



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA MEJORAR LA TOMA
DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES
JUMANDY, DE LA CIUDAD DE TENA, PERIODO 2020-2024.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

GABRIELA LIZBETH RODRIGUEZ URBINA

Riobamba – Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA MEJORAR LA TOMA
DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES
JUMANDY, DE LA CIUDAD DE TENA, PERIODO 2020-2024.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: GABRIELA LIZBETH RODRIGUEZ URBINA

DIRECTOR: ING. WILLIAM PATRICIO CEVALLOS SILVA

Riobamba – Ecuador

2023

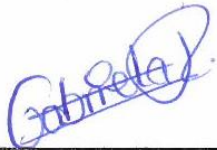
©2023, Gabriela Lizbeth Rodríguez Urbina

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Gabriela Lizbeth Rodríguez Urbina, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 13 de enero de 2023






Gabriela Lizbeth Rodríguez Urbina

C.I.: 1500876618

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES JUMANDY, DE LA CIUDAD DE TENA, PERIODO 2020-2024.**, realizado por la señorita: **GABRIELA LIZBETH RODRÍGUEZ URBINA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ph.D. Juan Alberto Ávalos Reyes PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-01-13
Ing. William Patricio Cevallos Silva DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2023-01-13
Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique ASESOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2023-01-13

DEDICATORIA

A Dios quien ha sido mi guía y me dio la fuerza y sabiduría necesaria para lograr llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres quienes son el pilar de mi vida y quienes me brindaron los recursos necesarios para continuar con mis estudios y llegar a cumplir este sueño, ya que su apoyo ha sido incondicional en cada momento los cuales hicieron en mí una persona de bien con valores y principios. A mi hijo Miguel quien es el motor de mi vida y la razón para superarme y levantarme cada día, y a mi esposo el mejor hombre que Dios puso en mi camino Miguel Gómez, quien ha estado conmigo en las buenas y malas siempre apoyándome brindándome su cariño y esforzándose día a día por nuestra familia.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

A mis padres por su apoyo incondicional y por sus consejos y palabras de aliento he logrado continuar y nunca decaer en lo que me he propuesto. A mi director de tesis Ing. Patricio Cevallos y asesor Ing. Víctor Cevallos quienes estuvieron al pendiente del avance de mi trabajo con sus conocimientos, experiencia y paciencia para poder culminar con éxito este trabajo. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, especialmente a la Carrera de Finanzas y a cada uno de mis docentes quienes han sabido impartir e instruirme a través de sus clases el conocimiento necesario para convertirme en una excelente profesional. A todos los que conforman la Cooperativa de Transporte Jumandy, por haberme brindado la apertura para desarrollar el trabajo de investigación.

Gabriela

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Delimitación del problema.....	3
1.3. Formulación del problema.....	3
1.4. Sistematización del problema	3
1.5. Objetivos.....	4
1.5.1. General.....	4
1.5.2. Específicos.....	4
1.6. Justificación.....	4
1.6.1. Justificación teórica.....	4
1.6.2. Justificación metodológica	5
1.6.3. Justificación práctica.....	5
1.7. Idea a defender.....	5

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	7
2.1. Antecedentes investigativos.....	7
2.2. Marco teórico	8
2.2.1. Planeación financiera	8
2.2.1.1. Objetivo de la planeación financiera	9
2.2.1.2. Proceso de la planeación financiera	9
2.2.2. Plan financiero	9
2.2.2.1. Objetivos del plan financiero.....	10

2.2.2.2.	<i>Estructura del plan financiero</i>	10
2.2.3.	<i>Estados financieros</i>	11
2.2.3.1.	<i>Clasificación de los estados financieros</i>	12
2.2.4.	<i>Análisis financiero</i>	12
2.2.5.	<i>Métodos de análisis financiero</i>	12
2.2.5.1.	<i>Análisis vertical</i>	13
2.2.5.2.	<i>Análisis horizontal</i>	13
2.2.6.	<i>Indicadores de la situación financiera de la empresa</i>	13
2.2.6.1.	<i>Indicador de liquidez y solvencia</i>	14
2.2.6.2.	<i>Indicadores de eficiencia</i>	15
2.2.6.3.	<i>Indicadores de endeudamiento</i>	16
2.2.6.4.	<i>Indicadores de rentabilidad</i>	18
2.2.7.	<i>Estrategias financieras</i>	19
2.2.8.	<i>La dirección enfocada a la toma de decisiones</i>	19
2.2.9.	<i>Toma de decisiones</i>	19
2.2.9.1.	<i>Proceso de toma de decisiones</i>	20
2.2.9.2.	<i>Condiciones para la toma de decisiones</i>	20
2.2.9.3.	<i>La necesaria toma de decisiones anticipada</i>	21
2.2.10.	<i>Definición de cooperativa</i>	21
2.2.10.1.	<i>Clasificación de las Cooperativas</i>	21
2.2.10.2.	<i>Cooperativa de transporte</i>	22
2.3.	Marco Conceptual	23

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	24
3.1.	Enfoque de investigación	24
3.1.1.	<i>Enfoque mixto</i>	24
3.2.	Nivel de Investigación	25
3.2.1.	<i>Descriptiva</i>	25
3.3.	Diseño de la investigación	25
3.3.1.	<i>No experimental</i>	26
3.4.	Tipo de estudio	26
3.4.1.	<i>Documental</i>	26
3.4.2.	<i>De campo</i>	26
3.5.	Población y muestra	27

3.5.1.	<i>Población</i>	27
3.5.2.	<i>Muestra</i>	27
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	28
3.6.1.	<i>Método de investigación</i>	28
3.6.1.1.	<i>Inductivo</i>	28
3.6.1.2.	<i>Deductivo</i>	28
3.6.2.	<i>Técnicas</i>	29
3.6.2.1.	<i>Encuesta</i>	29
3.6.2.2.	<i>Entrevista</i>	29

CAPÍTULO IV

4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	30
4.1.	Análisis de resultados	30
4.1.1.	<i>Análisis de la encuesta dirigida a directivos, contadora, secretaria de la Cooperativa de Transporte y Turismo Jumandy</i>	30
4.1.2.	<i>Análisis de la entrevista dirigida al gerente de la Cooperativa de Transporte y Turismo Jumandy</i>	40
4.2.	Comprobación de las interrogantes de estudio	42

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	43
5.1.	Nombre de la propuesta	43
5.2.	Identificación de la institución	43
5.2.1.	<i>Antecedentes de la Cooperativa de Transporte Interprovincial y Turismo Jumandy</i>	45
5.3.	Referencias legales	45
5.4.	Organigrama estructural	46
5.5.	Análisis y evaluación financiera	46
5.5.1.	<i>Análisis financiero</i>	46
5.5.1.1.	<i>Análisis vertical</i>	47
5.5.1.2.	<i>Análisis horizontal</i>	54
5.5.2.	<i>Análisis de indicadores financieros</i>	59
5.6.	Diagnóstico situacional	63
5.6.1.	<i>Macro ambiente</i>	63

5.6.2.	<i>Micro ambiente</i>	64
5.6.3.	<i>Análisis FODA</i>	64
5.6.4.	<i>Matriz de evaluación de factores internos</i>	65
5.6.5.	<i>Matriz de evaluación de factores internos</i>	67
5.6.6.	<i>Determinación de estrategias DAFO</i>	69
5.6.7.	<i>Plan financiero</i>	72
5.6.7.1.	<i>Misión financiera</i>	72
5.6.7.2.	<i>Visión financiera</i>	72
5.6.8.	<i>Desarrollo estrategias DAFO</i>	72
5.6.9.	<i>Plan de inversión</i>	85
5.6.10.	<i>Estructura de financiamiento</i>	88
5.6.11.	<i>Proyecciones financieras</i>	88
5.6.11.1.	<i>Proyección balance general</i>	89
5.6.11.2.	<i>Proyección estado de resultados</i>	91
5.6.11.3.	<i>Pronóstico de indicadores financieros proyectados</i>	93
CONCLUSIONES		96
RECOMENDACIONES		98
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Población y muestra.....	27
Tabla 1-4:	Existencia de un plan financiero	30
Tabla 2-4:	Implementación de un plan financiero.....	31
Tabla 3-4:	Toma de decisiones.....	32
Tabla 4-4:	Realización de análisis financiero.....	33
Tabla 5-4:	Control de ingresos y gastos	34
Tabla 6-4:	Realización de ajustes al presupuesto	35
Tabla 7-4:	Manejo de la liquidez.....	36
Tabla 8-4:	Acciones para fortalecer el activo.....	37
Tabla 9-4:	Acciones para cubrir necesidades de financiamiento.....	38
Tabla 10-4:	Análisis de ingresos y gastos para cubrir sus necesidades.....	39
Tabla 1-5:	Identificación de la empresa	43
Tabla 2-5:	Análisis vertical del balance general.....	47
Tabla 3-5:	Análisis vertical del estado de resultados	52
Tabla 4-5:	Análisis horizontal del balance general	54
Tabla 5-5:	Análisis horizontal del estado de resultados	57
Tabla 6-5:	Indicadores financieros Cooperativa de Transporte Jumandy	60
Tabla 7-5:	Competidores	64
Tabla 8-5:	Matriz FODA.....	65
Tabla 9-5:	Evaluación de Factores Internos	66
Tabla 10-5:	Evaluación de factores externos.....	68
Tabla 11-5:	Matriz de estrategias	70
Tabla 12-5:	Acceso a financiamiento externo	73
Tabla 13-5:	Proyecto fusión de operadoras	73
Tabla 14-5:	Plan de capacitación a socios y empleados.....	75
Tabla 15-5:	Recuperación de cuentas por cobrar	75
Tabla 16-5:	Clasificación cuentas por cobrar	77
Tabla 17-5:	Recuperación de aportes mensuales.....	77
Tabla 18-5:	Recuperación de cuota de ingreso.....	77
Tabla 19-5:	Recuperación de prestamos.....	78
Tabla 20-5:	Recuperación de Aporte Voluntario	78
Tabla 21-5:	Recuperación de cartera vencida.....	78
Tabla 22-5:	Pago proveedores	79

Tabla 23-5:	Pago documentos por pagar	80
Tabla 24-5:	Pago ahorro accidente	80
Tabla 25-5:	Recaudación de sanciones.....	80
Tabla 26-5:	Modelo de matriz del reporte	81
Tabla 27-5:	Mejora de servicio y políticas de precios	81
Tabla 28-5:	Encomiendas	83
Tabla 29-5:	Nuevos precios con descuento	83
Tabla 30-5:	Valor encomiendas.....	84
Tabla 31-5:	Reuniones con las autoridades	84
Tabla 32-5:	Implementación de manual de control interno.....	85
Tabla 33-5:	Plan de inversiones	86
Tabla 34-5:	Financiamiento.....	88
Tabla 35-5:	Promedio PIB.....	89
Tabla 36-5:	Pronostico balance general	89
Tabla 37-5:	Balance General con estrategias financieras	90
Tabla 38-5:	Pronostico estado de resultados	92
Tabla 39-5:	Estado de Resultados con estrategias financieras	92
Tabla 40-5:	Indicadores Financieros basados en estrategias financieras.....	94

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-2:	Proceso de toma de decisiones	20
Ilustración 1-4:	Existencia de un plan financiero	30
Ilustración 2-4:	Implementación de un plan financiero	31
Ilustración 3-4:	Toma de decisiones	32
Ilustración 4-4:	Realización de análisis financiero	33
Ilustración 5-4:	Control de ingresos y gastos.....	34
Ilustración 6-4:	Realización de ajustes al presupuesto	35
Ilustración 7-4:	Manejo de la liquidez	36
Ilustración 8-4:	Acciones para fortalecer el activo	37
Ilustración 9-4:	Acciones para cubrir necesidades de financiamiento.....	38
Ilustración 10-4:	Análisis de ingresos y gastos para cubrir sus necesidades	39
Ilustración 1-5:	Identificación de la Cooperativa de Transporte Jumandy	43
Ilustración 2-5:	Organigrama estructural.....	46
Ilustración 3-5:	Estructura análisis vertical del activo.....	49
Ilustración 4-5:	Análisis vertical del pasivo	50
Ilustración 5-5:	Análisis vertical del patrimonio	51
Ilustración 6-5:	Estructura del balance general.....	51
Ilustración 7-5:	Análisis de ingresos.....	53
Ilustración 8-5:	Análisis de egresos	54
Ilustración 9-5:	Análisis horizontal del balance general.....	56
Ilustración 10-5:	Análisis horizontal del estado de resultados.....	58

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES JUMANDY
- ANEXO B:** ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES JUMANDY
- ANEXO C:** FOTOGRAFÍAS DE CAMPO EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES JUMANDY

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo el diseño de un plan financiero mediante estrategias que permitan mejorar la toma de decisiones de la Cooperativa de Transporte Jumandy, por lo tanto, se realizó encuestas a directivos, la secretaria y la contadora, de las cuales se obtuvo la siguiente información, un 80% coincidieron que es necesario que dentro la cooperativa se implemente un plan financiero orientado a maximizar los resultados en términos económicos mediante la mejor toma de decisiones, consecuentemente se realizó la evaluación financiera en los estados de la cooperativa, lo cual permitió identificar que mantiene una liquidez de 7,49%, un nivel de endeudamiento de 0,45 centavos por cada dólar de deuda, pérdida de -6,49%, una rotación de las cuentas por cobrar de 3 veces en promedio al año, es decir las cuentas por cobrar se hacen efectivo aproximadamente cada 110 días y una rotación de las cuentas por pagar de 6 veces en promedio del año, es decir los pagos son realizados en 57 días aproximadamente; además se realizó un estudio situacional a través del cual permitió conocer el escenario actual de la entidad. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó que la Cooperativa debe aplicar estrategias financieras tales como: implementación de políticas para controlar, monitorear el manejo, la administración de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, cancelación de las cuentas por pagar a corto plazo, alianzas estrategias para incrementar sus ingresos en encomiendas, balances y estado de resultados proyectados con el fin de superar el déficit. Se recomienda a la Cooperativa de Transportes Jumandy implementar el plan financiero propuesto con las respectivas estrategias planteadas para mejorar la toma de decisiones y que estas sean basadas en una herramienta sustentada que le permita incrementar sus niveles de rentabilidad y a su vez mejorar su imagen corporativa.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN FINANCIERO>, <INDICADORES FINANCIEROS>, <ESTRATEGIAS FINANCIERAS>, <TENA, (CANTÓN)>.



01-03-2023

0419-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The objective of this research work was the design of a financial plan through strategies to improve the decision making of the Cooperativa de Transporte Jumandy, therefore, surveys were conducted to managers, the secretary and the accountant, from which the following information was obtained, 80% agreed that it is necessary for the cooperative to implement a financial plan aimed at maximizing the results in economic terms through better decision making. Consequently, a financial evaluation was made of the cooperative's financial statements, which identified that it maintains a liquidity of 7.49%, a level of indebtedness of 0.45 cents for every dollar of debt, a loss of -6.49%, a turnover of accounts receivable of 3 times on average per year, i.e. accounts receivable are paid approximately every 110 days and a turnover of accounts payable of 6 times on average per year, i.e. payments are made in approximately 57 days; In addition, a situational study was conducted to determine the current scenario of the entity. According to the results obtained, it was concluded that the Cooperative should apply financial strategies such as: implementation of policies to control, monitor the management, administration of accounts receivable and accounts payable, cancellation of short-term accounts payable, alliances strategies to increase its income in parcels, balance sheets and projected income statement in order to overcome the deficit. It is recommended that Cooperativa de Transportes Jumandy implement the proposed financial plan with the respective strategies proposed to improve decision making and that these be based on a sustainable tool that will allow it to increase its profitability levels and in turn improve its corporate image.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <FINANCIAL PLAN>, <FINANCIAL INDICATORS>, <FINANCIAL STRATEGIES>, <TENA, (CANTON)>.



Lic. Viviana Yanez, Mgs.

0603339334

INTRODUCCIÓN

El trabajo de titulación denominado “Diseño de un plan financiero para mejorar la toma de decisiones de la Cooperativa de Transporte Jumandy, de la ciudad de Tena periodo 2020-2024” se ha desarrollado mediante una evaluación financiera, análisis situacional de la entidad y análisis de los estados financieros proyectados a través de estrategias financieras, mismas que se encuentran orientadas a la mejora de la cooperativa en cuanto a su toma de decisiones, rentabilidad y contar con provisiones a futuros inciertos que puedan provocar inestabilidad en la organización, además de mantener un equilibrio económico en todos sus niveles administrativos financieros, mejorando su imagen corporativa a través de excelentes resultados que permitan dar confianza a los socios sobre el manejo de los recursos.

El trabajo de titulación se desarrollará en cinco capítulos los mismos que se encuentran divididos de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: Planteamiento, formulación y sistematización del problema; los objetivos a desarrollar para cumplir con el trabajo de investigación; Justificación metodológica y práctica.

CAPÍTULO II: Marco teórico el mismo que está desarrollado con fuentes bibliográficas debidamente citadas y referenciadas, y los antecedentes de la investigación

CAPÍTULO III: Marco Metodológico aquí se determina el enfoque, nivel, tipo, diseño de la investigación; métodos, técnicas e instrumentos de investigación basadas en encuestas dirigidas a todos los socios, empleados, contadora de la Cooperativa.

CAPÍTULO IV: El análisis e interpretación de los resultados de las encuestas realizadas al personal administrativo y la entrevista realizada al Gerente de la Cooperativa permitió la verificación de la idea a defender.

CAPÍTULO V: La propuesta, en el cual se desarrollarán aspectos como análisis y evaluación financiera, análisis de indicadores financieros, diagnóstico situacional, desarrollo de estrategias financieras, que servirán de guía para mejorar la toma de decisiones.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones que dan respuesta a cada uno de los objetivos planteados; además de las respectivas bibliografías y anexos que complementan el trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La gran competitividad presente hoy en día en las empresas de transporte interprovincial les ha obligado a buscar la forma de ser más eficientes en el área para lograr que sus usuarios las prefieran por encima de sus competidores. Para esto deben lograr canalizar sus recursos financieros y económicos hacia todas las áreas, ya sean gerenciales, administrativas o financieras para fortalecerse y contribuir al desarrollo del país.

La planeación financiera juega un papel muy importante para el desarrollo de todo tipo de empresa, puesto que le ayuda a determinar si tendrá a disposición los recursos financieros suficientes para mantenerse a flote y poder así cumplir con sus objetivos planteados, bajo este enfoque la falencia de la Cooperativa de Transporte Jumandy es la de carecer de un plan financiero que le permita establecer de forma fiable cual va a ser el mejor camino y opciones para llevar a cabo una correcta toma de decisiones orientadas a sus necesidades de mejora buscando emplear de forma eficiente sus recursos tanto económicos como financieros.

Al no disponer de un plan financiero la cooperativa no posee políticas adecuadas para el control de la información necesaria para la toma de decisiones, independientemente del tipo ya sea, gerenciales, administrativa o financieras. A esto se le puede añadir la falta de preparación de quienes están al frente de la institución, puesto que la asignación de gerente y presidente se da por elección de los socios poniendo en el cargo a personas que no tienen conocimiento del manejo financiero ni contable careciendo así de estrategias en el área de gerencia y realizando las actividades de forma empírica basados la experiencia que ellos tienen como socios de la organización, se basan en un plan de trabajo en el cual detallan objetivos que se proponen realizar en un periodo determinado de tiempo, en el cual ellos basan el desarrollo de sus actividades.

El presupuesto que maneja la cooperativa se lo realiza en base a la proyección de ingresos y gastos que se pretende tener en un año, en el cual la directiva tiene que ajustarse a esos valores acordados. Sin embargo, al no poseer políticas de control y no realizar una correcta planificación y estudio para la obtención de nuevas frecuencias que eran de vital importancia para la institución se realizaron movimientos de cuentas que no debían utilizar y sobrepasaron el presupuesto aprobado, dejando como consecuencia pérdidas que la organización no tenía previsto que ocurrieran, todo esto debido a un mal manejo y una pésima gestión por parte de los directivos.

Es importante que las cooperativas de transporte manejen una correcta toma de decisiones derivada de la planificación financiera que les permita continuar siendo competitivas pese a la situación económica que ha presentado el país en los últimos años, lo cual ha perjudicado al sector transportista yendo de la mano con excesivas frecuencias de turnos que los obligan a buscar estrategias para no quedar rezagados.

1.2. Delimitación del problema

Delimitación Espacial: El presente trabajo de titulación se llevará a cabo en Cooperativa de Transporte Interprovincial y Turismo Jumandy de la ciudad de Tena

Ubicación: En la provincia de Napo

Objetivo: Diseño de un plan financiero

Espacial: Cooperativa de Transporte Interprovincial y Turismo Jumandy

Temporal: La presente investigación se llevará a cabo en el periodo 2020-2024.

1.3. Formulación del problema

¿El diseño de un plan financiero influirá en el mejoramiento de la toma de decisiones dentro de la Cooperativa de Transporte Jumandy de la ciudad de Tena, periodo 2020-2024?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cómo viene desarrollando sus actividades administrativas y financieras la Cooperativa de Transporte Jumandy?
- ¿En que se basan los directivos y socios de la Cooperativa de Transporte Jumandy para tomar decisiones relevantes?
- ¿Cuáles son las necesidades y condiciones de financiamiento que requieren en la Cooperativa de Transporte Jumandy?
- ¿Los socios de la Cooperativa de Transporte Jumandy estarán dispuestos a acoger activamente el diseño de un nuevo plan financiero?
- ¿La situación actual de la Cooperativa de Transporte Jumandy posibilita la realización de estudios financieros y económicos para la estructuración de un plan financiero acorde a sus necesidades?

1.5. Objetivos

1.5.1. General

Diseñar un plan financiero que permita mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa de Transporte Jumandy, de la ciudad de Tena, periodo 2020-2024.

1.5.2. Específicos

- ✚ Revisar las bases teóricas mediante fuentes bibliográficas con autores especialistas en planeación financiera
- ✚ Diagnosticar la situación actual de los procesos económicos y financieros de la Cooperativa de Transporte Jumandy mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación.
- ✚ Desarrollar un plan financiero direccionando a la Cooperativa de Transporte Jumandy hacia el mejoramiento en su gestión financiera para una acertada toma de decisiones financieras.

1.6. Justificación

El trabajo de investigación tiene como finalidad el diseño de un plan financiero para la Cooperativa de Transporte Jumandy, periodo 2020-2024, el cuál evidenciará el rumbo a seguir por parte de la administración de la Cooperativa, y a la vez permitirá una toma de decisiones adecuada y oportuna, amparada en las estimaciones de este instrumento financiero, contribuyendo al uso adecuado del dinero de la organización.

1.6.1. Justificación teórica

Es meritorio indicar que esta investigación se la realizó con el propósito de aportar conocimiento acerca del plan financiero y como este puede ser desarrollado de forma eficiente sin basarse en observaciones vagas y sin un previo análisis. Cabe indicar que toda empresa indistintamente del sector al que pertenezca o indiferentemente de los fines que persiga, debería contar con una correcta planificación financiera acorde a las necesidades de cada una, que ayude no solo en la mejora de la gestión financiera, sino también el logro de los objetivos planteados por la entidad, dentro de toda organización son el pilar fundamental que garantice la estabilidad, eficacia, productividad y buen funcionamiento.

Para esto será necesario la recolección de la información relevante e importante que se verá reflejado en la elaboración del marco teórico, para la cual se debe realizar las indagaciones necesarias en autores especialistas en planeación financiera, libros, artículos científicos, revistas indexadas, sitios web confiables, entre otros.

