: 5/N Referencia FRENTE AL COLEGIO JORGE IGAZA Telefono Trabajo: 032755137 Email: cooptaxis@shellpa@gmail.com Celular: 9905126308

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ellos se derive (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Usuario: RR00080307 Lugar de emisión: PUÑOYCESADWARIN Y S DE Feska y hora: 11/02/2014 10:40:30