1.6.2. *Justificación metodológica*

Para lograr los objetivos del trabajo de titulación, se considerarán necesario la utilización de instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos (entrevistas, encuestas, indicadores) que serán de valiosa contribución en el proceso de análisis para identificar la situación real de la cooperativa en cuanto al manejo económico y financiero y a la toma de decisiones para de esta forma proceder al planteamiento de acciones correctivas en torno al problema determinado. Tomando también en cuenta los métodos de investigación que facilitaran la observación de cómo se asocian ciertas variables que a simple viste parecen ajenos entre sí.

1.6.3. *Justificación práctica*

De acuerdo con los objetivos de la investigación, como resultado se pretende encontrar soluciones concretas a los problemas mencionados anteriormente, lo cual mejorara sustancialmente la planificación y la toma de decisiones de la Cooperativa de Transporte Jumandy, el desarrollo del plan financiero será de gran utilidad tanto para los socios como para los empleados de esta empresa y los usuarios, puesto que gracias a este plan se impulsará un mejor manejo de los recursos tanto económicos como financieros logrando que se encuentren preparados a los riesgos inherentes a los que se encuentran expuestos el sector del transporte, principalmente por la inestabilidad económica que presenta el país.

1.7. Idea a defender

Con la implementación de un plan financiero se permitirá mejorar la toma de decisiones mediante la aplicación de estrategias administrativas y financieras en la Cooperativa de Transportes Jumandy.

1.8. Variables

Variable Independiente

Plan Financiero

Variable Dependiente

Toma de decisiones

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes investigativos

Los antecedentes investigativos hacen referencia a la revisión de trabajos previos al tema de estudio de los cuales surgió el trabajo de titulación y de los cuales se ha procedido al desarrollo de los objetivos de la investigación y a la solución de una problemática.

En el estudio de investigación se ha procedido a la revisión bibliográfica existente en la biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y se analizaron tesis de grado que tienen relación con el tema de estudio y que serán una guía para el desarrollo del enfoque teórico que darán solución a los objetivos de estudio planteados y podrá ser base para futuros trabajos de investigación.

En la investigación realizada por (Herrera, 2017) **“Diseño de un Plan Financiero para incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Transporte Riobamba, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo para el año 2017”**

En el trabajo de titulación mencionado se concluyó que la Cooperativa de Transporte Riobamba carecía de un plan financiero que impedía que se cumplan a cabalidad los objetivos propuestos y por ende el direccionamiento de sus actividades conllevaban a una mala gestión administrativa acarreando baja rentabilidad para la organización. A través de la implementación de un plan financiero la cooperativa incrementaría sus beneficios de manera técnica, administrativa y financiera, lo que se reflejaría en una mejor estructura organizacional, incremento en la productividad y de hecho en una mejor rentabilidad.

En la investigación realizada por (Mendoza J. D., 2019) **“Planificación Financiera y su incidencia en la rentabilidad de la Asociación Emprendedores 21 de abril de la ciudad de Riobamba, provincia De Chimborazo, Año 2017”**.

En el trabajo de titulación mencionado se concluyó que el resultado obtenido luego de haber realizado el análisis FODA de la asociación fue necesario para determinar así cuáles son sus puntos a favor y en contra. Adicional a esto el análisis financiero que ayudó a determinar la situación real de la asociación en el cual sobresalieron cambios importantes en la posición del activo, pasivo y patrimonio, dando como resultado que los indicadores financieros aplicados sean

desfavorables, y de esta forma el plan financiero propuesto determina que las inversiones y estrategias a aplicarse en la organización, tendrán un impacto positivo según los diferentes métodos aplicados, donde se obtiene un incremento en la rentabilidad durante los años proyectados.

En la investigación realizada por (Mancero, 2017) **“Diseño de un plan financiero para incrementar la rentabilidad de la importadora y procesadora de mármol HR Megastones de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”**

En el trabajo de titulación mencionado se concluyó que la inexistencia de un plan financiero dentro de la gestión que manejaban los directivos de la importadora no le permitía tener un adecuado rumbo financiero lo cual se veía reflejado en los resultados que obtenían de sus estados financieros al final del periodo económico y que por ende necesitaría incrementar su rentabilidad como un objetivo indispensable para mantener a flote la organización y mejorar la independencia operativa. Y fue por esto que la implementación de un plan financiero le permitiría a la importadora un direccionamiento adecuado hacia el mejoramiento en la toma de decisiones financieras y el logro de sus objetivos corporativos.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Planeación financiera

De acuerdo a (Morales & Morales, 2014) La planeación financiera establece la manera de cómo se lograrán las metas; además, representa la base de toda la actividad económica de la empresa. Asimismo, pretende la previsión de las necesidades futuras de modo que las presentes puedan ser satisfechas de acuerdo con un objeto determinado, que se establece en las acciones de la empresa.

Para (Ortega Castro, 2008) la planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Al analizar estas definiciones se puede observar que los autores coinciden en que la planeación financiera es indispensable para que las organizaciones alcancen las metas y cumplan sus objetivos trazados, permite realizar previsiones de cuáles podrían ser las necesidades futuras que podrían presentarse para que de esta manera tengan planes de acción que las ayuden a tomar las decisiones correctas sean estas administrativas o financieras.

2.2.1.1. Objetivo de la planeación financiera

De acuerdo (Ortega Castro, 2008) el objetivo de la planeación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad.

Como ya se mencionó anteriormente la planeación financiera tiene como principal propósito que las empresas realicen una correcta gestión de sus recursos tanto económicos- financieros como materiales, puesto que a través de una correcta planificación se podrán establecer las determinadas estrategias enmarcadas en la realidad que serán las pautas para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

2.2.1.2. Proceso de la planeación financiera

Según (Paredes, 2017) plantea que la planeación financiera debe contar de cinco etapas fundamentales para su viabilidad:

- Definición de objetivos, basados en los intereses de la empresa.
- Análisis situacional, que trasciende la identificación del estado actual de la gestión.
- Utilización de diferentes herramientas gerenciales que permiten identificar oportunidades y amenazas del sector.
- Proceder con la definición de acciones estratégicas para su implementación.
- Capacidad de concebir la evaluación y el control correspondiente.

2.2.2. Plan financiero

De acuerdo a (Ortega Castro, 2008) el plan financiero es la declaración de lo que se pretende hacer en el futuro, y tiene que mostrar en forma explícita los vínculos entre las propuestas de inversión para las diversas actividades operativas de la empresa y las opciones de financiamientos disponibles.

Es considerado como la mejor herramienta para estudiar la viabilidad económica y financiera no solo para crear empresas nuevas, sino también para aquellas compañías que quieran mantenerse y mejorar sus resultados.

2.2.2.1. *Objetivos del plan financiero*

- ✓ Estimar la rentabilidad de un proyecto o de la empresa ya establecida.
- ✓ Identificar las necesidades, fortalezas y debilidades financieras de la empresa.
- ✓ Determinar las estrategias que se deben poner en práctica y las decisiones que se deben tomar.
- ✓ Identificar potenciales fuentes de financiación, ingresos, utilidades, aumento en la producción o ganancias, etc.

2.2.2.2. *Estructura del plan financiero*

Para elaborar un correcto plan financiero debe contar con la siguiente información:

a) Plan de Inversión:

Volumen de fondos necesarios para iniciar la actividad, la valoración del plan de inversión se basa en la información desarrollada en la etapa de estudio técnico, recursos humanos y mercadeo.

- Terreno
- Vehículos
- Inventario inicial
- Equipos de oficina
- Maquinaria
- Capital de trabajo promoción y publicidad de inicio de operaciones
- Gastos legales y de organización

b) Plan de Financiamiento:

Fondos económicos, donde se obtienen los recursos para financiar el plan de inversiones:

- Ahorros propios
- Deudas (créditos)
- Inversionistas ángeles
- Socios

En este punto debemos lograr identificar y gestionar el nivel de financiamiento global y programado para garantizar que el proyecto sea sostenible.

c) Presupuesto:

El objetivo de los presupuestos es planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe realizar.

Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y a fijar responsabilidades para lograr cumplir las metas.

Costos: elemento importante para las proyecciones o planeaciones del negocio

Capital Social: cantidad de dinero que invierten los dueños de la empresa para conformar la misma. Debe ser lo suficiente para cubrir gastos iniciales como:

- ✓ Equipo
- ✓ Instalaciones
- ✓ Materia Prima Inicial
- ✓ Acondicionamiento del local

d) Estados Financieros (Proyecciones):

Son informes que utilizan las instituciones para expresar resumidamente la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Tiene como objetivo presentar una visión a futuro del comportamiento del negocio (EmprendePYME, 2016).

2.2.3. Estados financieros

Según la (NIC 1, 2005) Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas.

Los estados financieros deben ser presentados por todas las empresas al finalizar el periodo económico, es un requisito indispensable para verificar si los objetivos han sido cumplidos y cuál fue el comportamiento de la empresa en el periodo, si ha obtenido pérdidas o ganancias.

2.2.3.1. *Clasificación de los estados financieros*

- ✓ **Balance General:** representa la situación económica y financiera de la empresa, “muestra la posición financiera de una entidad a un momento determinado” (NIF B-6, 2013)
- ✓ **Estado de resultados:** El estado de resultado integral debe mostrar la información relativa a las operaciones de una entidad durante un periodo contable, mediante un adecuado enfrentamiento de sus ingresos con los costos y gastos relativos, para determinar la utilidad o pérdida neta, así como el resultado integral del periodo. (NIF B-3 , 2013)
- ✓ **Flujo de caja o efectivo:** “muestra las entradas y salidas de efectivo que representan la generación o aplicación de recursos de la entidad durante el periodo” (NIF B-2 , 2008)

2.2.4. *Análisis financiero*

Según (Nava, 2009) El análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas.

Por lo que es indispensable que se realice un adecuado análisis financiero previo al desarrollo del plan financiero, el cual debe basarse en estimaciones reales de los datos presentados en los estados financieros y que así se convierta en una herramienta clave para que las empresas tengan una eficiente gestión financiera.

Es fundamental que todos los gerentes tengan conocimiento acerca de lo que involucra un correcto análisis financiero y que pasos debe seguir para realizarlo, tener conocimiento de la aplicación de indicadores financieros que son necesarios para determinar el desempeño que ha tenido la organización en un periodo de tiempo y le facilite la toma de decisiones acertadas que permitan que sean más competitivas en el mercado.

2.2.5. *Métodos de análisis financiero*

Para interpretar y analizar los estados financieros para el desarrollo del análisis se utilizan dos métodos: el análisis vertical y el análisis horizontal.

2.2.5.1. Análisis vertical

El análisis vertical de acuerdo a (Toro, 2014) consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado (activo, pasivo, patrimonio). esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

Este método es de gran importancia puesto que determina en porcentaje (%) la participación que tiene cada cuenta dentro del estado financiero en relación con los activos y de esta forma determinar que cuenta es la que más relevancia presenta dentro de los balances, que puede ser tanto positiva como negativa, permitiendo hacer frente a las necesidades financieras de los pasivos y patrimonio, así como las operativas.

2.2.5.2. Análisis horizontal

Según (Toro, 2014) el análisis horizontal es una herramienta que se ocupa de los cambios ocurridos, tanto en las cuentas individuales o parciales, como de los totales y subtotales de los estados financieros, de un periodo a otro, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase presentados por periodos consecutivos e iguales.

Este método para analizar los estados financieros es muy interesante puesto que permite evaluar los estados históricos de cualquier empresa, obteniendo así la variación absoluta y variación relativa, los cuales sirven para tomar decisiones ya que determina si los resultados obtenidos en comparación de un periodo a otro son satisfactorios o no, tomando en cuenta si las variaciones que se presentan pueden o no ser justificadas.

2.2.6. Indicadores de la situación financiera de la empresa

En la mayoría de las empresas los indicadores financieros se utilizan como herramienta indispensable para determinar su condición financiera; ya que a través de su cálculo e interpretación se logra ajustar el desempeño operativo de la organización permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas (Nava, 2009).

Entre los indicadores financieros más destacados y utilizados frecuentemente por la mayoría de quienes dirigen las organizaciones para determinar su condición financiera y tomar decisiones son:

- Indicadores de liquidez y solvencia

- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de endeudamiento
- Indicadores de rentabilidad

2.2.6.1. *Indicador de liquidez y solvencia*

La liquidez es la capacidad inmediata de pago con la cual una empresa puede responder a sus acreedores; en tanto, la solvencia es la capacidad que tiene una empresa de responder en el corto plazo; cuya capacidad se refleja en la posesión de bienes que la empresa pueda disponer para cancelar los compromisos contraídos en corto tiempo (Nava, 2009).

Por ello, para que una empresa sea solvente debe tener la capacidad de responder a los pasivos cuando estos lleguen a su vencimiento para que el giro del negocio no se vea perjudicado.

Los indicadores que se aplican en este grupo son los siguientes:

- ✓ Capital de Trabajo

Este indicador se refiere a la inversión que realiza una organización en activos circulantes o a corto plazo: efectivo, valores realizables, inventario.

$$\textit{Capital de trabajo} = \textit{Activos Circulantes} - \textit{Pasivos Circulantes}$$

- ✓ Razón circulante

Permite determinar la capacidad de la empresa para cancelar sus deudas en el corto plazo relacionando los activos circulantes con los pasivos circulantes.

$$\textit{Razón Circulante} = \frac{\textit{Activos Circulantes}}{\textit{Pasivos Circulantes}}$$

- ✓ Prueba ácida

Mide la suficiencia o no que posee la empresa para pagar en forma inmediata sus deudas en un momento dado; es similar a la razón circulante excepto que excluye el inventario.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

2.2.6.2. Indicadores de eficiencia

Estos indicadores permiten medir la eficiencia con la cual una organización utiliza sus activos y otros recursos, están enfocados básicamente a determinar la celeridad con la que cuentas específicas se transforman en ventas o efectivo; es decir, son valores que muestran que tan efectivamente son manejados los activos totales, activos fijos, inventarios, cuentas por cobrar, el proceso de cobranzas y cuentas por pagar (Nava, 2009).

Dentro de estos indicadores tenemos:

✓ Rotación de activos

Indica la capacidad que posee una empresa para la utilización de sus activos totales en la obtención de ingresos; es decir, está referida a la eficiencia en el manejo de activos para generar mayores ventas.

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activo Total}}$$

✓ Rotación de activos fijos

La rotación de activos fijos expresa la eficiencia de la empresa para generar ingresos a través de la inversión que realice en activos fijos (edificaciones, instalaciones, maquinarias, equipos).

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Activos Fijos}}$$

✓ Rotación de inventarios

Este, es un indicador que expresa el número de veces que se rota el inventario en un año; mientras más alta sea la rotación del inventario significa que en la empresa se gestiona eficientemente y se mantiene constantemente mercancía nueva; contrario a esto, el mantenimiento de bajo inventario se traduce en productos y artículos obsoletos.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

- ✓ Rotación de cuentas por cobrar

La rotación de las cuentas por cobrar proporciona información acerca de la cantidad de veces que, en promedio, las ventas a crédito son cobradas, durante un período de tiempo específico, convirtiendo su saldo en efectivo.

$$\text{Rotación de CxC} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

- ✓ Periodo promedio de pago

Es un indicador de eficiencia que expresa es el tiempo requerido por una empresa para cancelar sus compromisos o compras a crédito; esto se traduce en el número de días que una empresa tarda en pagar sus deudas.

$$PPP = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras promedio por días}}$$

- ✓ Periodo promedio de cobro

El período promedio de cobro se refiere a la cantidad de tiempo promedio en que una empresa recupera sus ventas a crédito; es decir, el número de días en que el efectivo generado de las ventas a crédito permanece en manos de los clientes. El período promedio de cobro, generalmente, es de 30 días, si este indicador alcanza un valor muy alto o muy bajo es desfavorable para la empresa, ya que puede sugerir ineficiencias en las políticas de crédito y de cobro.

$$PPP = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio}}$$

2.2.6.3. Indicadores de endeudamiento

La situación de endeudamiento de una empresa indica el monto de dinero que terceros aportan para generar beneficios en una actividad productiva. Esto se traduce en que el nivel de deuda de una empresa está expresado por el importe de dinero que realicen personas externas a la empresa, llamadas acreedores, cuyo uso está destinado a la obtención de utilidades (Nava, 2009).

✓ Razón deuda

La razón deuda refleja la proporción de activos totales financiados por los acreedores de la empresa y mientras más alto sea su valor significa que los acreedores han aportado una gran suma de dinero para las operaciones empresariales esperando obtener beneficios.

$$\text{Razón deuda} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

✓ Razón cobertura de intereses

Arroja un valor que refleja la capacidad de la empresa para cancelar los intereses del endeudamiento incurrido, mientras más alto sea este valor mayor será la capacidad de la empresa para pagar.

$$\text{Razón cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidad antes de interés e impuestos}}{\text{Intereses}}$$

✓ Razón pasivos circulantes

Indican la capacidad que tienen las organizaciones para cubrir sus obligaciones a corto plazo, sin pasar su fecha de vencimiento.

$$\text{Razón pasivos circulantes} = \frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivo Total}}$$

✓ Razón pasivos largo plazo

El gerente financiero presta mayor atención a las deudas de largo plazo, ya que estas significan el compromiso de la empresa para cancelar los intereses en el transcurso del tiempo y el capital en la fecha correspondiente al vencimiento.

$$\text{Razón pasivo LP} = \frac{\text{Pasivo largo plazo}}{\text{Pasivo Total}}$$

2.2.6.4. *Indicadores de rentabilidad*

La rentabilidad constituye el resultado de las acciones gerenciales, decisiones financieras y las políticas implementadas en una organización. Fundamentalmente, la rentabilidad está reflejada en la proporción de utilidad o beneficio que aporta un activo, dada su utilización en el proceso productivo, durante un período de tiempo determinado; aunado a que es un valor porcentual que mide la eficiencia en las operaciones e inversiones que se realizan en las empresas (Nava, 2009).

✓ Rentabilidad sobre activos

El rendimiento sobre los activos está enfocado en medir la efectividad con que se utilizan los activos necesarios para el proceso de producción; esto se traduce en la proporción de las ganancias obtenidas por la empresa dada su inversión en activos totales (activos circulantes + activos fijos).

$$\text{Rentabilidad activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}}$$

✓ Rentabilidad sobre ventas

El rendimiento sobre las ventas es un indicador financiero que expresa la utilidad que obtiene la organización en relación con sus ventas e indica el costo de las operaciones y las fluctuaciones que pueda sufrir tanto el precio como el volumen de los productos.

$$\text{Rentabilidad ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Totales}}$$

✓ Rentabilidad sobre el capital

El rendimiento sobre el capital, muestra, en términos porcentuales, las ganancias generadas dado el capital aportado por los accionistas o propietarios del negocio.

$$\text{Rentabilidad sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital Contable}}$$

2.2.7. Estrategias financieras

Según (Diez & Lopez, 2001) la estrategia financiera en toda organización se define como la elección de los caminos por seguir para el logro de los objetivos financieros y, por ende, necesita ser organizada, presupuestada, supervisada y dirigida para que funcione en el sentido buscado.

Las estrategias son de vital importancia para una correcta implementación del plan financiero puesto que serán determinantes para la consecución y logro de las metas y los objetivos propuestos.

2.2.8. La dirección enfocada a la toma de decisiones

Para (Bernal & Sierra, 2008) la dirección es un proceso que tiene relación con la motivación, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, el manejo del cambio y del estrés, ect., con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación, en función del desarrollo de la filosofía organizacional de las compañías.

Bajo esa definición es en la dirección en donde se ejecuta el proceso administrativo, es decir todo lo que ha sido planificado y es el proceso más complejo para desarrollar por parte de los directivos de cualquier organización porque involucra directamente la relación con las personas que trabajan con ellos. Es por ello, que es indispensable contar con la habilidad de saber liderar para conducir a sus compañeros de trabajo para cumplir con el logro de los objetivos.

2.2.9. Toma de decisiones

Para (Rodriguez Valencia, 2015) tomar una decisión significa seleccionar una alternativa entre varias posibles, con el propósito de resolver un problema determinado.

Según (Bernal & Sierra, 2008) Es un proceso de la planeación, una decisión es la definición de una alternativa dentro de un conjunto, a partir de la cual se realizan las diferentes actividades de la organización para lograr un determinado fin.

En las dos definiciones se concluye que para una adecuada toma de decisiones se deben seleccionar todas las alternativas viables para la solución de un problema y deben ser consideradas y evaluadas de forma cuidadosa para tener resultados favorables.

2.2.9.1. Proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso que implica una serie de actividades, que de acuerdo con diferentes autores se pueden agrupar en:

Ilustración 1-2: Proceso de toma de decisiones

Identificación de un problema	<ul style="list-style-type: none">•Discrepancia frente a una situación determinada y sobre la cual es necesario actuar.
Identificación de criterios de decisión	<ul style="list-style-type: none">•Aspectos pertinentes a tener en cuenta para la solución del problema.
Ponderación de criterios de decisión	<ul style="list-style-type: none">•Ponderar los criterios que tengan mayor relevancia en el problema.
Desarrollo de alternativas	<ul style="list-style-type: none">•Identificar varias alternativas para resolver el problema.
Análisis de alternativas	<ul style="list-style-type: none">•Evaluar mediante un análisis de ventajas y desventajas
Selección de una alternativa	<ul style="list-style-type: none">•Seleccionar la alternativa que produzca los resultados más favorables
Implementación de la respectiva alternativa	<ul style="list-style-type: none">•Las alternativas necesitan ser llevadas a la práctica y por ellos es necesario una buena implementación.
Evaluación de la eficacia de la alternativa	<ul style="list-style-type: none">•Definir indicadores que permitan evaluar los resultados obtenidos del proceso de implantación de la alternativa.

Fuente: (Bernal & Sierra, 2008).

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

2.2.9.2. Condiciones para la toma de decisiones

Expertos en el proceso de toma de decisiones concuerdan en afirmar que existen tres condiciones a las cuales se enfrentan las personas al momento de tomar decisiones.

Condiciones de certeza: aquellas situaciones en las que las personas toman sus decisiones a partir de un conocimiento riguroso del entorno que afecta a la situación objeto de la decisión y de las alternativas posibles para la solución del problema.

Condiciones de riesgo: aquellas en las cuales la persona que toma la decisión tiene solo algún conocimiento sobre el entorno y las alternativas de solución.

Condiciones de incertidumbre: las decisiones se toman con un desconocimiento total del entorno y con muy pocas alternativas de solución.

2.2.9.3. *La necesaria toma de decisiones anticipada*

Ocurre cuando:

- Un hecho futuro que se desea implica un conjunto de decisiones.
- Las decisiones son de tal magnitud que no se pueden manejar todas al mismo tiempo.

2.2.10. *Definición de cooperativa*

Según la definición de la Declaración de Identidad Cooperativa, es “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

La importancia de las cooperativas radica en que son agentes de desarrollo económico, convirtiéndose en un eje fundamental para la economía social. Esta persigue no solo fines económicos sino también buscan la integración de sectores vulnerables que cuenten con equidad social e igualdad fomentando nuevas formas de organización caracterizada por el compromiso hacia las personas.

2.2.10.1. *Clasificación de las Cooperativas*

Según la (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011) en el artículo 23 establece que:

Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos:

Cooperativas de producción: Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.

Cooperativas de consumo: Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.

Cooperativas de vivienda: Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas, en beneficio de sus socios.

Cooperativas de servicios: Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas 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.

2.2.10.2. *Cooperativa de transporte*

De acuerdo a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, las cooperativas de transporte “son aquellas organizaciones constituidas con el objeto de prestar el servicio de transporte de personas o bienes, por vía aérea, terrestre, fluvial o marítima. Todas ellas no se podrán constituir sin el permiso de operación respectivo”.

Las operativas de transporte se clasifican en siete subclases según el ámbito de operación:

- ✓ Transporte público de pasajeros (colectivo y masivo)
- ✓ Transporte comercial.
- ✓ Transporte terrestre público (intracantonal, intraprovincial, intraregional e interprovincial, internacional y fronterizo Buses).
- ✓ Transporte terrestre comercial (escolar e institucional, taxi, alternativo-excepcional, carga liviana o pesada, mixto, turismo).
- ✓ Transporte intraprovincial (escolar e institucional, turismo, carga liviana o pesada, mixto).
- ✓ Transporte intraregional e interprovincial (turismo, carga pesada, de pasajeros).
- ✓ Transporte terrestre por cuenta propia (intracantonal, intraprovincial, intrarregional, interprovincial: de personas, y de carga liviana o pesada) (SEPS, 2014).

2.3. Marco Conceptual

Análisis: El análisis de la información es un proceso cíclico de selección, categorización, comparación, validación e interpretación inserto en todas las fases de la investigación que nos permite mejorar la comprensión de un fenómeno de singular interés (Sandín, 2003).

Cooperativa: Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas (Alianza Cooperativa Internacional, 1995).

Diagnóstico: El diagnóstico es la etapa inicial de un proceso crítico: consiste en recolectar, clasificar, analizar y hacer un informe final de un sistema con el fin de conocer objetivamente los antecedentes y la situación actual de una institución, instancia, programa o proyecto.

Estados financieros: Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad (NIC 1, 2005).

Gestión Financiera: Es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Es así como la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control (Córdoba, 2016).

Plan Financiero: El plan financiero es la expresión en cifras de lo que se espera de la empresa, comprende la fijación de los objetivos, el estudio y selección de las estrategias que se usarán para alcanzarlos, la colocación de metas, etc (Saavedra, 2006).

Presupuesto: Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia (Ramírez Padilla, 2008).

Rentabilidad: Remuneración que una empresa es capaz de dar a los distintos elementos puestos a su disposición para desarrollar su actividad económica. Es una medida de la eficacia y eficiencia en el uso de esos elementos tanto financieros, como productivos como humanos (Díaz, 2012).

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo investigativo se llevó a cabo en la Cooperativa de Transporte Interprovincial y Turismo Jumandy, logrando extraer la información necesaria con la cual poder utilizar los métodos y técnicas propuestos.

3.1. Enfoque de investigación

De acuerdo a (Ruiz, 2011) define que “el enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación”.

A través del enfoque de investigación nos aproximaremos al objeto de nuestro estudio dependiendo del tipo de resultados que esperamos encontrar para dar solución a la problemática de la organización.

Para una correcta investigación se presentan tres enfoques:

- Enfoque cualitativo
- Enfoque cuantitativo
- Enfoque mixto

3.1.1. *Enfoque mixto*

(Baptista, Fernández, & Hernández, 2014) define a la investigación mixta como un “enfoque relativamente nuevo que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio”.

Se considera oportuno orientar el trabajo de titulación bajo un enfoque mixto combinando estrategias similares que utilizan los métodos cualitativos y cuantitativos:

- Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
- Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.

- Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras.

La combinación de los métodos se reflejará en el uso de herramientas de investigación como la entrevista en la definición de variables y percepción de los entrevistados y encuestas para determinar resultados. Adicional de la recolección y el análisis de información numérica de los estados financieros de la cooperativa.

3.2. Nivel de Investigación

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio (Arias, 2012) .

Después de analizar y realizar la revisión del tema de estudio y verificar que es viable, debemos establecer cuál será el alcance que permitirá cumplir los objetivos planteados.

3.2.1. Descriptiva

Para (Arias, 2012) la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”.

De acuerdo a la presentación del problema la investigación descriptiva permitirá obtener la información relevante que permitirá conocer cómo se lleva a cabo el manejo económico y financiero y describir todos los acontecimientos que se llevan a cabo para la toma de decisiones.

3.3. Diseño de la investigación

(Baptista, Fernández, & Hernández, 2014) definen al diseño de investigación como un “plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema”. Si el diseño está concebido cuidadosamente, el producto final de un estudio tendrá mayores posibilidades de generar conocimiento.

3.3.1. *No experimental*

Hernández (2010) afirma que el estudio no experimental son investigaciones que se ejecutan sin el manejo intencional de variables y en los que exclusivamente se miran los fenómenos en su estado natural para luego ser examinados.

En el trabajo de titulación las variables a ser probadas no pueden manejarse o manipularse. La variable independiente (plan financiero), es algo que ya existe y se lo analiza en su entorno natural al igual que el manejo económico y financiero que es la variable independiente.

3.4. Tipo de estudio

El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios (Arismendi, 2013).

El tipo de estudio a realizar es el De Campo interactuado con la Documental para un mejor desarrollo del proyecto de titulación.

3.4.1. *Documental*

De acuerdo a (Arias, 2012) la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

Es por esto que se procederá al manejo y revisión de fuentes bibliográficas tales como artículos científicos originales, informes finales de tesis de grado y posgrado, revistas especializadas, informes de fuentes empresariales públicas y privadas, entre otras fuentes, para la generación de conocimiento.

3.4.2. *De campo*

(Arias, 2012) define la investigación de campo como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos

primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes”.

Este tipo de estudio principalmente se verá reflejado en realización encuestas dirigidas a los socios y entrevista al Gerente General, y contadora de la cooperativa de Transportes Jumandy para la recolección de la información necesaria para conocer la situación real de la organización.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

Según Tamayo (2012) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.

Para nuestro estudio se consideró como población a todo el personal administrativo de la Cooperativa de Transporte Jumandy que está conformada por:

Tabla 1-3: Población y muestra

Población	Frecuencia
Consejo de Administración	3
Consejo de vigilancia	3
Gerente	1
Presidente	1
Contadora	1
Secretaria	1
Total	10

Fuente: Cooperativa de Transporte y Turismo Interprovincial Jumandy, 2022.
Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

3.5.2. Muestra

Según (Lopez, 2004) la muestra es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros que se verá más adelante. La muestra es una parte representativa de la población.

Para el desarrollo de la investigación no será necesario la aplicación del cálculo del tamaño de la muestra, ya que se trata de una población finita menor a 100 personas, por lo expuesto se trabajará con el 100% de la población.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Método de investigación

El método es un procedimiento rigurosamente planeado y diseñado para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos, desentrañar sus conexiones; generalizar y profundizar los conocimientos y demostrarlos con rigor racional (Mendoza M. d., 1990).

3.6.1.1. Inductivo

“El método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios” Sampieri (2006).

Por lo que se realizarán un estudio particular al manejo económico y financiero de la Cooperativa de Transportes Jumandy, mediante la utilización de instrumentos anteriormente descritos que servirán para determinar la situación real y a partir de los resultados obtenidos proceder a diseñar el plan financiero para mejorar la gestión y la toma de decisiones, por lo que se debe apoyar en el método deductivo.

3.6.1.2. Deductivo

De acuerdo a Ander-Egg, E. (1997, p. 97) “es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones.

Este método ha sido considerado ya que permite llegar al objetivo preciso partiendo desde los resultados generales a lo particular del problema que abarca la propuesta de realización de un plan financiero, permitiendo reflexionar y visualizar las causas y las consecuencias del problema impulsando a dar solución.

3.6.2. Técnicas

Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información (Arias, 2012).

Para poder obtener la información que permita conocer la situación de la real de la Cooperativa de Transporte Jumandy se emplearan las siguientes técnicas de investigación:

3.6.2.1. Encuesta

(Arias, 2012) define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.

La encuesta se empleará con la finalidad de que todos los funcionarios de la cooperativa puedan brindar su opinión de forma libre y voluntaria, sin sentirse presionados.

3.6.2.2. Entrevista

Para (Arias, 2012) es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

La entrevista será realizada al gerente de la Cooperativa Jumandy puesto que es el representante legal y quien tiene el conocimiento necesario del manejo de la información.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

4.1.1. Análisis de la encuesta dirigida a directivos, contadora, secretaria de la Cooperativa de Transporte y Turismo Jumandy

Pregunta 1.- ¿La Cooperativa de Transporte Interprovincial y Turismo Jumandy, cuenta con un plan financiero?

Tabla 1-4: Existencia de un plan financiero

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Si	6	0,60	60%
No	4	0,40	40%
TOTAL	10	1,00	100%

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

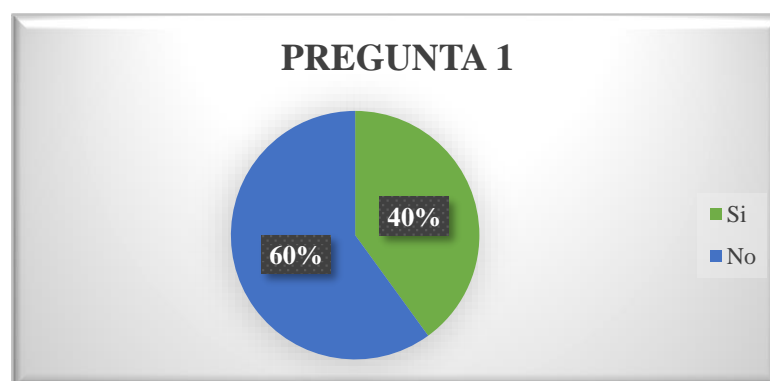


Ilustración 1-4: Existencia de un plan financiero

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Análisis e interpretación

El 60% de los encuestados manifiestan que la Cooperativa de Transporte Jumandy no cuenta con un plan financiero, mientras que el 40% dice que, si existe un plan financiero dentro de la entidad, destacando que varios socios encuestados desconocían que es un plan financiero.

Pregunta 2.- ¿Cree usted que es necesario el diseño de un plan financiero para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa de Transporte Interprovincial y Turismo Jumandy?

Tabla 2-4: Implementación de un plan financiero

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Si	8	0,80	80%
No	2	0,20	20%
TOTAL	10	1,00	100%

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.
Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

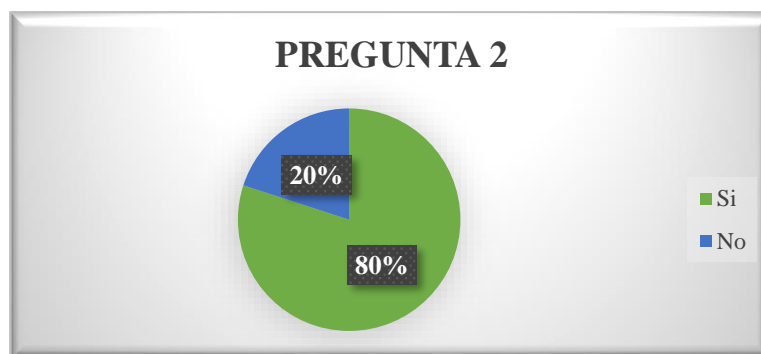


Ilustración 2-4: Implementación de un plan financiero

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.
Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Análisis e interpretación

El 80% de los encuestados manifiestan que el diseño de un plan financiero es importante para que se tomen mejores decisiones dentro de la entidad, mientras que el 20% considera que no es necesario implementarlo.

Los resultados obtenidos reflejan la importancia de que dentro de la Cooperativa de Transporte Jumandy se incorpore un plan financiero, que encamine a la entidad a canalizar sus recursos financieros y económicos hacia todas las áreas sean estas gerenciales, administrativas o financieras, para así poder determinar si tendrá a disposición los recursos financieros suficientes para continuar sus actividades y de esta forma la toma de decisiones sea basada en una herramienta eficaz que permita evaluar y plantear metas a corto, mediano y largo plazo.

Pregunta 3.- ¿Actualmente la toma de decisiones financieras en la Cooperativa se realiza empíricamente o sustentadas en herramientas financieras como un presupuesto, análisis financiero etc.?

Tabla 3-4: Toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Empíricamente	0	0,00	0%
Sustento Financiero	10	1,00	100%
TOTAL	10	1,00	100%

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

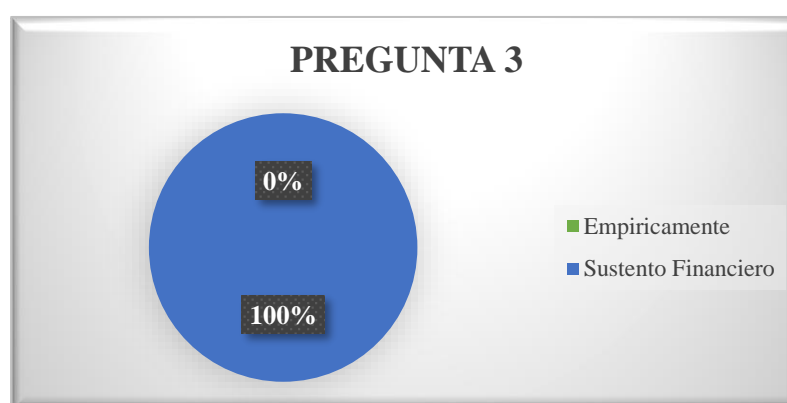


Ilustración 3-4: Toma de decisiones

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta aplicada, el 100% de los encuestados manifiestan que la toma de decisiones en la Cooperativa se lleva a cabo mediante sustento financiero.

El sustento financiero son aquellos informes contables y financieros proporcionados y socializados por la contadora ante los interesados, los cuales son indispensables para llevar a cabo una toma de decisiones correctivas o de mejoramiento, siendo también necesario analizarlos de forma adecuada para conocer con exactitud cuáles son las capacidades que tiene la Cooperativa para continuar con sus actividades normales.

Pregunta 4.- ¿La Cooperativa de Transporte Interprovincial y Turismo Jumandy, realiza frecuentemente análisis financiero a sus balances?

Tabla 4-4: Realización de análisis financiero

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Si	3	0,30	30%
No	7	0,70	70%
TOTAL	10	1,00	100%

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

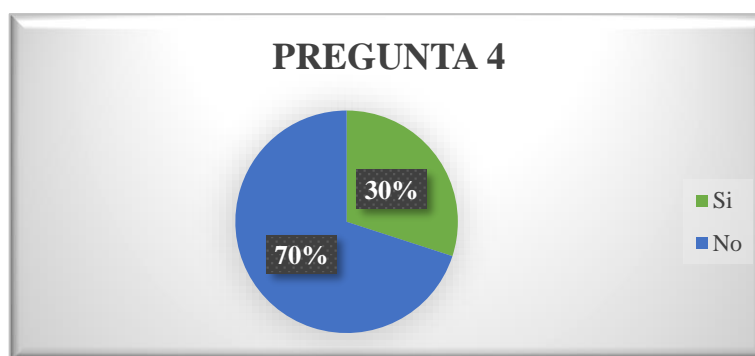


Ilustración 4-4: Realización de análisis financiero

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Análisis e interpretación

El 70% de los encuestados manifiestan que no se realiza análisis financiero en los balances de la Cooperativa, mientras que el 30% dice que, si se lleva a cabo este tipo de análisis, recalcando que la mayoría no tenía conocimiento del tema y no estaban seguros de su respuesta.

El análisis financiero permite a la Cooperativa de Transporte Jumandy medir el desempeño de la administración, logrando hasta cierto punto diagnosticar algunos problemas existentes, analizando la información contable la cual determina su situación actual y a partir de ello proyectar una evolución futura.

Pregunta 5.- ¿La Cooperativa de Transporte Interprovincial y Turismo Jumandy, maneja presupuestos financieros para el adecuado control de sus ingresos y egresos?

Tabla 5-4: Control de ingresos y gastos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Si	10	1,00	100%
No	0	0,00	0%
TOTAL	10	1,00	100%

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

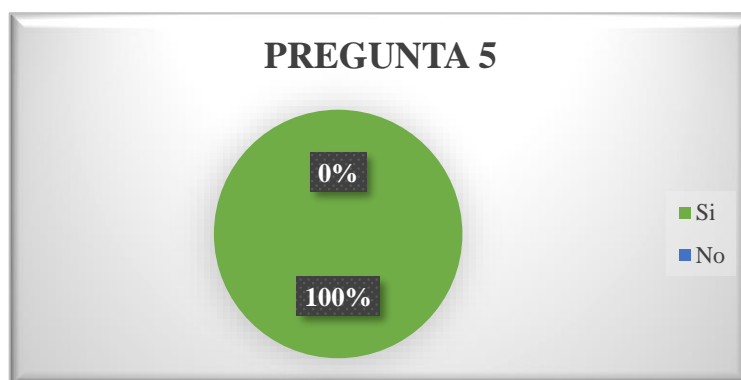


Ilustración 5-4: Control de ingresos y gastos

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados manifiestan que dentro de la Cooperativa si se maneja un presupuesto para llevar a cabo un adecuado control de ingresos y gastos.

Un presupuesto bien elaborado es un instrumento indispensable que determina y proyecta las fuentes de los recursos necesarios para continuar las actividades durante un periodo contable, permite a la Cooperativa mantener un control adecuado de sus ingresos y gastos, planificando y coordinando todas las operaciones que se llevan a cabo, para así no incurrir en gastos innecesarios.

Pregunta 6.- ¿Con que frecuencia se realizan reajustes al presupuesto de la Cooperativa durante el periodo contable?

Tabla 6-4: Realización de ajustes al presupuesto

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Mensual	0	0,00	0%
Trimestral	0	0,00	0%
Semestral	10	1,00	100%
Anual	0	0,00	0%
Nunca	0	0,00	0%
TOTAL	10	1,00	100%

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.
Realizado por: Rodríguez, G. 2022.



Ilustración 6-4: Realización de ajustes al presupuesto

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.
Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados concordaron en que se realizan reajustes en el presupuesto de la Cooperativa semestralmente, siempre y cuando sea necesario realizarlo.

El reajuste son variaciones que se dan en la proforma presupuestaria en función de los requerimientos de la institución, esto se puede dar debido a que las proyecciones estimadas para ciertos gastos no resultaron realistas. En la Cooperativa se realiza su presupuesto para un año, por lo que al final de junio debe haberse gastado el 50% planificado, para de esta forma corroborar si la proyección estuvo bien efectuada.

Pregunta 7.- ¿La Cooperativa en el manejo de la liquidez, es decir el manejo del dinero del día a día, cuenta con los recursos suficientes y necesarios, o constantemente presenta déficit o excedente?

Tabla 7-4: Manejo de la liquidez

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Equilibrio	5	0,50	50%
Excedente	4	0,40	40%
Déficit	1	0,10	10%
TOTAL	10	1,00	100%

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

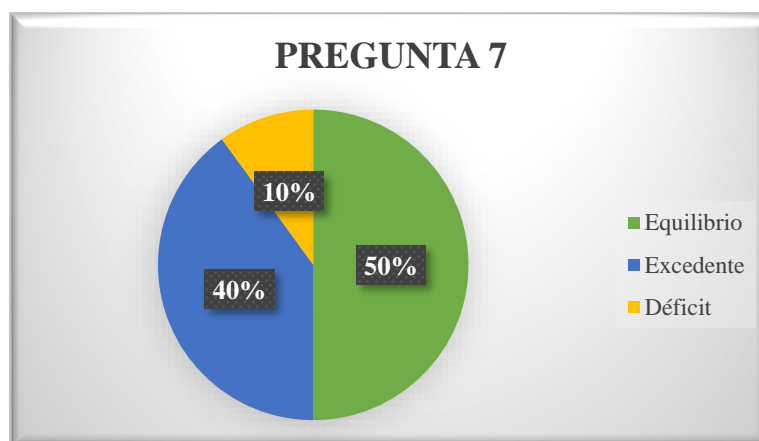


Ilustración 7-4: Manejo de la liquidez

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Análisis e interpretación

El 50% de los encuestados concuerdan en que se presenta un equilibrio en el manejo del dinero del día a día dentro de la Cooperativa, el 40% que se presenta un excedente y el 10% un déficit.

Tener liquidez es indispensable en toda entidad ya que permite pagar a tiempo todas las cuentas pendientes. La Cooperativa de Transporte Jumandy en el desarrollo de sus actividades ha procurado mantener una política en el manejo de su liquidez, procurando mantener un equilibrio en las cuentas para así evitar que los socios tengan que aportar más capital del que ya ha sido establecido.

Pregunta 8.- ¿Si la Cooperativa presenta excedente en el flujo de efectivo, que acciones se realizan para fortalecer el activo?

Tabla 8-4: Acciones para fortalecer el activo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Distribuir los excedentes entre todos los socios	8	0,80	80%
Realizar inversiones temporales	0	0,00	0%
Proporcionar créditos a socios	2	0,20	20%
Otras	0	0,00	0%
TOTAL	10	1,00	100%

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.
Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

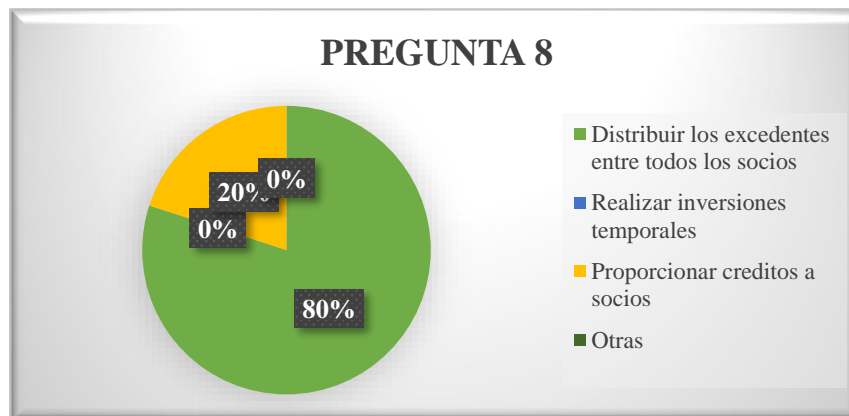


Ilustración 8-4: Acciones para fortalecer el activo

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.
Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Análisis e interpretación

El 80% de los encuestados manifiestan que si al final del periodo contable se presentan excedentes en el flujo de efectivo estos se distribuyen equitativamente entre todos los socios, mientras que el 20% dice que se proporciona créditos a socios.

La Cooperativa de Transporte Jumandy al ser una organización sin fines de lucro, deben distribuir de forma obligatoria los excedentes entre los socios después de haber efectuado los respectivos balances al final del año económico, todo esto de acuerdo a lo estipulado en el artículo 61 de la Ley de Cooperativas.

Pregunta 9.- ¿Si la Cooperativa presenta déficit en el flujo de efectivo, que acciones se realizan para cubrir las necesidades de financiamiento?

Tabla 9-4: Acciones para cubrir necesidades de financiamiento

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Aporte capital de socios	9	0,90	90%
Reajustar el presupuesto	1	0,10	10%
Crédito bancario	0	0,00	0%
Otras	0	0,00	0%
TOTAL	10	1,00	100%

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.
Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

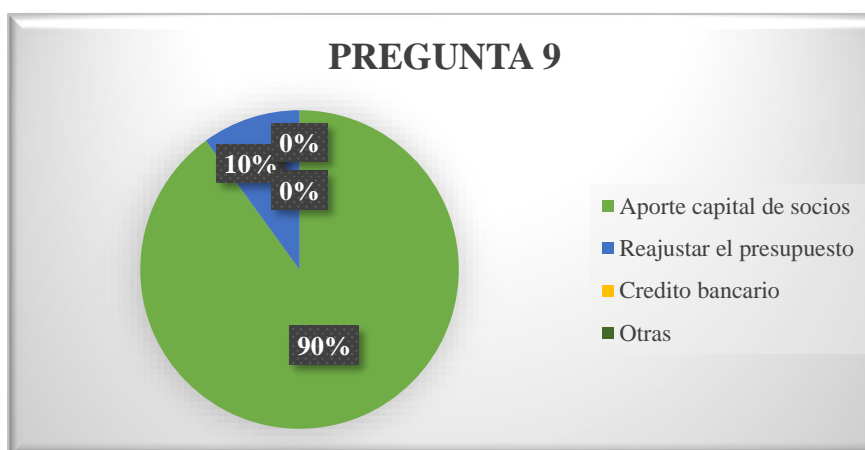


Ilustración 9-4: Acciones para cubrir necesidades de financiamiento

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.
Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Análisis e interpretación

El 90% de los encuestados manifiestan que cuando se presenta un déficit en el flujo de efectivo deben aportar capital para cubrir las necesidades de financiamiento, mientras que el 10% manifiestan se reajusta el presupuesto.

De acuerdo al artículo 62 de la Ley de Cooperativas si al final de un ejercicio económico las cooperativas sufrieren perdidas, estos valores se prorrataará entre los socios, es decir que los socios deberán aportar más capital para lograr seguir adelante con sus actividades y cubrir todas las necesidades que se presenten.

Pregunta 10.- ¿Para cubrir las necesidades de financiamiento de la Cooperativa se desarrolla un estudio y análisis previo de ingresos y gastos que permitan conocer la capacidad de cumplir con sus obligaciones?

Tabla 10-4: Análisis de ingresos y gastos para cubrir sus necesidades

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Si	9	0,90	90%
No	1	0,10	10%
TOTAL	10	1,00	100%

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

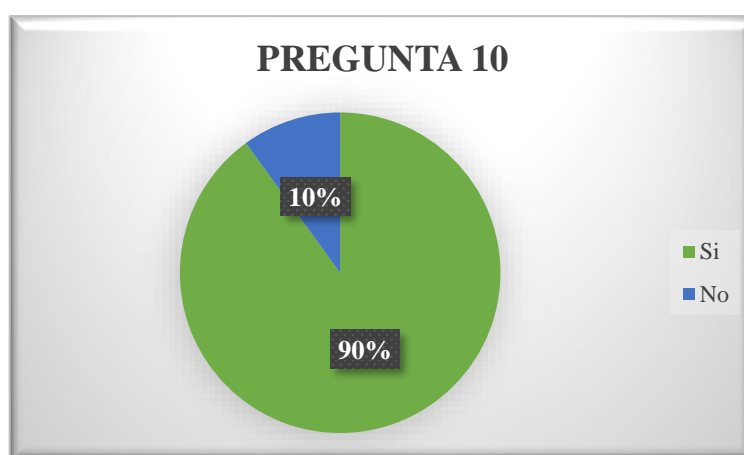


Ilustración 10-4: Análisis de ingresos y gastos para cubrir sus necesidades

Fuente: Encuesta efectuada, 2022.

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Análisis e interpretación

El 90% de los encuestados manifiestan que, si se lleva a cabo un análisis de los ingresos y gastos para que la Cooperativa de Transporte Jumandy pueda cubrir con sus necesidades de financiamiento, mientras que el 10% manifiestan que no.

Llevar un adecuado control de los ingresos y egresos es indispensable dentro de una entidad, esto ayudara a verificar que los valores establecidos no se excedan lo cual servirá de apoyo para los objetivos propuestos y cubrir así con todas las necesidades que se presenten en el desarrollo de las actividades.

4.1.2. *Análisis de la entrevista dirigida al gerente de la Cooperativa de Transporte y Turismo Jumandy*

Pregunta 1.- ¿De acuerdo a su criterio cual es la situación financiera actual de la Cooperativa de Transporte Jumandy?

La situación actual de la Cooperativa ha sido complicada por motivo de la paralización de actividades por la pandemia que no ha permitido que los socios laboren normalmente.

Pregunta 2.- ¿Se han realizado análisis financiero a los estados de la Cooperativa de Transporte Jumandy?

Desconozco del tema, la contadora es la que se encarga de la información financiera de la Cooperativa.

Pregunta 3.- ¿Qué piensa usted del análisis de la situación financiera de la institución a través de indicadores financieros?

Desconozco del tema, la contadora es la que se encarga de la información financiera de la Cooperativa.

Pregunta 4.- ¿Cómo se lleva a cabo la toma de decisiones en la Cooperativa de transporte Jumandy?

Por lo general la toma de decisiones se lo hace en asambleas de socios o con la ayuda del consejo de vigilancia.

Pregunta 5.- ¿Existe un sistema de costos para la toma de decisiones?

Los costos y contabilidad son llevados por nuestro departamento financiero.

Pregunta 6.- ¿La Cooperativa de Transporte Jumandy cuenta con un plan financiero?

No, en la Cooperativa se cuenta con planes de trabajo donde se detallan objetivos que se proponen realizar en un periodo determinado de tiempo, en el cual basamos el desarrollo de actividades con su respectivo presupuesto.

Pregunta 7.- ¿Tiene conocimiento de los beneficios que tiene un plan financiero para la Cooperativa?

En realidad, no mucha, pero pensamos que es una buena herramienta para mejorar.

Pregunta 7.- ¿Considera la necesidad de implementar un plan financiero que mejore la toma de decisiones en la Cooperativa de transporte Jumandy?

Estamos conscientes, que la competencia es fuerte y buscamos siempre métodos o sistemas que nos brinden una ventaja competitiva.

4.2. Comprobación de las interrogantes de estudio

En consideración a la pregunta 2.- ¿Cree usted que es necesario el diseño de un plan financiero para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa de Transporte Interprovincial y Turismo Jumandy? con un 80% de aceptación, la pregunta 4.- ¿La Cooperativa de Transporte Interprovincial y Turismo Jumandy, realiza frecuentemente análisis financiero a sus balances? con un 70% de respuestas que concordaron que no realizan análisis financiero a sus balances y la pregunta 7.- ¿La Cooperativa en el manejo de la liquidez, es decir el manejo del dinero del día a día, cuenta con los recursos suficientes y necesarios, o constantemente presenta déficit o excedente? con un 50% de respuestas que concuerdan que procurando mantener un equilibrio en las cuentas, de las encuestas y entrevista dirigida a directivos y empleados; se logró determinar que es necesario la implementación del Plan Financiero siendo una herramienta fundamental para una toma de decisiones acertadas en base a datos financieros reales que permita optimizar el manejo de los recursos económicos y financieros para llegar a cumplir con los objetivos planteados.

En relación a la entrevista realizada al gerente se desprende lo siguiente:

- Desconocimiento acerca de la realización análisis financiero en sus balances.
- Desconocimiento de los beneficios del plan financiero.
- Existe la voluntad de mejora y de implementar un plan financiero.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Nombre de la propuesta

Diseño de un plan financiero para mejorar la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes Jumandy, de la ciudad de Tena, periodo 2020-2024.



Ilustración 1-5: Identificación de la Cooperativa de Transporte Jumandy

Fuente: Cooperativa de Transporte Jumandy, 2022.

5.2. Identificación de la institución

Tabla 1-5: Identificación de la empresa

Razón social	Cooperativa de Transporte Interprovincial y Turismo Jumandy
Objeto Social	Prestación del servicio de transporte en la modalidad de “Transporte de pasajeros” con eficiencia y responsabilidad con la conducción de choferes profesionales, en vehículos tipo “Buses” de conformidad con la autorización conferida por la Autoridad de Transporte y Tránsito competente, a cambio de una contraprestación económica o tarifa que permita el sustento diario de los socios y sus familias en busca de su desarrollo social y económico.
RUC	1590016841001
Acuerdo ministerial	Acuerdo Ministerial No. 4384 del 13 de mayo de 1970
Resolución	SEPS-ROEPS-2013-002783

Represente legal	Bolívar Gavilánez
Número de socios	35
Ubicación geográfica	Provincia: Napo Cantón: Tena Parroquia: Tena Calles: Avenida del Chofer y Alejandro Pasos
Misión	La Cooperativa de Transporte Interprovincial e Intraprovincial y Turismo “Jumandy”, proporciona un eficiente servicio de transporte de pasajeros, garantizando excelencia, con cómodas y modernas unidades de transporte, con propietarios y empleados altamente comprometidos con el servicio que brinda, pues todos han evolucionado intelectualmente para un crecimiento profesional y personal, mediante la práctica y desarrollo de valores que fortalecen su autoestima y capacidades individuales, para conectarse afectivamente con sus clientes, lo cual les permite trascender e influir positivamente en la máquina del desarrollo de la sociedad en la cual interactúa y además en el ámbito nacional del transporte.
Visión	La Cooperativa De Transporte Interprovincial E Intraprovincial Y Turismo “Jumandy”, es líder en la transportación provincial y nacional, con una eficiente organización y administración, ya que cuenta con un grupo de profesionales del volante altamente calificados y experimentados en temas de alta competitividad, con una conciencia de equipo, convencidos y comprometidos con una estructura física y tecnológica de vanguardia, para brindar un revolucionario servicio de transporte interprovincial e intraprovincial y de turismo, convirtiendo su ideal en el compromiso y la alternativa con altos estándares de excelencia, que promueve y desarrolla sus actividades por derroteros de progreso y para el bienestar de la colectividad ecuatoriana.
Principios	Para la práctica del buen gobierno cooperativo cumplirá con los siguientes principios universales del Cooperativismo: <ul style="list-style-type: none"> ● Ingreso libre y voluntario. ● Control democrático de los socios. ● Participación económica de los socios. ● Autonomía e independencia. ● Educación, formación e información. ● Cooperación entre cooperativas. ● Compromiso con la comunidad.

Fuente: Reglamento Cooperativa de Transporte Jumandy, 2019.

Realizado por: Rodríguez, G. 2022

5.2.1. Antecedentes de la Cooperativa de Transporte Interprovincial y Turismo Jumandy

En 1968 el Dr. José María Velazco Ibarra arriba al poder; siendo este su quinto y último mandato, quien le da con fuerza a la explotación petrolera firmando un contrato. Con La Texaco Golf, dando así también una oportunidad a la amazonia, tierras olvidadas del gobierno Nacional.

El transporte era nulo, la gente se trasladaba en caballos, camionetas y camiones y se vio la necesidad de buscar una alternativa mejor y digna para la población de la provincia de Napo, siendo así que un grupo de choferes empezaron a reunirse e intercambiaron opiniones y fueron madurando la idea de formar una cooperativa de transporte de buses y rancheras acantonada en esta ciudad. Estos valerosos hombres tuvieron la visión de invertir sus recursos económicos, sus esfuerzos físicos personales y de sus familias para cristalizar el sueño de formar la que fuera la “COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL Y TURISMO JUMANDY” el nombre como es de conocimiento público nació de aquel luchador de los Quijos JUMANDY.

Se perfilo inicialmente como Pre Cooperativa de Transportes Jumandy teniendo su primera sesión el día miércoles 02 de Julio de 1969, a la cual asistieron varios choferes profesionales que fueron los socios fundadores. Gracias a la férrea voluntad y al trabajo profesional y constante de los socios fundadores y dirigidos por su primer presidente Sr. Guillermo Lara contando con la colaboración de sus dos concejos, con una inquebrantable idea de servicio a la sociedad de la provincia de Napo y de la nación y con su tesonera idea de formar un gremio organizado y honesto.

Consiguieron las autorizaciones de las entidades gubernamentales pertinentes y es así que mediante Acuerdo Ministerial No. 4384 del 13 de mayo de 1970 se crea la Cooperativa de Transporte Interprovincial y Turismo Jumandy quien enseguida adoptaría el seudónimo de “LA PIONERA DE LA AMAZONIA”. inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número de orden 710 de la misma fecha.

5.3. Referencias legales

La Cooperativa se encuentra legalmente constituida y se rige a las siguientes normas y reglamentos:

- Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- Ley de Economía Popular y Solidaria.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

- Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas.
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- La Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres.
- El Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres.

5.4. Organigrama estructural

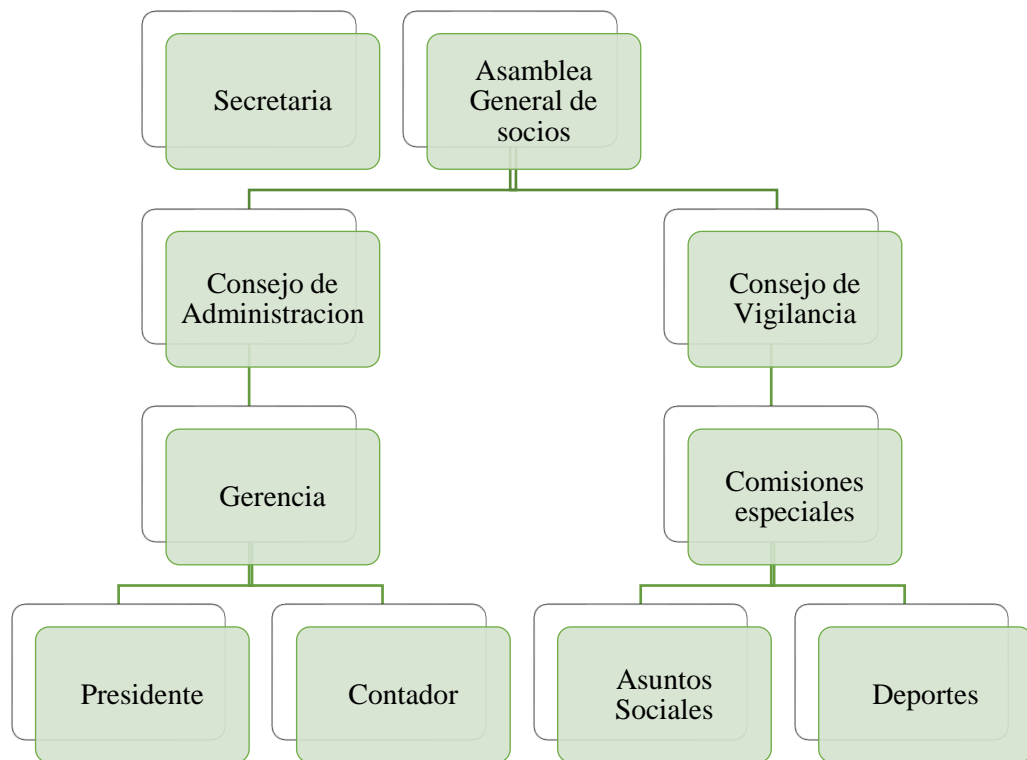


Ilustración 2-5: Organigrama estructural

Fuente: Cooperativa de Transporte Jumandy, 2019.

Realizado por: Rodríguez, G. 2022

5.5. Análisis y evaluación financiera

5.5.1. Análisis financiero

Para analizar las variaciones en los estados financieros de la Cooperativa de Transporte Jumandy, se ha procedido a realizar el análisis vertical y horizontal.

5.5.1.1. Análisis vertical

Tabla 2-5: Análisis vertical del balance general

Cooperativa de Transporte Interprovincial y Turismo Jumandy						
Balance General						
Del 01 al 31 de diciembre						
CUENTA	2018	%	2019	%	2020	%
ACTIVO	<u>\$240.437,41</u>	100%	<u>\$265.422,61</u>	100%	<u>\$281.390,41</u>	100%
ACTIVO CORRIENTE	\$195.208,30	81%	\$223.509,19	84,21%	\$242.717,85	86,26%
DISPONIBLE	\$ 51.873,87	21,57%	\$8.437,76	3,18%	\$6.931,62	2,46%
CAJA	-\$122.196,61	-50,82%			\$7.256,79	2,58%
Caja General	-\$ 122.196,61	-50,82%			\$5.740,13	2,04%
Caja común encomiendas					\$1.516,66	0,54%
BANCOS	-\$ 139,93	-0,06%	\$4.721,50	1,78%	-\$541,42	-0,19%
Banco del Austro Cta. Corriente	-\$7.882,54	-3,28%	\$1.931,86	0,73%	\$209,10	0,07%
Banco del Austro Cta. Ahorros	\$ 4.158,27	1,73%	\$1.688,69	0,64%	\$0,44	0,00%
COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO	\$ 1.274,71	0,53%	\$3.260,86	1,23%	\$146,25	0,05%
CAJA POR SERVICIO DE INTERMEDIACIÓN	\$ 172.935,70	71,93%	\$ 455,40	0,17%	\$70,00	0,02%
Caja de boletería por facturación	\$ 172.480,30	71,74%	-\$ 126,50	-0,05%	\$70,00	0,02%
Caja de encomiendas por facturación		0,00%	\$ 126,50	0,05%		0,00%
EXIGIBLE	\$ 143.334,43	59,61%	\$215.071,43	81,03%	\$235.717,06	83,53%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 114.073,40	47,44%	\$64.761,61	24,40%	\$135.246,81	47,83%
Aportes mensuales	\$ 46.819,70	19,47%	\$ 25.587,23	9,64%	\$ 81.481,11	28,96%
Cuota de ingreso	\$ 13.350,90	5,55%	\$9.730,26	3,67%	\$ 22.981,24	8,17%
Préstamo	\$ 44.966,71	18,70%	\$ 22.079,71	8,32%	\$ 20.205,10	7,18%
Aporte voluntario	\$ 5.981,15	2,49%	\$ 5.414,64	2,04%	\$ 5.050,23	1,79%
Otros	\$ 2.954,93	1,23%	\$ 1.184,75	0,45%	\$ 2.389,47	0,85%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 353,28	0,15%	\$122.702,00	46,23%	\$ 96.532,20	34,31%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 1.985,31	0,83%	\$ 1.877,51	0,71%	\$ 732,05	0,26%
RETENCIONES EN LA FUENTE DE IMPUESTOS	\$ 34,31	0,01%	\$ 38,31	0,01%	\$ 52,97	0,02%
DERECHO EN OTRAS SOCIEDADES	\$ 800,00	0,33%	\$ 800,00	0,30%		0,00%
Aportes FENACOTIP	\$ 800,00	0,33%	\$ 800,00	0,30%		0,00%
INVENTARIO DE MERCADERÍAS	\$ 1.151,00	0,48%	\$ 960,00	0,36%		0,00%
Inventario suministros de oficina	\$ 1.151,00	0,48%	\$ 960,00	0,36%		0,00%
ACTIVO FIJO	\$ 41.631,09	17,31%	\$ 38.106,09	14,36%	\$ 35.730,79	12,70%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 41.631,09	17,31%	\$ 38.106,09	14,36%	\$ 35.730,79	12,70%
ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	\$ 4.506,99	1,87%	\$ 4.506,99	1,70%	\$ 4.506,99	1,60%
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	\$ 79.436,10	33,04%	\$ 82.995,05	31,27%	\$ 83.720,95	29,75%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-\$ 42.312,00	-17,60%	-\$49.395,95	-18,6%	-\$52.497,15	-18,66%
ACTIVO DIFERIDO	\$ 3.598,02	1,50%	\$ 3.807,33	1,43%	\$ 2.941,77	1,05%
Pagos anticipados a proveedores	\$ 64,00	0,03%	\$ 166,16	0,06%		0,00%
GARANTÍAS ENTREGADAS	\$ 3.534,02	1,47%	\$ 3.641,17	1,37%	\$ 2.941,77	1,05%
Garantías entregadas	\$ 3.534,02	1,47%	\$3.641,17	1,37%	\$ 2.941,77	1,05%
PASIVO	<u>\$ 83.360,68</u>	34,67%	<u>\$107.907,69</u>	40,66%	<u>\$127.637,94</u>	45,36%
PASIVO CORRIENTE	\$ 59.162,23	24,61%	\$ 87.764,98	33,07%	\$ 92.495,23	32,87%

OBLIGACIONES A CORTO PLAZO	\$ 10.125,81	4,21%	\$ 8.027,10	3,02%	\$13.703,76	4,87%
CUENTAS POR PAGAR TERCEROS	\$ 10.125,81	4,21%	\$ 8.027,10	3,02%	\$ 13.703,76	4,87%
Documentos por pagar transporte	\$ 10.125,81	4,21%	\$ 8.027,10	3,02%	\$ 9.214,15	3,27%
Cuentas por pagar no identificados					\$ 4.489,61	1,60%
PRÉSTAMO POR PAGAR AL IESS	\$ 359,74	0,15%	\$ 394,86	0,15%	\$698,36	0,25%
RETENCIONES DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 312,70	0,13%	\$ 695,79	0,26%	\$ 898,11	0,32%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 42.783,51	17,79%	\$ 71.192,93	26,82%	\$ 69.888,10	24,84%
PROVEEDORES NACIONALES	\$ 5.183,01	2,16%	\$ 12.357,67	4,66%	\$ 20.452,58	7,27%
Cuentas por pagar proveedores	\$ 5.183,01	2,16%	\$ 12.357,67	4,66%	\$ 20.452,58	7,27%
CUENTAS POR PAGAR VARIAS	\$ 37.189,76	15,47%	\$ 58.668,02	22,10%	\$ 48.413,40	17,21%
Ahorro accidente	\$ 30.424,39	12,65%	\$ 51.861,86	19,54%	\$ 39.000,50	13,86%
Contribución Superintendencia de Cooperativas	\$ 7,06	0,00%	\$ 7,06	0,00%	\$ 7,06	0,00%
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 24.198,45	10,06%	\$ 20.142,71	7,59%	\$ 35.142,71	12,49%
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	\$ 24.198,45	10,06%	\$ 20.142,71	7,59%	\$ 35.142,71	12,49%
FONDOS POR PAGAR	\$ 24.198,45	10,06%	\$ 20.142,71	7,59%	\$ 20.142,71	7,16%
Fondo mortuario	\$ 8.500,34	3,54%	\$ 8.500,34	3,20%	\$ 8.500,34	3,02%
Otros fondos por pagar (asistencia social)	\$ 1.995,24	0,83%	\$ 1.995,24	0,75%	\$ 1.995,24	0,71%
Ahorros para socios	\$ 13.702,87	5,70%	\$ 9.647,13	3,63%	\$ 9.647,13	3,43%
PATRIMONIO	<u>\$ 157.076,73</u>	65,33%	<u>\$157.514,92</u>	59,34%	<u>\$147.888,29</u>	52,56%
CAPITAL SOCIAL	\$ 157.076,73	65,33%	\$157.514,92	59,34%	\$147.888,29	52,56%
CAPITAL DE ACCIONISTAS Y SOCIOS	\$ 157.076,73	65,33%	\$157.514,92	59,34%	\$147.888,29	52,56%
RESERVAS	\$ 27.353,45	11,38%	\$ 27.353,45	10,31%	\$ 27.353,45	9,72%
Fondo irrepatriable de reservas	\$ 27.353,45	11,38%	\$ 27.353,45	10,31%	\$ 27.353,45	9,72%
OTROS APORTES	\$ 124.585,61	51,82%	\$124.585,61	46,94%	\$136.585,61	48,54%
Certificados de aportación	\$ 124.142,40	51,63%	\$124.142,40	46,77%	\$136.142,40	48,38%
Fondo de asistencia social	\$ 443,10	0,18%	\$ 443,10	0,17%	\$ 443,10	0,16%
Aporte para certificado de aportación	\$ 0,11	0,00%	\$ 0,11	0,00%	\$ 0,11	0,00%
RESULTADOS	\$ 5.137,67	2,14%	\$ 5.575,86	2,10%	-\$16.050,77	-5,70%
Excedentes	\$ 928,49	0,39%	\$ 928,49	0,35%	-\$18.266,63	-6,49%
Excedentes años anteriores	\$ 4.209,18	1,75%	\$ 4.209,18	1,59%	\$ 2.215,86	0,79%
Resultado del ejercicio			\$ 438,19	0,17%		0,00%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<u>\$ 240.437,41</u>	100%	<u>\$265.422,61</u>	100%	<u>\$275.526,23</u>	100%

Fuente: Balance General Cooperativa de Transporte Jumandy (2018, 2019, 2020).

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Análisis Vertical del Activo

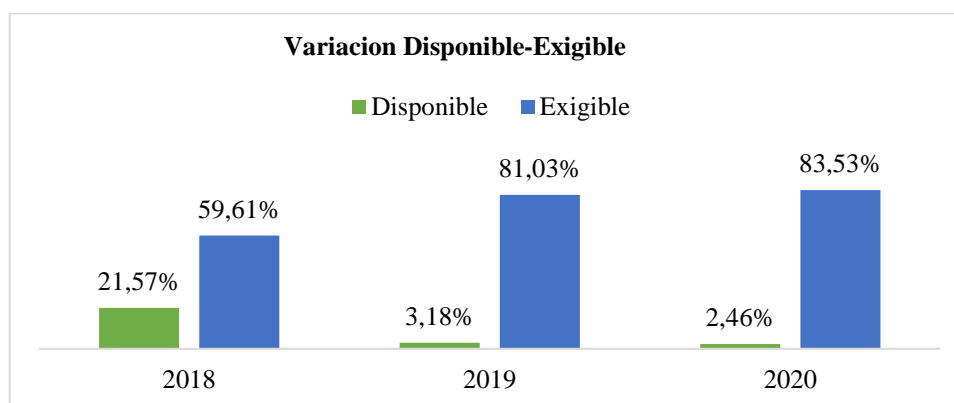


Ilustración 3-5: Estructura análisis vertical del activo

Fuente: Balance General Cooperativa de Transporte Jumandy, (2018, 2019, 2020).
Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Como se puede evidenciar el Activo Corriente Disponible representó el 21,57% en el 2018, el 3,18% en el 2019 y el 2,46% en el 2020 del Activo Total, lo cual significa algo favorable para la cooperativa puesto que tener demasiado dinero disponible no es rentable, pudiendo evidenciar que cada año disminuye en lugar de aumentar, sin embargo, en el año 2018 se evidenció un porcentaje muy alto en consideración a los siguientes años, periodo en el cual la cooperativa mantuvo demasiado dinero en la cuenta de caja de boletería.

El Activo Corriente Exigible representa el 59,61% en el 2018, el 81,03% en el 2019 y el 83,53% en el 2020, estas variaciones evidencian el incumplimiento de algunos socios que no han cancelado en el plazo establecido sus aportes y préstamos. Los aportes mensuales para 2018 representó el 19,47%, para 2019 el 9,64% y para el 2020 el 28,96%, es decir que por tiempo de pandemia hubo un considerable incumplimiento de dichos aportes por falta de trabajo.

En cuanto a propiedad planta y equipo para el 2018 fue del 17,31%, para 2019 de 14,36% y para el 2020 de 12,70% en relación a total de activos siendo la más representativa en los tres periodos la cuenta de Edificios con un porcentaje de 11,67%, 10,57% y 9,97% para cada año respectivamente.

Por otra parte, las depreciaciones para 2018 representaron el 17,60%, para 2019 18,61% y para 2020 de 18,66% y el activo diferido de 1,50%, 1,43% y 2,351,05% respectivamente con relación al total de los activos durante los tres periodos de análisis.

Análisis Vertical del Pasivo

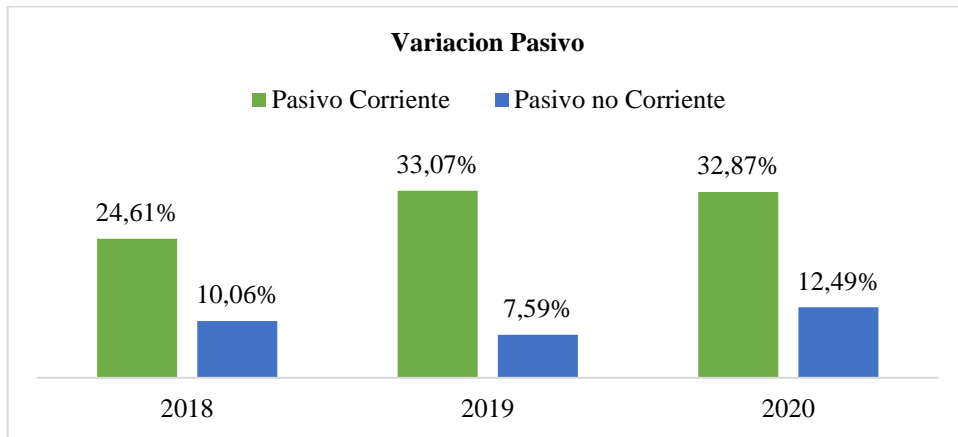


Ilustración 4-5: Análisis vertical del pasivo

Fuente: Balance General Cooperativa de Transporte Jumandy, (2018, 2019, 2020).

Realizado por: Rodríguez, G. 2022

El Pasivo Corriente es la cuenta más significativa en relación al Total Activo con un porcentaje de 24,61% para el 2018, 33,07% para el 2019 y 32,87% para el 2020, lo cual evidencia que la Cooperativa procura hacer frente a las obligaciones a corto plazo, reflejándose principalmente en la cuenta de Ahorro Accidentes con un porcentaje de 12,65% para el año 2018, 19,64% para el 2019 y 13,86% para el 2020, esto debido a que los socios no han cumplido con las mensualidades obligando a la gerencia ocupar el dinero que se recauda como fondos para accidentes para otros gastos y se está procurando devolver ese rubro a la cuenta que corresponde. Sucediendo la misma situación con los fondos mortuorios que para el 2018 fue de 2,76%, para el 2019 de 2,50% y para el 2020 de 2,36%.

Las obligaciones temporales representan para el 2018 un porcentaje de 2,10%, para el 2019 de 2,06%, para el 2020 de 1,82%, es decir la Cooperativa cumple con los pagos a sus empleados y con los respectivos beneficios de ley, aunque se puede evidenciar que en el transcurso de los años que se están analizando esta cuenta ha ido disminuyendo. Las cuentas por pagar proveedores representan el 2,16%; 4,66% y 7,27% para cada año respectivamente, evidenciando un crecimiento.

Análisis Vertical del Patrimonio

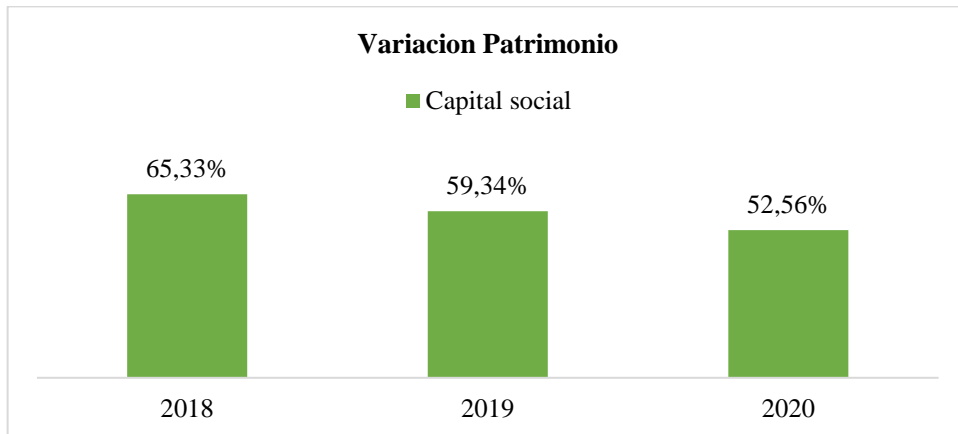


Ilustración 5-5: Análisis vertical del patrimonio

Fuente: Balance General Cooperativa de Transporte Jumandy, (2018, 2019, 2020).
Realizado por: Rodríguez, G. 2022

La composición del patrimonio para los tres años está representada por el capital social para 2018 de 65,33%, para 2019 de 59,34% y para 2020 de 52,56%; las reservas de 11,38% para 2018, de 10,31% para 2019 y para 2020 de 9,72%; como es evidente la cooperativa tiene un gran apoyo por parte de sus socios y a su vez la entidad ha tenido utilidades que han sido repartidas equitativamente ya que año tras año se han ido disminuyendo.

Análisis del gráfico de porcentajes del Balance General

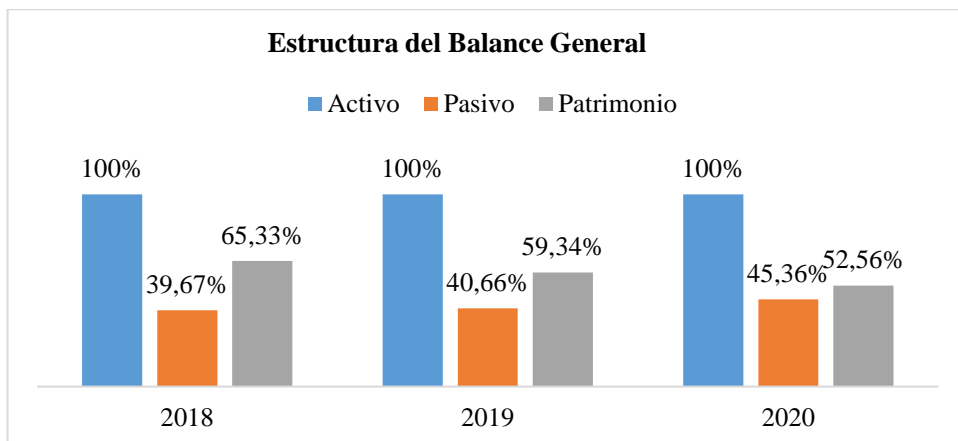


Ilustración 6-5: Estructura del balance general

Fuente: Balance General Cooperativa de Transporte Jumandy, (2018, 2019, 2020).
Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

En este análisis se puede observar que durante los tres años de estudio la Cooperativa ha presentado un manejo adecuado de los recursos propios, es decir, el capital de los socios sin recurrir a solicitar obligaciones con terceros, es así que en el año 2018 su patrimonio representa

el 65,33% y el pasivo tan solo del 39,67%; para el año 2019 su patrimonio es del 59,34% y su pasivo del 40,66% y para el año 2020 su patrimonio es del 52,56% y su pasivo del 45,36%. Sin embargo, se evidencia un incremento de los porcentajes en los pasivos y una disminución en el patrimonio.

Tabla 3-5: Análisis vertical del estado de resultados

Cooperativa de Transporte Interprovincial y Turismo Jumandy						
Estado de Resultados						
Del 01 al 31 de diciembre						
CUENTA	2018	%	2019	%	2020	%
INGRESOS	\$931.941,00	100%	\$909.525,65	100%	\$437.996,93	100%
INGRESOS OPERACIONALES	\$186.502,14	20,01%	\$218.190,93	23,99%	\$150.553,32	34,37%
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 186.502,14	20,01%	\$218.190,93	23,99%	\$150.553,32	34,37%
APORTES DE SOCIOS	\$ 186.502,14	20,01%	\$218.190,93	23,99%	\$150.553,32	34,37%
Aporte de socios para administración	\$180.119,94	19,33%	\$195.394,41	21,48%	\$ 131.375,60	29,99%
Aportes extraordinarios de socios	\$ -		\$ -		\$7.860,28	1,79%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$745.438,86	79,99%	\$691.334,72	76,01%	\$ 287.443,61	65,63%
Intereses ganados	\$ 263,03	0,03%	\$ 240,75	0,03%	\$ 55,06	0,01%
Encomiendas	\$ 49.202,55	5,28%	\$ 27.797,50	3,06%	\$ 153,14	0,03%
Otros ingresos	\$ 495,89	0,05%	\$ 477,78	0,05%	\$ 1.846,08	0,42%
INGRESOS PARA TERCEROS	\$ 689.932,28	74,03%	\$631.846,53	69,47%	\$263.534,15	60,17%
Boletería	\$689.932,28	74,03%	\$631.846,53	69,47%	\$263.534,15	60,17%
INGRESOS TERCEROS (ENCOMIENDAS)	\$ -		\$25.739,74	2,83%	\$ 20.383,82	4,65%
GASTOS	\$931.012,51	99,90%	\$909.087,46	99,95%	\$456.263,56	104,17%
GASTOS DE OPERACIÓN	\$931.012,51	99,90%	\$909.087,46	99,95%	\$456.263,56	104,17%
GASTOS DE EMPLEADOS	\$109.118,88	11,71%	\$110.920,00	12,20%	\$ 51.687,65	11,80%
Remuneraciones	\$ 65.661,82	7,05%	\$ 67.593,10	7,43%	\$ 31.628,86	7,22%
Horas extras y suplementarias	\$ 12.863,06	1,38%	\$ 12.815,21	1,41%	\$ 2.476,15	0,57%
Bonificaciones dispuestas por ley	\$ 346,13	0,04%	\$ 256,11	0,03%	\$ 235,94	0,05%
Aportes al IESS	\$ 9.772,38	1,05%	\$ 9.773,91	1,07%	\$ 4.081,20	0,93%
Fondo de reserva al IESS	\$ 4.921,91	0,53%	\$ 6.123,17	0,67%	\$ 1.705,10	0,39%
GASTOS DE SOCIOS Y DIRECTIVOS	\$ 23.125,60	2,48%	\$ 24.592,56	2,70%	\$ 14.985,12	3,42%
Movilizaciones y hospedajes	\$ 3.683,04	0,40%	\$ 5.262,61	0,58%	\$ 1.875,00	0,43%
Dietas directivos	\$ 18.479,66	1,98%	\$ 18.666,72	2,05%	\$ 4.666,66	1,07%
Refrigerios	\$ 962,90	0,10%	\$ 663,23	0,07%	\$ 8,50	0,00%
Honorarios de gerencia	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 4.900,36	1,12%
Gastos de representación	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 3.534,60	0,81%
MATERIALES Y SERVICIOS EN MATRIZ	\$ 6.180,11	0,66%	\$ 7.518,27	0,83%	\$ 3.017,18	0,69%
Luz	\$ 868,21	0,09%	\$ 783,39	0,09%	\$ 604,66	0,14%
Agua	\$ 351,12	0,04%	\$ 331,70	0,04%	\$ 113,49	0,03%
Teléfono	\$ 811,62	0,09%	\$ 275,91	0,03%	\$ 872,66	0,20%
Servicio de internet	\$ 839,98	0,09%	\$ 812,90	0,09%	\$ 1.062,83	0,24%
Mantenimiento y reparaciones	\$ 853,31	0,09%	\$ 4.069,34	0,45%	\$ 147,32	0,03%
Impuestos fiscales y municipales	\$ 2.455,87	0,26%	\$ 1.245,03	0,14%	\$ 216,22	0,05%

MATERIALES Y SERVICIOS EN OFICINAS	\$ 25.712,20	2,76%	\$ 25.850,88	2,84%	\$ 27.036,85	6,17%
Arriendo	\$ 17.334,11	1,86%	\$ 18.271,16	2,01%	\$ 18.956,54	4,33%
Luz	\$ 1.612,02	0,17%	\$ 1.443,94	0,16%	\$ 1.036,15	0,24%
Teléfono	\$ 1.606,66	0,17%	\$ 1.648,35	0,18%	\$ 1.280,57	0,29%
Servicio de internet	\$ 2.143,53	0,23%	\$ 2.700,93	0,30%	\$ 2.210,69	0,50%
Servicio de TV cable	\$ 121,43	0,01%	\$ 219,81	0,02%	\$ 28,88	0,01%
Mantenimiento y reparaciones	\$ 1.925,40	0,21%	\$ 864,38	0,10%	\$ 2.427,91	0,55%
Impuestos fiscales y municipales	\$ 969,05	0,10%	\$ 702,31	0,08%	\$ 1.096,11	0,25%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 66.766,85	7,16%	\$75.698,47	8,32%	\$72.768,36	16,61%
Honorarios profesionales	\$ 2.629,62	0,28%	\$ 5.470,05	0,60%	\$ 9.899,33	2,26%
Publicidad y propaganda	\$ 1.356,78	0,15%	\$ 1.011,00	0,11%	\$ 1.019,48	0,23%
Fletes y taxis	\$ 553,26	0,06%	\$ 193,44	0,02%	\$ 118,00	0,03%
Depreciaciones	\$ 5.050,21	0,54%	\$ 7.083,95	0,78%	\$ 3.101,20	0,71%
Contribuciones	\$ 4.908,76	0,53%	\$ 4.584,03	0,50%	\$ 291,12	0,07%
Gastos financieros	\$ 234,07	0,03%	\$ 322,97	0,04%	\$ 2.693,58	0,61%
Gastos de navidad y otros festejos	\$ 9.691,21	1,04%	\$ 693,52	0,08%	\$ 2.693,58	0,61%
Refrigerios y alimentación	\$ 1.182,57	0,13%	\$ 2.320,51	0,26%	\$ 5.040,36	1,15%
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 132,08	0,01%	\$ 97,56	0,01%	\$ 1.399,08	0,32%
Interés y multas por mora	\$ 132,08	0,01%	\$ 97,56	0,01%	\$ 233,67	0,05%
Otros gastos no deducibles	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 1.165,41	0,27%
DESEMBOLSO PARA TERCEROS	\$689.932,28	74,03%	\$631.846,53	69,47%	\$ 263.534,15	60,17%
Boletería	\$ 689.932,28	74,03%	\$631.846,53	69,47%	\$ 263.534,15	60,17%
EGRESOS INTERMEDIARIOS TRANSPORTE	\$ 10.044,51	1,08%	\$ 3.796,19	0,42%	\$ 1.522,55	0,35%
Servicio de transporte	\$ 10.044,51	1,08%	\$ 3.796,19	0,42%	\$ 1.522,55	0,35%
DESEMBOLSO TERCEROS ENCOMIENDAS	\$ -	0,00%	\$ 28.767,00	3,16%	\$ 20.312,62	4,64%
CUENTA RESULTADO	\$ 928,49	0,10%	\$ 438,19	0,05%	-\$ 18.266,63	-4,17%

Fuente: Estado de Resultados Cooperativa de Transporte Jumandy, (2018, 2019, 2020).

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Análisis del Estado de Resultados

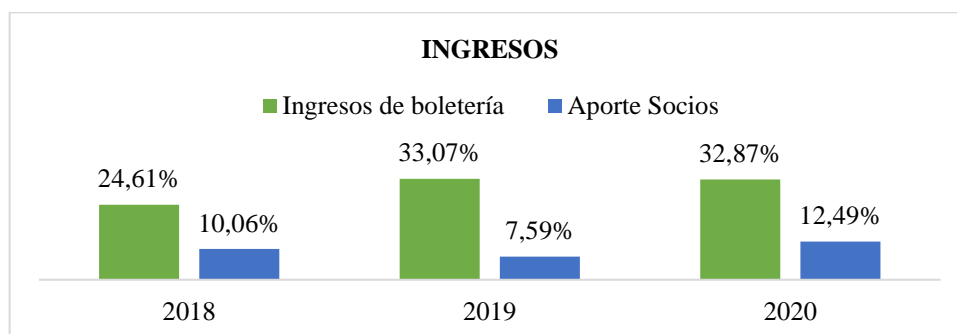


Ilustración 7-5: Análisis de ingresos

Fuente: Estado de Resultados Cooperativa de Transporte Jumandy, (2018, 2019, 2020).

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Los ingresos están representados significativamente por los ingresos de boletería los mismos que han ido disminuyendo año tras año, para el 2018 de 74,03%, para el 2019 de 69,47% y para el 2020 de 60,17%, tomando en cuenta que estos están relacionados con la actividad principal de la Cooperativa que son la venta de pasajes en las diferentes oficinas donde tiene las frecuencias

establecidas. La cuenta aporte de los socios ha aumentado considerablemente del año 2018 de 20,01%, para 2019 de 23,99% y para el 2020 de 34,37% en relación al total de ingresos, esto debido al incremento de socios que eligieron ser parte de la institución.

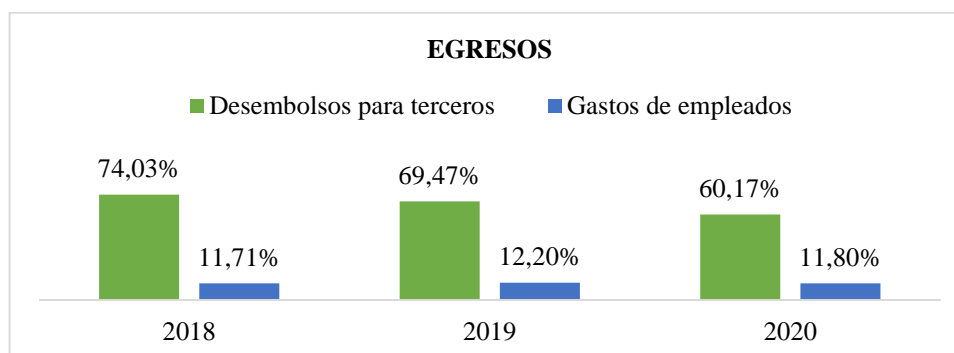


Ilustración 8-5: Análisis de egresos

Fuente: Estado de Resultados Cooperativa de Transporte Jumandy, (2018, 2019, 2020).
Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

La cuenta más significativa de los gastos es la de los desembolsos para terceros que para el 2018 fueron de 74,03%, para el 2019 de 69,47% y para el 2020 de 60,17%,

Los gastos de empleados para el 2018 representa el 11,71%, para 2019 de 12,20% y para el 2020 de 11,80%, cuentas que corresponden a pago de remuneraciones y beneficios de ley; los gastos de socios y directivos para el 2018 2,48%, para el 2019 de 2,70% y para el 2020 3,42%, derivación de las movilizaciones y dietas de los directivos para realización de trámites pertinentes en beneficio de la institución.

5.5.1.2. Análisis horizontal

Tabla 4-5: Análisis horizontal del balance general

Cooperativa de Transporte Interprovincial y Turismo Jumandy				
Balance General				
Del 01 al 31 de diciembre				
CUENTA	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
	2018-2019		2019-2020	
ACTIVO	\$ 24.985,20	10,39%	\$ 15.967,80	6,02%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 28.300,89	14,50%	\$ 19.208,66	8,59%
ACTIVO CORRIENTE DISPONIBLE	-\$ 43.436,11	-83,73%	-\$ 1.506,14	-17,85%
CAJA	\$ 122.196,61	-100%	\$ 7.256,79	
Caja General	\$ 122.196,61	-100%	\$ 5.740,13	
Caja común encomiendas	\$ -		\$ 1.516,66	
BANCOS	\$ 4.861,43	-3474,19%	-\$ 5.262,92	-111,47%
Banco del Austro Cta. Corriente	\$ 9.814,40	-124,51%	-\$ 1.722,76	-89,18%

Banco del Austro Cta. Ahorros	-\$ 2.469,58	-59,39%	-\$ 1.688,25	-99,97%
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	\$ 1.986,15	155,81%	-\$ 3.114,61	-95,51%
ACTIVO CORRIENTE EXIGIBLE	\$ 71.737,00	50,05%	\$ 19.982,75	9,29%
CUENTAS POR COBRAR	-\$ 49.311,79	-43,23%	\$ 69.822,32	107,81%
Aportes mensuales	-\$ 21.232,47	-45,35%	\$ 55.893,88	218,44%
Cuota de ingreso	-\$ 3.620,64	-27,12%	\$ 13.250,98	136,18%
Préstamo	-\$ 22.887,00	-50,90%	-\$ 1.874,61	-8,49%
Aporte voluntario	-\$ 566,51	-9,47%	-\$ 364,41	-6,73%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	-\$ 107,80	-5,43%	-\$ 1.145,46	-61,01%
RETENCIONES EN LA FUENTE DE IMPUESTOS	\$ 4,00	11,66%	\$ 14,66	38,27%
DERECHO EN OTRAS SOCIEDADES	\$ -	0,00%	-\$ 800,00	-100,00%
Aportes FENACOTIP	\$ -	0,00%	-\$ 800,00	-100,00%
ACTIVO FIJO	-\$ 3.525,00	-8,47%	-\$ 2.375,30	-6,23%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	-\$ 3.525,00	-8,47%	-\$ 2.375,30	-6,23%
ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Terrenos	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	\$ 3.558,95	4,48%	\$ 725,90	0,87%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-\$ 7.083,95	16,74%	-\$ 3.101,20	6,28%
GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	\$ -		\$ -	
Pagos anticipados a proveedores	\$ 102,16	159,63%	-\$ 166,16	-100,00%
GARANTÍAS ENTREGADAS	\$ 107,15	3,03%	-\$ 699,40	-19,21%
Garantías entregadas	\$ 107,15	3,03%	-\$ 699,40	-19,21%
PASIVO	\$ 24.547,01	29,45%	\$ 19.730,25	18,28%
PASIVO CORRIENTE	\$ 28.602,75	48,35%	\$ 4.730,25	5,39%
OBLIGACIONES A CORTO PLAZO	-\$ 2.098,71	-20,73%	\$ 5.676,66	70,72%
CUENTAS POR PAGAR TERCEROS	-\$ 2.098,71	-20,73%	\$ 5.676,66	70,72%
Documentos por pagar transporte	-\$ 2.098,71	-20,73%	\$ 1.187,05	14,79%
Cuentas por pagar no identificados	\$ -		\$ 4.489,61	
CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS	\$ 465,75	8,62%	-\$ 52,36	-0,89%
IVA EN VENTAS	\$ 602,37		-\$ 281,67	-46,76%
IVA 12% en ventas	\$ 602,37		-\$ 281,67	-46,76%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 28.409,42	66,40%	-\$ 1.304,83	-1,83%
PROVEEDORES NACIONALES	\$ 7.174,66	138,43%	\$ 8.094,91	65,51%
Cuentas por pagar proveedores	\$ 7.174,66	138,43%	\$ 8.094,91	65,51%
CUENTAS POR PAGAR VARIAS	\$ 21.478,26	57,75%	-\$ 10.254,62	-17,48%
Ahorro accidente	\$ 21.437,47	70,46%	-\$ 12.861,36	-24,80%
Contribución Superintendencia de Cooperativas	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
PASIVO NO CORRIENTE	-\$ 4.055,74	-16,76%	\$ 15.000,00	74,47%
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	-\$ 4.055,74	-16,76%	\$ 15.000,00	74,47%
FONDOS POR PAGAR	-\$ 4.055,74	-16,76%	\$ -	0,00%
Fondo mortuario	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Otros fondos por pagar (asistencia social)	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Ahorros para socios	-\$ 4.055,74	-29,60%	\$ -	0,00%
PATRIMONIO	\$ 438,19	0,28%	-\$ 9.626,63	-6,11%
CAPITAL SOCIAL	\$ 438,19	0,28%	-\$ 9.626,63	-6,11%
CAPITAL DE ACCIONISTAS Y SOCIOS	\$ 438,19	0,28%	-\$ 9.626,63	-6,11%
RESERVAS	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Fondo irrepartible de reservas	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
OTROS APORTES PATRIMONIALES	\$ -	0,00%	\$ 12.000,00	9,63%
Certificados de aportación	\$ -	0,00%	\$ 12.000,00	9,67%
RESULTADOS	\$ 438,19	8,53%	-\$ 21.626,63	-387,86%

Excedentes	\$ -	0,00%	-\$ 19.195,12	-2067,35%
Excedentes años anteriores	\$ -	0,00%	-\$ 1.993,32	-47,36%
Resultado del ejercicio	\$ 438,19		-\$ 438,19	-100,00%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 24.985,20	10,39%	\$ 10.103,62	3,81%

Fuente: Balance General Cooperativa de Transporte Jumandy, (2018, 2019, 2020).

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Análisis Horizontal del Balance General

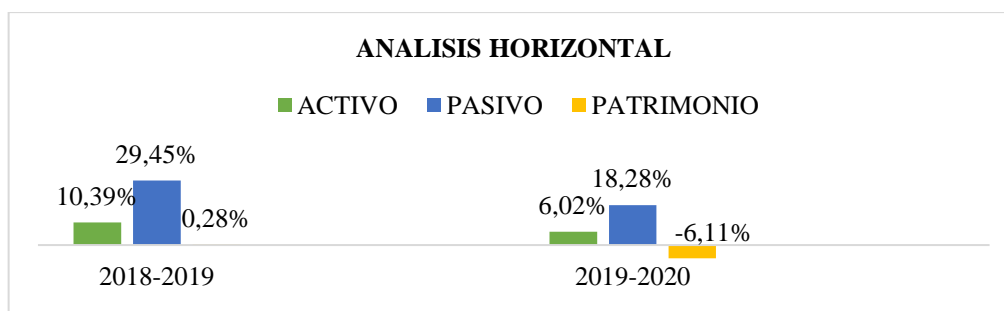


Ilustración 9-5: Análisis horizontal del balance general

Fuente: Balance General Cooperativa de Transporte Jumandy, (2018, 2019, 2020).

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

En este análisis se puede evidenciar como la cuenta de activos disponibles de 2018 a 2019 ha disminuido en un 83,73% y del 2019 al 2020 en un 17,85% tomando en cuenta que involucra a las cuentas de caja, bancos y cooperativas de ahorro y crédito, lo cual se pone en duda si la cooperativa aún se mantiene en rango normal para tener rentabilidad.

Las cuentas por cobrar de 2018 a 2019 ha disminuido en un 43,23% pero del 2019 al 2020 presentó un incremento del 107,81% que en términos económicos es de \$69822,32, aquí se involucran las mensualidades que deben pagar como calidad de socios y el pago de los préstamos que son otorgados ante alguna emergencia que se les presenten, siendo así que han logrado tener una buena captación de esos rubros. En cuanto a propiedad planta y equipo de 2019 a 2020 presenta una disminución de 6,23% no incurriendo en estos gastos durante los años de estudio, siendo la cuenta más representativa la de equipos de computación con un 3,44%.

En relación al Pasivo, las cuentas por pagar terceros para el año 2020 creció en un 70,72% pues en comparación con el año 2018-2019 un 20,73%. En las cuentas por pagar empleados para el año 2020 tiene una disminución de 0,89% y cuentas por pagar al fisco de 2018 a 2019 representó un 215,52% y para el 2020 una disminución considerable al 15,36%. La cuenta ahorro accidente para el 2020 presentó una disminución del 24,80% en relación al 2018-2019 que representó a la Cooperativa el 70,46%. Sin embargo, se puede evidenciar que al final de los periodos la Cooperativa ha disminuido sus pasivos que del año 2018 a 2019 fueron de 20,45% y para el 2020 fue de 18,28%.

En cuanto al patrimonio el capital social para el 2020 presentó una disminución del 6,11% a diferencia del 2018 que tuvo una participación del 0,28%. Los certificados de aportación en el periodo 2018-2019 se mantuvieron constantes presentando un valor tanto absoluto como relativo del 0%, sin embargo, para el año 2020 tuvo una variación incrementando su valor un 9,67%.

Tabla 5-5: Análisis horizontal del estado de resultados

Cooperativa de Transporte Interprovincial y Turismo Jumandy				
Estado de Resultados				
Del 01 al 31 de diciembre				
CUENTA	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
	2018-2019		2018-2019	2019-2020
INGRESOS	-\$ 22.415,35	- 2,41%	-\$ 471.528,72	- 51,84%
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 31.688,79	16,99%	-\$ 67.637,61	- 31,00%
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 31.688,79	16,99%	-\$ 67.637,61	- 31,00%
APORTES DE SOCIOS	\$ 31.688,79	16,99%	-\$ 67.637,61	- 31,00%
Aporte de socios para administración	\$ 15.274,47	8,48%	-\$ 64.018,81	-32,76%
Aportes extraordinarios de socios	\$ -		\$ 7.860,28	
Otros ingresos	\$ -		\$ 952,86	
Aporte voluntario	\$ 6.914,32	204,43%	-\$ 9.946,52	- 96,60%
Cuotas de ingreso	\$ 9.500,00	316,67%	-\$ 7.000,00	- 56,00%
Aportes para litigios	\$ -		\$ 4.300,00	
Aportes extraordinarios de socios	\$ -		\$ 214,58	
INGRESOS NO OPERACIONALES	-\$ 54.104,14	- 7,26%	-\$ 403.891,11	- 58,42%
INGRESOS ACTIVIDADES CON TERCEROS	-\$ 21.445,44	- 42,92%	-\$ 26.461,75	- 92,80%
Intereses ganados	-\$ 22,28	- 8,47%	-\$ 185,69	- 77,13%
Encomiendas	-\$ 21.405,05	- 43,50%	-\$ 27.644,36	- 99,45%
Otros ingresos	-\$ 18,11	- 3,65%	\$ 1.368,30	286,39%
INGRESOS PARA TERCEROS	-\$ 58.085,75	- 8,42%	-\$ 368.312,38	- 58,29%
Boletería	-\$ 58.085,75	- 8,42%	-\$ 368.312,38	- 58,29%
INGRESOS INTERMEDIARIOS				
TRANSPORTE	-\$ 112,69	- 2,11%	-\$ 5.232,42	- 100,00%
Servicio de Transporte	-\$ 112,69	- 2,11%	-\$ 5.232,42	- 100,00%
OTROS INGRESOS COOPERATIVA	-\$ 200,00	-100,00%	\$ 1.471,36	
Otros ingresos cooperativa 0%	-\$ 200,00	-100,00%	\$ 1.471,36	
INGRESOS TERCEROS (ENCOMIENDAS)	\$ 25.739,74		-\$ 5.355,92	- 20,81%
GASTOS	-\$ 21.925,05	- 2,35%	-\$ 452.823,90	- 49,81%
GASTOS GENERALES	-\$ 21.925,05	- 2,35%	-\$ 452.823,90	- 49,81%
GASTOS DE OPERACIÓN	-\$ 21.925,05	- 2,35%	-\$ 452.823,90	- 49,81%
GASTOS DE EMPLEADOS	\$ 1.801,12	1,65%	-\$ 59.232,35	- 53,40%
Remuneraciones	\$ 1.931,28	2,94%	-\$ 35.964,24	- 53,21%
Horas extras y suplementarias	-\$ 47,85	- 0,37%	-\$ 10.339,06	- 80,68%
Bonificaciones dispuestas por ley	-\$ 90,02	- 26,01%	-\$ 20,17	- 7,88%
Aportes al IESS	\$ 1,53	0,02%	-\$ 5.692,71	- 58,24%
GASTOS DE SOCIOS Y DIRECTIVOS	\$ 1.466,96	6,34%	-\$ 9.607,44	- 39,07%
Movilizaciones y hospedajes	\$ 1.579,57	42,89%	-\$ 3.387,61	- 64,37%
Dietas directivos	\$ 187,06	1,01%	-\$ 14.000,06	- 75,00%
Refrigerios	-\$ 299,67	- 31,12%	-\$ 654,73	- 98,72%
Honorarios de gerencia	\$ -		\$ 4.900,36	
Gastos de representación	\$ -		\$ 3.534,60	

MATERIALES Y SERVICIOS EN MATRIZ	\$ 1.338,16	21,65%	-\$ 4.501,09	- 59,87%
Luz	-\$ 84,82	- 9,77%	-\$ 178,73	- 22,81%
Agua	-\$ 19,42	- 5,53%	-\$ 218,21	- 65,79%
Teléfono	-\$ 535,71	- 66,01%	\$ 596,75	216,28%
Servicio de internet	-\$ 27,08	- 3,22%	\$ 249,93	30,75%
Mantenimiento y reparaciones	\$ 3.216,03	376,89%	-\$ 3.922,02	- 96,38%
Impuestos fiscales y municipales	-\$ 1.210,84	- 49,30%	-\$ 1.028,81	- 82,63%
MATERIALES Y SERVICIOS EN OFICINAS	\$ 138,68	0,54%	\$ 1.185,97	4,59%
Arriendo	\$ 937,05	5,41%	\$ 685,38	3,75%
Luz	-\$ 168,08	- 10,43%	-\$ 407,79	- 28,24%
Teléfono	\$ 41,69	2,59%	-\$ 367,78	- 22,31%
Servicio de internet	\$ 557,40	26,00%	-\$ 490,24	- 18,15%
Servicio de TV cable	\$ 98,38	81,02%	-\$ 190,93	- 86,86%
Mantenimiento y reparaciones	-\$ 1.061,02	- 55,11%	\$ 1.563,53	180,88%
Impuestos fiscales y municipales	-\$ 266,74	- 27,53%	\$ 393,80	56,07%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 8.931,62	13,38%	-\$ 2.930,11	- 3,87%
Honorarios profesionales	\$ 2.840,43	108,02%	\$ 4.429,28	80,97%
Publicidad y propaganda	-\$ 345,78	- 25,49%	\$ 8,48	0,84%
Fletes y taxis	-\$ 359,82	- 65,04%	-\$ 75,44	- 39,00%
Depreciaciones	\$ 2.033,74	40,27%	-\$ 3.982,75	- 56,22%
Contribuciones	-\$ 324,73	- 6,62%	-\$ 4.292,91	- 93,65%
Gastos financieros	\$ 88,90	37,98%	\$ 2.370,61	734,00%
Gastos de navidad y otros festejos	-\$ 8.997,69	- 92,84%	\$ 2.000,06	288,39%
Refrigerios y alimentación	\$ 1.137,94	96,23%	\$ 2.719,85	117,21%
GASTOS NO DEDUCIBLES	-\$ 34,52	- 26,14%	\$ 1.301,52	1334,07%
Interés y multas por mora	-\$ 34,52	- 26,14%	\$ 136,11	139,51%
Otros gastos no deducibles	\$ -		\$ 1.165,41	
DESEMBOLSO PARA TERCEROS	-\$ 58.085,75	- 8,42%	-\$ 368.312,38	- 58,29%
Boletería	-\$ 58.085,75	- 8,42%	-\$ 368.312,38	- 58,29%
EGRESOS INTERMEDIARIOS				
TRANSPORTE	-\$ 6.248,32	- 62,21%	-\$ 2.273,64	- 59,89%
Servicio de transporte	-\$ 6.248,32	- 62,21%	-\$ 2.273,64	- 59,89%
DESEMBOLSO TERCEROS ENCOMIENDAS	\$ 28.767,00		-\$ 8.454,38	- 29,39%
CUENTA RESULTADO	-\$ 490,30	- 52,81%	-\$ 18.704,82	-4268,66%

Fuente: Estado de Resultados Cooperativa de Transporte Jumandy, (2018, 2019, 2020).

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Análisis horizontal del Estado de Resultados

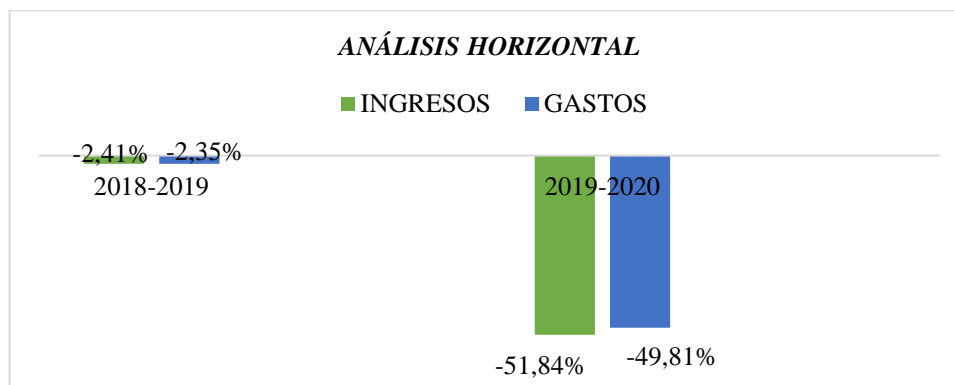


Ilustración 10-5: Análisis horizontal del estado de resultados

Fuente: Estado de Resultados Cooperativa de Transporte Jumandy, (2018, 2019, 2020).

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Los ingresos de la Cooperativa en los años de estudio han presentado una disminución en 2020 del 51,84% en términos económicos \$471528,72 en comparación al 2018-2019 que tuvieron una participación del 2,41% con un valor absoluto de \$22415,35 lo cual refleja que para el último año de análisis los ingresos han decrecido casi a la mitad de su valor poniendo en riesgo los excedentes de la institución.

Los ingresos operacionales igualmente presentaron una disminución en el 2020 del 31% abarcando aquí las cuentas de aportes voluntarios, cuota de ingreso, se podría tomar en cuenta que este año fue de paralización por la pandemia perjudicando así las actividades normales del sector transporte.

En cuanto los ingresos no operacionales evidenciaron una disminución del 58,42% en el 2020, siendo las cuentas más representativa encomiendas con una participación de 99,45% y boletería con el 58,29% para el último año de estudio.

Al igual que los ingresos los gastos también manifiestan una tendencia de disminución muy considerable en el 2020 de 49,81% en comparación del 2018-2019 que presentaron una disminución del 2,35%.

5.5.2. *Análisis de indicadores financieros*

Para llevar a cabo un adecuado análisis financiero se deben realizar los indicadores financieros que permiten determinar la condición financiera; ya que a través de su cálculo e interpretación se logra medir el desempeño de las cuentas y como se encuentra la estructura de la Cooperativa permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas. Para realizar estos indicadores fue pertinente utilizar aquellos autorizados en las notas técnicas de la SEPS para organizaciones no financieras.

Tabla 6-5: Indicadores financieros Cooperativa de Transporte Jumandy

INDICADOR		FÓRMULA	DESARROLLO			ANÁLISIS
			2018	2019	2020	
Indicadores de liquidez	Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	\$3,29	\$2,54	\$2,62	La Cooperativa por cada \$1 que debe en 2018 ha tenido \$3,29; para 2019 de \$2,54 y para 2020 \$2,62 para cubrir las obligaciones a corto plazo, esto demuestra que tiene solvencia y capacidad de pago.
	Capital de Trabajo Neto	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	\$136,046,07	\$135,744,21	\$150,222,62	La Cooperativa en los tres periodos de estudio cuenta con un capital de trabajo óptimo para operar a corto plazo y cubrir posibles inciertos.
	Liquidez inmediata	$\frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}} * 100$	87,68%	9,61%	7,49%	La Cooperativa en 2018 contaba con demasiada liquidez con un rango de 87,68% lo cual no es conveniente, puesto que no es bueno tener mucho dinero disponible, sin embargo, para el 2019 y 2020 se puede observar un panorama diferente con un rango de 9,61% y 7,49% respectivamente, es decir dispuso de liquidez suficiente sin excederse.
Indicadores de endeudamiento	Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	\$0,35	\$0,41	\$0,45	Por cada dólar invertido en activos tiene financiado por terceros \$0,35 centavos en 2018, en 2019 \$0,41 y para 2020 \$0,45 centavos, por lo que \$0,55 son recursos propios reflejando una buena organización y buenas políticas
	Autonomía	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	\$0,53	\$0,69	\$0,86	La Cooperativa por cada \$0,53 en 2018 tiene \$1 de financiación propia. es decir que el importe del pasivo es de un 53%, para el 2019 \$0,69 con una participación de 69% y para el 2020 \$0,86 con un aporte del 86%, como se puede evidenciar el

						importe del pasivo en la financiación propia va incrementando, sin embargo, aun cuenta con una financiación propia aceptable, pero no debe descuidarse e implementar estrategias para continuar con su autonomía financiera.
	Calidad de la deuda	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	0,71	0,81	0,72	Al ser menor que uno los resultados demuestran que la Cooperativa es solvente y la mayoría de deudas que posee son a largo plazo, sin embargo, en el 2019 tenía más deudas a corto plazo, mientras que en el 2018 y 2020 mantuvieron casi la misma proporción de deudas a corto plazo con 0,71 y 0,72 respectivamente.
Indicador de solvencia	Solvencia	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$	0,65	0,59	0,53	La Cooperativa está financiada por sus recursos propios, pues sobrepasa el índice óptimo de 0,33.
Indicadores de eficiencia	Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ingresos}} * 360$	44,06	25,63	110,61	En promedio para el año 2018 la Cooperativa tardó 44 días en el cobro de mensualidades, aportes y préstamos a los socios, es decir, las cuentas por cobrar tardaron 44 días para convertirse en efectivo, en el 2019, 25 días y en el 2020 de 110 días.
	Rotación de cuentas por pagar	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Gastos}} * 360$	16,54	28,19	55,14	En promedio para el año 2018 la Cooperativa tardó 17 días en el pago a proveedores y otras obligaciones con respecto a su actividad, en el 2019 de 28 días evidenciando un incremento de días en los pagos lo cual no es conveniente para la imagen de la organización y en el 2020 fue de 55 días, lo cual es aceptable al ser un año atípico.

Indicadores de rentabilidad	Rentabilidad sobre Activos (ROA)	$\frac{\text{Cuenta de resultado}}{\text{Activo Total}}$	0,39%	0,17%	-0,36%	Por cada dólar invertido por la Cooperativa ha generado unos excedentes de 0,39% en el 2018, de 0,17% en el 2019, sin embargo, no son óptimas ya que no superan el margen referencial de 5%. Para el 2020 refleja una pérdida de -6,49% en el 2020 por ser un año atípico.
	Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Cuenta de resultado}}{\text{Patrimonio}}$	0,59%	0,28%	-0,69%	A pesar de apoyarse en deuda con terceros para el 2018 y 2019 presentó, aunque sea mínima una rentabilidad de 0,59% y 0,28% respectivamente. Para el 2020 la Cooperativa presentó una pérdida en su cuenta de resultados, por ser un año con dificultades por la pandemia.
	Rentabilidad sobre ingresos	$\frac{\text{Excedentes}}{\text{Ingresos}}$	0,10%	0,05%	-0,23%	Al no ser una entidad con fines de lucro ha mantenido en el año 2018 y 2019 un margen neto de 0,10% y 0,05%. Sin embargo, en el 2020 se evidencia un margen neto negativo -4,17% esto a consecuencia de la crisis económica que se vivió por la paralización de las actividades por la pandemia.

Fuente: Estados Financieros Cooperativa de Transporte Jumandy, (2018, 2019, 2020).

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

5.6. Diagnostico situacional

5.6.1. Macro ambiente

Factores Económicos

Inflación: La inflación de servicios en Ecuador según datos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020) fue en julio del 2020 de -0,44% y en diciembre de 0,04%. Al presentarse una inflación baja las familias tienen un mayor poder adquisitivo.

PIB: De acuerdo a los datos publicados por el (Banco Central del Ecuador, 2020) la actividad del transporte presentó un decrecimiento de 4,0% en el primer trimestre de 2020. En este sentido, el consumo de gasolina extra y diesel destinado al transporte terrestre y marítimo mostró un decrecimiento interanual de 7,9% y una disminución de 12,8% en relación al cuarto trimestre de 2019. 1,00%.

Desempleo: La tasa de desempleo según (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020) para el 2018 fue de 3,7%, 2019 de 3,8% y para 2020 de 5%. Como se puede observar el incremento del desempleo en el país es perjudicial para la Cooperativa, pues disminuye la captación de pasajeros.

Factor Social- Cultural

Población Económicamente Activa: De acuerdo a datos de (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020) la PEA a corte junio de 2020 fue de 60,9% del total de la población. Lo cual beneficia a la Cooperativa porque mientras más personas trabajen existirá movilidad e intención de viajar.

Estabilidad Política: El Ecuador está bajo una situación inestable por las estafas y casos de corrupción que se han presentado en época de la pandemia.

Factor Ambiental

Desastres Naturales: El Ecuador es un país que ha pasado por varios terremotos que afectado a la economía de la población y no se pueden controlar

Factor Tecnológico

Tecnología: Con respecto al transporte, la tecnología no se ha quedado atrás, permitiendo mejorar el servicio y obteniendo seguridad tanto en las unidades de transporte como en la confidencialidad de la comunicación.

5.6.2. *Micro ambiente*

Clientes: Para que el cliente esté satisfecho con el servicio que la empresa oferta y con lo que en el futuro podamos ofrecerlo, es necesaria una correcta gestión de las relaciones entre nuestra empresa y el cliente.

Competencia: Los competidores del sector del transporte interprovincial manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en diversas estrategias o tácticas entre las principales se puede mencionar a la competencia de precios, introducción de nuevos horarios.

Entre los principales competidores de la Cooperativa de Transporte Jumandy están los siguientes:

Tabla 7-5: Competidores

Competencia
Cooperativa de Transporte Ciudad del Coca
Cooperativa de Transporte San Francisco
Cooperativa de Transporte Baños
Cooperativa de Transporte Amazonas
Cooperativa de Transporte el Dorado

Fuente: Cooperativa de Transporte Jumandy 2019.

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

5.6.3. *Análisis FODA*

La matriz FODA permitirá realizar un análisis sobre aspectos que pueden afectar a la cooperativa sean estos de forma positiva o negativa, a nivel interno como son las fortalezas y debilidades y a nivel externo las oportunidades y amenazas. A partir de la matriz dará como resultado un diagnóstico capaz de hacer frente a las condiciones del mercado y así tomar decisiones oportunas y acertadas.

Tabla 8-5: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
I N T E R N O	F1. Planificación de ingresos y egresos de la cooperativa. F2. Bajo nivel de endeudamiento. F3. Reconocimiento en el mercado. F4. Infraestructura propia. F5. Unidades modernas para satisfacción de los usuarios. F6. Asociatividad consolidada. F7. Choferes con experiencia y conocimiento de las rutas.	D1. Directivos y personal administrativo con escasos conocimientos administrativos y financieros. D2. Deficiente gestión en el cobro de los aportes de los socios. D3. Demora en el pago a proveedores por el déficit en los resultados. D4. Insatisfacción de los socios sobre la gestión administrativa y financiera. D5. Falta de un manual de control interno sobre el manejo administrativo y financiero de la Cooperativa. D6. Abandono de turnos e incumplimiento de las normas. D7. Manejo inadecuado de la cuenta “ahorro accidentes” destinado para eventualidades.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
E X T E R N O	O1. Creciente demanda. O2. Aperturas de opciones turísticas en la provincia. O3. Apoyo por parte de las autoridades locales. O4. Acceso a opciones de financiamiento externo. O5. Apertura de nuevas frecuencias y aumento de cupos. O6. Unión con otras Cooperativas de Transporte. O7. Firma de convenios con la SEPS y COACs para acceder a capacitaciones.	A1. Estado de excepción por pandemia o guerras. A2. Disminución de la demanda de pasajeros por la incorporación de nuevos medios de transporte. A3. Inestabilidad económica del país. A4. Carreteras en mal estado. A5. Incremento del precio del combustible

Fuente: Cooperativa de Transporte Jumandy, 2022.
Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

5.6.4. *Matriz de evaluación de factores internos*

La matriz de evaluación de factores internos es una herramienta para formular estrategias, resumir y evaluar las ventajas y desventajas más importantes en las áreas funcionales de una empresa, y también proporciona una base para identificar y evaluar la relación entre estas áreas.

Tabla 9-5: Evaluación de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES	Peso	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS			
F1. Planificación de Ingresos y egresos de la cooperativa.	0,08	4	0,32
F2. Bajo nivel de endeudamiento.	0,10	4	0,40
F3. Reconocimiento en el mercado.	0,07	3	0,21
F4. Infraestructura propia.	0,07	3	0,21
F5. Unidades modernas para satisfacción de los usuarios.	0,06	3	0,18
F6. Asociatividad consolidada.	0,07	3	0,21
F7. Choferes con experiencia y conocimiento de las rutas.	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
D1. Directivos y personal administrativo con escasos conocimientos administrativos y financieros.	0,07	1	0,07
D2. Deficiente gestión en el cobro de los aportes de los socios.	0,09	1	0,09
D3. Demora en el pago a proveedores por el déficit en los resultados.	0,07	2	0,14
D4. Insatisfacción de los socios sobre la gestión administrativa y financiera.	0,06	1	0,06
D5. Falta de un manual de control interno sobre el manejo administrativo y financiero de la Cooperativa.	0,07	2	0,14
D6. Abandono de turnos e incumplimiento de las normas.	0,07	1	0,07
D7. Manejo inadecuado de la cuenta “ahorro accidentes” destinado para eventualidades.	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00		2,40

Fuente: Cooperativa de Transporte Jumandy, 2022.

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Calificación:

4= Fortaleza importante

3= Fortaleza menor

2= Debilidad menor

1= Debilidad importante

Análisis

El resultado ponderado en la matriz de evaluación de factores internos (fortalezas-debilidades) es de 2,40 total que se encuentra por debajo del valor estándar de 2,50. A partir de estos resultados se puede sustentar que la Cooperativa de Transporte Jumandy mantiene dentro de su estructura interna problemas que deben ser previamente evaluados y analizados para la creación de estrategias que permitan brindar soluciones inmediatas y acertadas.

La Cooperativa de Transporte Jumandy cuenta con fortalezas que le han ayudado a mantenerse presente en el sector del transporte por varios años, tales como: infraestructura propia, reconocimiento en el mercado siendo llamada la pionera en la amazonia y sobre todo cuentan con unidades modernas para la satisfacción de los pasajeros lo cual les permite continuar siendo competitivas con las demás empresas de transporte, a pesar de esto es muy importante que la cooperativa realice estrategias para reforzar sus fortalezas. De tal manera existen debilidades internas que deben superarse con una adecuada gestión y trabajo en equipo, estas son: falta de preparación académica del gerente, reducidas capacitaciones en términos administrativos y financieros, las cuales acarrearán a un manejo inadecuado de los recursos; es de suma importancia poner énfasis en las debilidades que hacen que los directivos no tomen las decisiones adecuadas y hagan mal uso de los presupuestos establecidos.

5.6.5. Matriz de evaluación de factores internos

Al realizar esta matriz permitirá identificar y evaluar los diversos factores externos que pueden llegar a influir en el progreso de la cooperativa, facilitando plantear diversas estrategias que permitan aprovechar las oportunidades minimizando las amenazas.

Tabla 10-5: Evaluación de factores externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1. Creciente demanda	0,08	3	0,24
O2. Aperturas de opciones turísticas en la provincia	0,07	3	0,21
O3. Apoyo por parte de las autoridades locales.	0,07	3	0,21
O4. Acceso a opciones de financiamiento externo-	0,09	4	0,36
O5. Apertura de nuevas frecuencias y aumento de cupos.	0,10	4	0,40
O6. Unión con otras Cooperativas de Transporte	0,08	3	0,24
O7. Firma de convenios con la SEPS y COACs para acceder a capacitaciones.	0,07	3	0,21
AMENAZAS			
A1. Estado de excepción por pandemia o guerras.	0,10	1	0,10
A2. Disminución de la demanda de pasajeros por la incorporación de nuevos medios de transporte.	0,08	2	0,16
A3. Inestabilidad económica del país.	0,09	1	0,09
A4. Carreteras en mal estado.	0,08	1	0,08
A5. Incremento del precio del combustible.	0,09	1	0,09
TOTAL	100		2,39

Fuente: Cooperativa de Transporte Jumandy, 2022.

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Calificación:

4= Oportunidad importante

3= Oportunidad menor

2= Amenaza menor

1= Amenaza importante

Análisis

Una vez establecido el resultado ponderado en la matriz de evaluación de factores externos (oportunidades-amenazas) a criterio personal arrojo un total de 2,39 valor que se encuentra por debajo del valor estándar de 2,50. Con estos resultados se puede evidenciar que la Cooperativa de Transporte Jumandy presenta problemas en el ámbito externo puesto que se refleja claramente que las amenazas prevalecen sobre las oportunidades.

Las oportunidades al no ser aprovechadas adecuadamente han logrado influir en las decisiones de la Cooperativa puesto que no se ha conseguido establecer estrategias para superar las amenazas las cuales han prevalecido: el estado de excepción por la pandemia afectando a la economía de todo el país al paralizar la mayor parte de actividades económicas.

5.6.6. *Determinación de estrategias DAFO*

Con este análisis se procede a implementar estrategias que permitan maximizar las fortalezas de la Cooperativa y superar o reducir el impacto de las debilidades, así como también estrategias para aprovechar las oportunidades y responder a las amenazas.

Tabla 11-5: Matriz de estrategias

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS		F1. Planificación de ingresos y egresos de la cooperativa.	D1. Directivos y personal administrativo con escasos conocimientos administrativos y financieros.
		F2. Bajo nivel de endeudamiento.	D2. Deficiente gestión en el cobro de los aportes de los socios.
FACTORES EXTERNOS		F3. Reconocimiento en el mercado	D3. Demora en el pago a proveedores por el déficit en los resultados.
		F4. Infraestructura propia	D4. Insatisfacción de los socios sobre la gestión administrativa y financiera.
		F5. Unidades modernas para satisfacción de los usuarios	D5. Falta de un manual de control interno sobre el manejo administrativo y financiero de la Cooperativa.
		F6. Asociatividad consolidada	D6. Abandono de turnos e incumplimiento de las normas.
		F7. Choferes con experiencia con conocimiento de las rutas	D7. Manejo inadecuado de la cuenta “ahorro accidentes” destinado para eventualidades.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)	
O1. Creciente demanda	F5-O4-O5: Realizar convenios con instituciones financieras para permitir a los socios acceder a créditos para adquisición de nuevas unidades.	D1-D4-O7: Realizar convenios para capacitar de forma frecuente a todos los directivos y socios de la Cooperativa con entidades que brinden asesoramiento en temas administrativos y financieros.	
O2. Aperturas de opciones turísticas en la provincia			
O3. Apoyo por parte de las autoridades locales.			
O4. Acceso a opciones de financiamiento externo	F6-O1-O6: Realizar proyectos para fusionarse mediante absorción para no perder el		
O5. Apertura de nuevas frecuencias y aumento de cupos.			

<p>O6. Unión con otras Cooperativas de Transporte</p> <p>O7. Firma de convenios con la SEPS y COACs para acceder a capacitaciones.</p>	<p>reconocimiento en el mercado por los años de experiencia con otras cooperativas de transporte y así dinamizar la economía regional de las empresas de transporte en temas de rutas y frecuencias.</p>	<p>D2-D3-D7O3-O5: Implementar políticas para controlar, supervisar y monitorear el manejo y administración de las cuentas por cobrar y por pagar de la Cooperativa y así hacer frente al déficit.</p> <p>D7-O1-O5: Implementar una matriz de reporte mensual de las sanciones a los socios que incurran en acciones que perjudiquen al desarrollo de las actividades normales de la Cooperativa.</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p>
<p>A1. Estado de excepción por pandemia o guerras</p> <p>A2. Disminución de la demanda de pasajeros por la incorporación de nuevos medios de transporte.</p> <p>A3. Inestabilidad económica del país</p> <p>A4. Carreteras en mal estado</p> <p>A5. Incremento del precio del combustible</p>	<p>F3-A2-A3: Mejorar los servicios y mantener las políticas de precios como estrategia de competitividad para hacer frente a los nuevos competidores que se inserten en el mercado.</p> <p>F2-A1-A2: Realizar políticas de descuentos en encomiendas para atraer a los usuarios.</p> <p>F5-F7-A4: Gestionar reuniones con las autoridades de la localidad para solicitar mejoras en las vías que perjudican el mantenimiento de las unidades.</p>	<p>D5-A1-A3: Implementar un manual de control interno para mejorar la eficiencia en los procesos administrativos y financieros de la Cooperativa Jumandy.</p> <p>D6-A2: Realizar un estudio de la demanda de pasajeros para así evitar que las unidades salgan vacías del terminal, lo que en ocasiones provoca el abandono de turnos.</p>

Fuente: Matriz FODA Cooperativa de Transporte Jumandy, 2022.

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

5.6.7. Plan financiero

5.6.7.1. Misión financiera

Somos una Cooperativa de Transporte que se desarrolla en la ciudad del Tena que proporciona un eficiente servicio de transporte de pasajeros, garantizando excelencia, con cómodas y modernas unidades de transporte, generando rentabilidad para los asociados y solidez financiera.

5.6.7.2. Visión financiera

Ser la Cooperativa de Transporte Interprovincial e Intraprovincial y Turismo líder en la transportación provincial y nacional, con una eficiente organización y administración, ofreciendo a nuestros usuarios un servicio de calidad.

5.6.8. Desarrollo estrategias DAFO

Estrategias (FO)

Estrategia 1.- Realizar convenios con instituciones financieras para permitir a los socios acceder a créditos para adquirir nuevas unidades de trabajo o las necesidades de financiamiento que requiera el socio por daño del vehículo u otras eventualidades.

Es de vital importancia que la gerencia realice convenios con instituciones financieras de la localidad en beneficio de sus socios, para así facilitar el acceso a una fuente de financiamiento externo dentro de los cuales todos los requerimientos a seguir para el acceso a créditos sean facilitados por las instituciones y evitar una sobre carga de requisitos que a la larga solo demoran el otorgamiento del dinero que se requiere.

Tabla 12-5: Acceso a financiamiento externo

Objetivos	Actividades	Indicador	Responsables
Firmar convenios con instituciones financieras.	-Realizar visitas a diferentes instituciones financieras y dar a conocer los servicios y beneficios que brinda la Cooperativa. -Solicitar información de las tasas de interés para el sector del transporte. -Gestionar en las instituciones que evidencien un mayor compromiso de colaboración, un convenio para que los socios puedan acceder a créditos.	$\frac{\# \text{ de convenios realizados}}{\text{Instituciones visitadas}}$ $\frac{\text{Creditos concedidos}}{\text{Total socios}}$	Gerente Presidente

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Estrategia 2.- Realizar proyectos para fusionarse con otras cooperativas de transporte y así dinamizar la economía regional de las empresas de transporte en temas de rutas y frecuencias.

Debido al excesivo número de operadoras existentes en la ciudad del Tena con rutas y frecuencias similares ocasiona competencia desleal y por ende un alto índice de siniestralidad y un mal servicio a los usuarios. Por lo que es necesario buscar alianzas estratégicas como es la fusión por absorción en donde las operadoras más grandes absorben a otras pequeñas con sus activos, pasivos y patrimonio.

Tabla 13-5: Proyecto fusión de operadoras

Objetivos	Actividades	Indicador	Responsables
Realizar y diseñar un proyecto de fusión por absorción.	-Convocar a asamblea de socios para discutir el tema de fusión, debiendo ser aprobado con el acuerdo de las dos terceras partes de los socios.	$\frac{\text{Operadoras aprobadas}}{\text{Operadoras seleccionadas}}$ $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total socios}}$	Asamblea de socios Gerente Presidente Contadora

	<p>-Seleccionar uno o dos operadoras más pequeñas en ámbitos de activos, pasivos y patrimonio que estén dispuestas a fusionarse.</p> <p>-Realizar un diagnóstico de la situación actual de las operadoras en los aspectos administrativos, operativos y financieros, el mismo que servirá para decidir la mejor forma de realizar la fusión</p> <p>-Mediante asamblea general resolver realizar la fusión y aprobar los estados financieros que serán absorbidos</p> <p>-Una vez que todos los socios estén de acuerdo proceder a los trámites legales.</p>		
--	---	--	--

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Estrategias (DO)

Estrategia 3.- Realizar convenios para capacitar de forma frecuente a todos los directivos y socios de la Cooperativa con entidades que brinden asesoramiento en temas administrativos y financieros.

En el análisis realizado a la Cooperativa Jumandy se pudo determinar que el trabajo se realiza de manera ineficiente debido a escasos conocimientos en términos administrativos y financieros lo que ha llegado a provocar errores en los trabajos por el desconocimiento de nuevas herramientas, leyes y reglamentos emitidos.

Los directivos de la cooperativa deben promover que de forma constante y progresiva se lleven a cabo dentro de la institución programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional destinado a todos los socios y empleados en todos los niveles a fin de que sus conocimientos sean actualizados y así obtener un mayor rendimiento y calidad en el trabajo.

Tabla 14-5: Plan de capacitación a socios y empleados

Objetivos	Actividades	Indicador	Responsables
Elaborar un plan de capacitación para que se fomente de manera constante progresivo y la formación profesional.	<p>-Gestionar con los encargados correspondientes en la SEPS, SRI, COACS de la ciudad una reunión para solicitar programas de capacitaciones en la institución.</p> <p>-Aprovechando el uso de las nuevas TIC's sugerir un programa de capacitación virtual y con horarios rotativos que permitan a la mayoría de los socios o en su totalidad ser partícipes de las capacitaciones.</p> <p>-Realizar evaluaciones para determinar el interés de los socios y empleados</p>	$\frac{\# \text{ de convenios realizados}}{\text{Instituciones visitadas}}$ $\frac{\# \text{ de socios capacitados}}{\text{Total socios}}$	Gerente Consejo de Vigilancia

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Estrategia 4.- Implementar políticas para controlar, supervisar y monitorear el manejo y administración de las cuentas por cobrar y por pagar de la Cooperativa y así hacer frente al déficit.

Tabla 15-5: Recuperación de cuentas por cobrar

Objetivos	Actividades	Indicador	Responsables
Implementar políticas para el cobro de las aportaciones mensuales de los socios.	<p>-Solicitar a la contadora un informe de los aportes de socios.</p> <p>-El Consejo de Administración con el asesoramiento de la contadora definirán las nuevas políticas acordes a la institución para realizar</p>	$\frac{\text{Cartera recaudada}}{\text{Cartera adeudada}}$	Consejo de administración Contadora Asamblea de socios

	<p>el cobro de los valores pendientes.</p> <p>-Mediante asamblea general de socios aprobar las nuevas medidas para la recuperación de cartera.</p>		
--	--	--	--

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Administración de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar representan los valores pendientes de cobro que posee la Cooperativa, las cuales no se encuentran controladas de forma adecuada evidenciando una rotación de 3 veces en promedio al año, es decir las cuentas por cobrar se hacen efectivo aproximadamente cada 110 días.

Políticas Financieras

La Cooperativa de Transporte Jumandy al ser una empresa de transporte no posee políticas claramente definidas para recuperación de cartera por lo que su gestión se la realiza de una manera más informal y basada en la experiencia de los años de trabajo. A continuación, se presenta una propuesta de políticas para mejorar la recaudación de las cuentas por cobrar:

1. Cada inicio de mes, máximo hasta el día 05 deberá ser cancelada las mensualidades del mes en curso, aplicando el 1% de descuento por pago inmediato.
2. Los cobros de las mensualidades tendrán un plazo máximo hasta de 60 días, a partir del día 61 procederá a considerarse cartera vencida.
3. Se analizará la cartera vencida de la cooperativa, una vez hayan sido ordenadas por días de vencimiento.
4. Realizar un plan de pago a 12 meses en el cual se procede a bloquear el dinero recaudado por frecuencias en boletería, descontando un 15% cada mes hasta cubrir la totalidad de la deuda, con el fin de recuperar el 100% de la cartera vencida en el plazo establecido.
5. Lo recaudado en la recuperación de cartera vencida será destinado para cancelar parte de las cuentas por pagar con el fin de disminuir sus pasivos.
6. La recaudación de los préstamos a socios se destinará para el proyecto de fusión establecido en la estrategia n° 2
7. Por mora o retraso en los pagos se cobrará un recargo del 5% mensual sobre el valor total de la deuda.

8. Realizar un control de las cuentas vencidas por lo menos una vez al mes.
9. Antes de finalizar el plazo de las cuentas, recordar a los socios el valor a cancelar mediante los medios más idóneos mensajes por WhatsApp, llamadas telefónicas.
10. Revisar periódicamente las estrategias de cobros y liquidez para reestructurarlas de acuerdo a las necesidades de la cooperativa.

Recuperación de las cuentas por cobrar

Tabla 16-5: Clasificación cuentas por cobrar

Clasificación de CxC	VALOR
Aportes mensuales	\$ 81.481,11
Cuota de ingreso	\$ 22.981,24
Préstamo	\$ 22.681,88
Aporte voluntario	\$ 7.439,70
Total	\$ 134.583,93

Fuente: Cooperativa de Transporte Jumandy, 2020.

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Para realizar un mejor análisis se procedió a clasificar la cartera por días vencimiento, tomando en cuenta que como política se determinó el cobro en un plazo máximo de 60 días, a partir del día 61 procederá a considerarse cartera vencida. Con la estrategia que se plantea al bloquear el dinero recaudado en boletería se propone una recuperación del 100%.

Tabla 17-5: Recuperación de aportes mensuales

Cartera establecida por fecha de vencimiento	Valores	%
De 61 a 120 días	\$ 6.369,34	100%
De 121 a 180 días	\$ 13.376,66	100%
De 181 a 360 días	\$ 32.309,34	100%
De más de 360 días	\$ 24.045,67	100%
TOTAL	\$ 76.101,01	

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Tabla 18-5: Recuperación de cuota de ingreso

Cartera establecida por fecha de vencimiento	Valores	%
De 61 a 120 días	\$ 8.456,78	100%
De 121 a 180 días	\$ 7.567,45	100%
TOTAL	\$ 16.024,23	

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Tabla 19-5: Recuperación de préstamos

Cartera establecida por fecha de vencimiento	Valores	%
De 61 a 120 días	\$ 5.675,76	100%
De 121 a 180 días	\$ 3.456,09	100%
De 181 a 360 días	\$ 4.567,45	100%
De más de 360 días	\$ 3.009,87	100%
TOTAL	\$ 16.709,17	

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Tabla 20-5: Recuperación de Aporte Voluntario

Cartera establecida por fecha de vencimiento	Valores	%
De 61 a 120 días	\$ 3.456,78	100%
De 121 a 180 días	\$ 1.039,67	100%
TOTAL	\$ 4.496,45	

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Tabla 21-5: Recuperación de cartera vencida

Clasificación de CxC	VALOR	Recuperación	Cartera Vencida
Aportes mensuales	\$ 81.481,11	\$ 76.101,01	\$ 5.380,10
Cuota de ingreso	\$ 22.981,24	\$ 16.024,23	\$ 6.957,01
Préstamo	\$ 22.681,88	\$ 16.709,17	\$ 5.972,71
Aporte voluntario	\$ 7.439,70	\$ 4.496,45	\$ 2.943,25
Total	\$ 134.583,93	\$ 112.898,10	\$ 21.253,07

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

La Cooperativa Jumandy a través de esa estrategia va a disminuir su cartera vencida de \$134.583,93 a \$21.253,07 y esta recuperación corresponde a la cuenta de Aporte de socios para administración en la cual se destinará los \$112.898,10 además ese valor se sumará al total de cartera recuperada en el balance general.

Administración de las cuentas por pagar

Las cuentas por pagar representan obligaciones que la cooperativa posee pendientes de pago a sus proveedores, estas evidencian una rotación de 6 veces en promedio del año, es decir los pagos son realizados en 57 días aproximadamente. El periodo de pago es menor al periodo de cobro ocasionando que haya un desfase en el manejo del efectivo.

Políticas Financieras

Las estrategias de cuentas por pagar son importantes puesto que ayuda a determinar el total del dinero que la cooperativa está adeudando, por concepto de adquisición de materiales de oficina, llantas, combustible entre otros.

Con el fin de mejorar la administración de las cuentas por pagar se propone las siguientes estrategias:

1. Establecer la antigüedad de la deuda a proveedores para aplicar las estrategias de pago.
2. Gestionar con proveedores un plazo de 30 días para el pago de la deuda, aprovechando los beneficios por pagos inmediatos.
3. Establecer buenas relaciones con los proveedores, ya que una adecuada gestión permitirá obtener calidad y reducción de precios, sin dejar de lado los estándares de calidad.
4. Llevar un registro detallado de las cuentas pendientes de pago que mantiene la Cooperativa Jumandy.
5. Determinar las fechas de corte o límite de pago de cada una de las obligaciones.
6. Lo recuperado en la cartera de vencida será destinado para cubrir la totalidad de la cuenta proveedores, lo recaudado en cuotas de ingreso se destinará para recuperar la cuenta de ahorro accidente que por un mal manejo se ocupó el fondo de ahorro en gastos ajenos a su fin.

Tabla 22-5: Pago proveedores

Periodo de vencimiento	Proveedores	Mora	Liquidación
30 días	\$ 7.676,73	A tiempo	
45 días	\$ 9.775,87	Mora	\$ 9.775,87
60 días	\$ 2.999,98	Mora	\$ 2.999,98
Total	\$ 20.452,58		\$ 12.775,85

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Con la recuperación de la cartera se propone liquidar a los proveedores con los que se ha caído en mora el valor de \$ 12.775,85, para reestablecer la confianza y mantener los vínculos comerciales.

Tabla 23-5: Pago documentos por pagar

Fecha de vencimiento	Documentos por pagar	Mora	Liquidación
30 días	\$ 3.056,77	A tiempo	
45 días	\$ 2.843,28	Mora	\$ 2.843,28
60 días	\$ 2.325,44	Mora	\$ 2.325,44
120 días	\$ 988,66	Mora	\$ 988,66
Total	\$ 9.214,15		\$ 6.157,38

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Tabla 24-5: Pago ahorro accidente

Ahorro accidente	Recuperación Cuota de ingreso	Saldo
\$ 39.000,50	\$ 16.024,23	\$ 22.976,27

Elaborado por: Rodríguez, G. 2022.

Lo recaudado en cuota de ingreso se destinará para cubrir parte de la cuenta ahorro accidente, un rubro que fue manipulado para otros gastos que por la situación de pandemia fue necesario manipular el dinero que se encontraba en la cuenta de ahorro del Banco del Austro.

Estrategia 5.- Implementar una matriz de reporte mensual de las sanciones a los socios que incurran en acciones que perjudiquen al desarrollo de las actividades normales de la Cooperativa.

Dentro de la Cooperativa de Transporte Jumandy existe una planificación que se aprueba al inicio de un periodo en el cual establecen las actividades a desarrollar entre ellas se establecen las multas que deberán cancelar los socios al incurrir en faltas que afecten la imagen de la cooperativa. Sin embargo, dichas multas no llegan a ser cumplidas por la falta de compromiso de los encargados de supervisar.

Tabla 25-5: Recaudación de sanciones

Objetivos	Actividades	Indicador	Responsables
Diseñar una matriz del reporte mensual de los ingresos por concepto de multas.	-Designar a la persona responsable de la recaudación e inspección. -Elaborar una tabla donde se establezcan los valores	$\frac{\text{Ingresos por multas}}{\text{Total socios}}$ $\frac{\text{Aportes recaudados}}{\text{Aportes adeudados}}$	Gerente Secretaria Socios

	a recaudar por los incumplimientos. -Socializar a socios, directivos y empleados.		
--	--	--	--

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Tabla 26-5: Modelo de matriz del reporte

COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL Y TURISMO JUMANDY					
REPORTE MENSUAL DE LAS SANCIONES RECAUDADAS					
Fecha	Nombre del chofer o ayudante	N° de cedula	Detalle sanción	Valores adeudados anteriores (bloqueado)	Aporte Recaudado
TOTAL COSTO MENSUAL					
VALORES DETERMINADOS					
Abandono de turnos		\$ 50,00			
No usar uniforme		\$ 10,00			
Manejar en estado etílico		\$ 100,00			
Atraso en el andén		\$ 10,00			
No asistir a Asamblea General		\$ 30,00			
Elaborado por:			Aprobado por:		

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Estrategias (FA)

Estrategia 6.- Mejorar los servicios y mantener los precios como estrategia de competitividad para hacer frente a los nuevos competidores que se inserten en el mercado.

A pesar de la crisis por el incremento en el precio de los combustibles que ha afectado sin duda al sector del transporte es importante analizar que si el servicio que ofrecen las empresas de transporte de pasajeros mejora sería justo el incremento de pasajes, sin especulaciones y bajo lo que dictamina las leyes de tránsito, ya que el precio del pasaje es igual para cualquier tipo de cooperativas o compañías dedicadas a este servicio.

Tabla 27-5: Mejora de servicio y políticas de precios

Objetivos	Actividades	Indicador	Responsables
Mejorar la calidad de servicio para los	-Realizar una asamblea de socios y socializar un plan de capacitaciones para una mejor atención al usuario.		Gerente Socios Autoridades

<p>usuarios del servicio de transporte de la Cooperativa.</p> <p>Gestionar con las autoridades de tránsito un análisis para el alza o mantenimiento del valor de los pasajes.</p>	<p>-Planificar con los socios una minga para limpieza y ordenanza de las oficinas y sede de la Cooperativa.</p> <p>-Por motivo de compras de pasajes en boletería entregar una gaseosa al usuario.</p> <p>-Solicitar mediante oficios una reunión con el alcalde, directora de tránsito, prefecta y las demás unidades de transporte de la localidad.</p> <p>-Solicitar a las autoridades un estudio de la situación actual por el incremento del precio del combustible.</p> <p>-Acatar las disposiciones de las autoridades respecto al alza o mantenimiento del valor de los pasajes.</p>	<p><i>Socios que asistieron</i></p> <hr/> <p><i>Total socios</i></p>	
---	--	--	--

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Estrategia 7.- Gestionar alianzas estratégicas con otras Cooperativas de transporte para brindar el servicio de encomiendas a mayores puntos de acceso y aplicar un descuento el servicio para atraer a los usuarios.

Mediante el servicio de las encomiendas, los usuarios pueden realizar envíos de mercaderías u objetos a diferentes ciudades donde la cooperativa mantiene sucursales por lo tanto para brindar un mejor servicio y llamar la atención de los usuarios se propone realizar alianzas estratégicas con cooperativas en donde no se cuenta con frecuencia para de esa forma aumentar la cobertura de distribución, adicional ofrecer un descuento en el envío de encomiendas del 5% garantizando a los usuarios que sus envíos llegaran de manera segura y a tiempo.

Tabla 28-5: Encomiendas

Objetivos	Actividades	Indicador	Responsables
Realizar alianzas estratégicas con Cooperativas de transporte para brindar el servicio de encomiendas a mayores puntos de acceso.	-Realizar un sondeo donde no se cuenta con rutas para observar el mercado. -Gestionar con las otras cooperativas reuniones para plantear la alianza. -Llegar a un acuerdo justo para el porcentaje de ganancia en el servicio. -Socializar a socios, directivos y empleados.	$\frac{\text{Valor encomiendas recaudadas}}{\text{Valor encomiendas anteriores}}$	Gerente Secretaria Ventanillero

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

En un análisis realizado la opción más viable para realizar una alianza sería la Cooperativa de Transporte Riobamba, en el cual abarcaría el envío de encomiendas a las siguientes ciudades:

- Riobamba
- Guayaquil
- Macas
- Latacunga
- Santo Domingo
- Baños

Con la alianza se establece un porcentaje de ganancia para la cooperativa Jumandy del 30% del valor de la encomienda, con esos valores incluyendo el 5% de descuento que también será aplicado por la Cooperativa Riobamba se planea incrementar los ingresos de encomiendas del 200%.

Tabla 29-5: Nuevos precios con descuento

VALORES DE ENVIO		Descuento 5%
Documentos	\$ 3,00	\$ 2,85
Paquetes pequeños	\$ 5,00	\$ 4,75
Paquetes grandes	\$ 8,00	\$ 7,60
Joyas	10% del valor de la joya	
Muebles	\$ 15,00	\$ 14,25

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Tabla 30-5: Valor encomiendas

VALOR ENCOMIENDAS		
2020	Descuento 5%	Incremento 200%
\$ 153,14	\$ 145,48	\$ 436,44

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Estrategia 8.- Gestionar reuniones con las autoridades de la localidad para solicitar mejoras en las vías que perjudican el mantenimiento de las unidades.

El mantenimiento vial es de gran importancia para el sector del transporte, especialmente para aquellos que cuentan con frecuencias hacia las comunidades de la provincia, en las cuales se puede evidenciar carreteras en mal estado que no tienen un adecuado cuidado y mantenimiento lo que ocasiona daños y desgastes en las unidades ocasionando que los socios y choferes abandonen los turnos y ocasionando inconformidades en los usuarios.

Tabla 31-5: Reuniones con las autoridades

Objetivo	Actividades	Indicador	Responsables
Solicitar a las autoridades de la localidad se realicen mantenimiento y reparaciones de las vías en mal estado que impiden el cumplimiento de los turnos.	<p>-Mantener reuniones con las autoridades para solicitar mejoras en las carreteras de las comunidades.</p> <p>-Sugerir a los usuarios presenten sus inconformidades a las autoridades y evitar que siga existiendo abandono de turnos por vías en mal estado.</p> <p>-Para que exista una mayor presión a las autoridades brindar el conocimiento respectivo del tema a los medios de comunicación.</p>	$\frac{\text{Frecuencias abandonadas}}{\text{Total frecuencias}}$	<p>Gerente</p> <p>Socios</p> <p>Autoridades</p> <p>Usuarios</p>

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Estrategias (DA)

Estrategia 9.- Implementar un manual de control interno para mejorar la eficiencia en los procesos administrativos y financieros de la Cooperativa Jumandy.

El control interno es un proceso fundamental de la administración que no debe dejarse de tomar en cuenta en toda organización, cualquiera sea su tipo, su importancia radica en que permite a la entidad una adecuada utilización de sus recursos, lograr un adecuado cumplimiento de las diferentes políticas y normativas vigentes aplicables a la actividad de la empresa, con el ánimo de obtener un grado de confiabilidad en la información.

Tabla 32-5: Implementación de manual de control interno

Objetivo	Actividades	Indicador	Responsables
Implementar un manual de control interno a los procesos administrativos financieros de la Cooperativa de transporte Jumandy	<ul style="list-style-type: none">-Diseñar procedimientos de control interno para el área Administrativa y Financiera la Cooperativa de Transporte Jumandy.-Realizar un distributivo de las funciones y perfil del cargo a desempeñar-Socializar con los socios el manual propuesto para que sea aprobado.		Consejo de vigilancia

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

5.6.9. Plan de inversión

La Cooperativa de Transporte Jumandy al ser una entidad ya constituida realizara un plan de inversiones de acuerdo a las estrategias financieras planteadas en el desarrollo del tema de investigación.

Tabla 33-5: Plan de inversiones

Estrategia N° 1.- Realizar convenios con instituciones financieras para permitir a los socios acceder a créditos para adquirir nuevas unidades de trabajo o las necesidades de financiamiento que requiera el socio por daño del vehículo u otras eventualidades.			
Tipo de recurso	Cantidad	Costo por unidad	Costo total
Impresión y envío de oficios a las instituciones financieras	3	\$1,25	\$3,75
Movilizaciones del gerente y presidente a las tres instituciones financieras seleccionadas.	3	\$20,00	\$60,00
Refrigerio para directivos de la cooperativa y de la institución financiera con la que se firma el convenio.		\$80,00	\$80,00
Estrategia N° 2.- Realizar proyectos para fusionarse con otras cooperativas de transporte y así dinamizar la economía regional de las empresas de transporte en temas de rutas y frecuencias.			
Impresión y envío de oficios a las operadoras de transporte seleccionadas.	2	\$3,00	\$6,00
Movilizaciones del gerente y presidente a las 2 operadoras de transporte seleccionadas.	2	\$20,00	\$40,00
Remuneración a la contadora por el diagnostico situacional financiero de la operadora seleccionada.		\$600,00	\$600,00
Refrigerio Asamblea de Socios	39	\$5,00	\$195,00
Incorporación de la cuenta Gasto Proyecto de Fusiones, considerando el valor de recuperación de la cuenta préstamos.		\$16.709,17	\$16.709,17
Estrategia N° 3.- Realizar convenios para capacitar de forma frecuente a todos los directivos y socios de la Cooperativa con entidades que brinden asesoramiento en temas administrativos y financieros.			
Elaboración del plan de capacitación por 3 meses.		\$275,00	\$275,00
Movilizaciones del gerente y presidente.		\$60,00	\$60,00
Plan de internet para 3 meses	3	\$33,60	\$100,80
Estrategia N° 4.- Implementar políticas para controlar, supervisar y monitorear el manejo y administración de las cuentas por cobrar y por pagar de la Cooperativa y así hacer frente al déficit.			
Remuneración a la contadora por el asesoramiento en la implementación de políticas de cobro.		\$600,00	\$600,00

Pago horas extras a la secretaria-recaudadora por concepto de cobro en las mensualidades adeudadas.	12	\$40,00	\$480,00
Capacitación al ventanillero para realizar el bloqueo del dinero recaudado en vena de pasajes a los socios que presenten morosidad.		\$25,00	\$25,00
Refrigerio Asamblea de Socios	39	\$5,00	\$195,00
Estrategia N° 5.- Implementar una matriz de reporte mensual de las sanciones a los socios que incurran en acciones que perjudiquen al desarrollo de las actividades normales de la Cooperativa.			
Elaboración de la matriz para el reporte mensual de sanciones a socios.		\$30,00	\$30,00
Remuneración a la persona que será designada para vigilar el comportamiento de los socios.	12	\$200,00	\$2400,00
Estrategia N° 6.- Mejorar los servicios y mantener los precios como estrategia de competitividad para hacer frente a los nuevos competidores que se inserten en el mercado.			
Remuneración a personal externo contratado para encuestar a los usuarios para determinar el grado de satisfacción en el servicio prestado.	5	\$20,00	\$100,00
Impresión de los cuestionarios	100	\$0,10	\$10,00
Compra de esferos	3 cajas	\$2,50	\$7,50
Compra de gaseosas para obsequiar a los usuarios por la compra de sus pasajes.	5 paquetes	\$2,99	\$14,95
Compra de materiales de limpieza para mejorar la imagen de la sede principal y oficinas del terminal.		\$70,00	\$70,00
Estrategia N° 7.- Gestionar alianzas estratégicas con otras Cooperativas de transporte para brindar el servicio de encomiendas a mayores puntos de acceso y aplicar un descuento el servicio para atraer a los usuarios.			
Remuneración a personal externo para realizar el sondeo donde más se evidencien el movimiento de encomiendas.	2	\$40,00	\$80,00
Movilizaciones del gerente y presidente a las sedes principales de las otras Cooperativas de transporte.	3	\$40,00	\$120,00
Hospedaje del gerente y presidente.	2 días	\$30,00	\$60,00
Estrategia N° 8.- Gestionar reuniones con las autoridades de la localidad para solicitar mejoras en las vías que perjudican el mantenimiento de las unidades.			
Impresión y envío de oficios a las instituciones financieras.	2	\$1,50	\$3,00
Publicidad y propaganda		\$30,00	\$30,00

Estrategia 9.- Implementar un manual de control interno para mejorar la eficiencia en los procesos administrativos y financieros de la Cooperativa Jumandy.			
Elaboración del manual de control interno.		\$500,00	\$500,00
Impresión del manual para socialización a los socios.	39	\$10,00	\$390,00
TOTAL			\$23.245,17

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

5.6.10. Estructura de financiamiento

Para la estructura de financiamiento de la cooperativa Jumandy se realizará un análisis de los balances generales de los años 2018, 2019 y el del balance proyectado con el fin de determinar cómo está estructurado su Activo, Pasivo y Patrimonio.

Tabla 34-5: Financiamiento

	2018	2019	2020	Año Proyectado
ACTIVO	100%	100%	100%	100%
PASIVO	34,67%	40,66%	45,36%	33,67%
PATRIMONIO	65,33%	59,34%	52,56%	66,33%

Fuente: Estados Financieros Cooperativa de Transporte Jumandy, (2018, 2019, 2020).

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Análisis

Como es evidente en la tabla 44-3 la Cooperativa Jumandy cuenta con una estructura de financiamiento autónoma, es decir tiene un bajo nivel de endeudamiento, lo cual con la implementación de las estrategias refleja una disminución de la deuda con terceros de 33,67% en comparación del año 2020 que era de 45,36% e incrementar su patrimonio.

5.6.11. Proyecciones financieras

Mediante las proyecciones financieras se dará a conocer en términos numéricos la situación de la Cooperativa Jumandy, tomando como referencia su situación actual y como se desarrollará en los años proyectados a fin de tomar medidas de prevención a futuro.

Para las proyecciones de los estados financieros se utilizará la tasa del PIB de los últimos 5 años de la cual se dará se obtendrá una media que se empleará para el estudio a realizar adicional a esto se aplicarán las estrategias financieras que se detallaron con anterioridad con el fin de determinar a continuación como la Cooperativa podrá crecer al mejorar su toma de decisiones con nuevas estrategias.

Tabla 35-5: Promedio PIB

2016	2017	2018	2019	2020	PROMEDIO PIB
0,60%	0,10%	1,60%	1,10%	-13,80%	0,085

Fuente: Banco Central del Ecuador, (2020)

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

5.6.11.1. Proyección balance general

Para realizar un mejor análisis de los resultados se realizó una tabla resumen de las proyecciones que solo se trabajaron con los datos generales para ver la realidad con la que las cuentas variarían, es decir sin aún aplicar las estrategias financieras que se detallaron con anterioridad con el fin de determinar a continuación como la institución podrá crecer al mejorar su toma de decisiones con nuevas estrategias.

Tabla 36-5: Pronostico balance general

CUENTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO	\$ 282.834,24	\$ 285.238,33	\$ 287.662,86	\$ 290.107,99	\$ 292.573,91
ACTIVO CORRIENTE	\$243.832,96	\$245.905,54	\$247.995,74	\$250.103,70	\$252.229,58
ACTIVO DISPONIBLE	\$ 7.010,71	\$ 7.070,30	\$ 7.130,40	\$ 7.191,01	\$ 7.252,13
ACTIVO EXIGIBLE	\$236.043,64	\$238.050,01	\$240.073,44	\$242.114,06	\$244.172,03
CUENTAS POR COBRAR	\$135.727,89	\$136.881,58	\$138.045,07	\$139.218,46	\$140.401,81
PASIVO	\$ 128.722,86	\$ 129.817,01	\$ 130.920,45	\$ 132.033,28	\$ 133.155,56
PASIVO CORRIENTE	\$ 93.281,44	\$ 94.074,33	\$ 94.873,96	\$ 95.680,39	\$ 96.493,68
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 35.441,42	\$ 35.742,68	\$ 36.046,49	\$ 36.352,88	\$ 36.661,88
PATRIMONIO	\$ 154.975,29	\$ 156.292,58	\$ 157.621,07	\$ 158.960,84	\$ 160.312,01
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 282.834,24	\$ 285.238,33	\$ 287.662,86	\$ 290.107,99	\$ 292.573,91

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

De acuerdo a las proyecciones realizadas con el promedio del PIB de 0,85% se puede evidenciar que en fondos disponibles crece de \$7010,71 en el año 1 al año 5 de \$7252,13, es decir en términos monetarios crece \$241,42. Las cuentas por cobrar varían de \$135727,89 a \$140401,81, es decir un crecimiento de \$4673,92. En general, el activo tiene un crecimiento en los 5 años de \$282,834,24 a \$292573,91 tomando en cuenta la variación con el crecimiento del producto interno bruto.

Las cuentas del pasivo varían de \$128722,86 a \$133155,56, es decir crecen \$4432,70. El pasivo corriente crece \$3212,24 y el pasivo no corriente crece \$1220,46. En cuanto al Patrimonio crece de \$154975,29 a \$160312,01, es decir h un incremento de \$5336,72.

Balance General con la aplicación de estrategias financieras

Tabla 37-5: Balance General con estrategias financieras

CUENTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO	\$275.468,15	\$277.809,63	\$280.171,01	\$282.552,46	\$284.954,16
ACTIVO CORRIENTE	\$236.466,87	\$238.476,84	\$240.503,90	\$242.548,18	\$244.609,84
ACTIVO DISPONIBLE	\$114.119,44	\$115.089,46	\$116.067,72	\$117.054,30	\$118.049,26
CAJA	\$ 98.403,42	\$ 99.239,85	\$100.083,39	\$100.934,10	\$101.792,04
Caja General	\$ 96.873,87	\$ 97.697,30	\$ 98.527,72	\$ 99.365,21	\$100.209,81
BANCOS	\$ 15.477,76	\$ 15.609,33	\$ 15.742,00	\$ 15.875,81	\$ 16.010,76
Banco del Austro Cta. Ahorros	\$ 16.024,23	\$ 16.160,44	\$ 16.297,80	\$ 16.436,33	\$ 16.576,04
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	\$ 147,49	\$ 148,75	\$ 150,01	\$ 151,29	\$ 152,57
ACTIVO CORRIENTE EXIGIBLE	\$ 121.568,82	\$ 122.602,15	\$ 123.644,27	\$ 124.695,25	\$125.755,16
CUENTAS POR COBRAR	\$ 21.253,07	\$ 21.433,72	\$ 21.615,91	\$ 21.799,64	\$ 21.984,94
Aportes mensuales	\$ 5.380,10	\$ 5.425,83	\$ 5.471,95	\$ 5.518,46	\$ 5.565,37
Cuota de ingreso	\$ 6.957,01	\$ 7.016,14	\$ 7.075,78	\$ 7.135,93	\$ 7.196,58
Préstamo	\$ 5.972,71	\$ 6.023,48	\$ 6.074,68	\$ 6.126,31	\$ 6.178,39
Aporte voluntario	\$ 2.943,25	\$ 2.968,27	\$ 2.993,50	\$ 3.018,94	\$ 3.044,60
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 778,61	\$ 785,23	\$ 791,91	\$ 798,64	\$ 805,42
ACTIVO FIJO	\$ 36.034,50	\$ 36.340,79	\$ 36.649,69	\$ 36.961,21	\$ 37.275,38
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 36.034,50	\$ 36.340,79	\$ 36.649,69	\$ 36.961,21	\$ 37.275,38
ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	\$ 4.545,30	\$ 4.583,93	\$ 4.622,90	\$ 4.662,19	\$ 4.701,82
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	\$ 84.432,58	\$ 85.150,25	\$ 85.874,03	\$ 86.603,96	\$ 87.340,10
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-\$ 52.943,38	-\$ 53.393,39	-\$ 53.847,24	-\$ 54.304,94	-\$54.766,53
ACTIVO DIFERIDO	\$ 2.966,78	\$ 2.991,99	\$ 3.017,42	\$ 3.043,07	\$ 3.068,94
Garantías entregadas	\$ 2.966,78	\$ 2.991,99	\$ 3.017,42	\$ 3.043,07	\$ 3.068,94
PASIVO	\$99.417,43	\$113.322,25	\$114.285,49	\$115.256,91	\$116.236,60
PASIVO CORRIENTE	\$ 63.976,01	\$ 77.579,57	\$ 78.239,00	\$ 78.904,03	\$ 79.574,72
OBLIGACIONES A CORTO PLAZO	\$ 13.820,24	\$ 13.937,71	\$ 14.056,18	\$ 14.175,66	\$ 14.296,16
Documentos por pagar transporte	\$ 3.056,77	\$ 3.082,75	\$ 3.108,96	\$ 3.135,38	\$ 3.162,03
CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS	\$ 5.868,37	\$ 5.918,25	\$ 5.968,56	\$ 6.019,29	\$ 6.070,45
OBLIGACIONES TEMPORALES	\$ 5.164,07	\$ 5.207,97	\$ 5.252,24	\$ 5.296,88	\$ 5.341,90
CUENTAS POR PAGAR	\$ 41.176,72	\$ 54.586,49	\$ 55.050,47	\$ 55.518,40	\$ 55.990,31
PROVEEDORES NACIONALES	\$ 7.676,73	\$ 7.741,98	\$ 7.807,79	\$ 7.874,16	\$ 7.941,09
Cuentas por pagar proveedores	\$ 7.676,73	\$ 7.741,98	\$ 7.807,79	\$ 7.874,16	\$ 7.941,09
CUENTAS POR PAGAR VARIAS	\$ 32.469,18	\$ 32.745,17	\$ 33.023,50	\$ 33.304,20	\$ 33.587,29
Ahorro accidente	\$ 22.976,27	\$ 23.171,57	\$ 23.368,53	\$ 23.567,16	\$ 23.767,48
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 35.441,42	\$ 35.742,68	\$ 36.046,49	\$ 36.352,88	\$ 36.661,88
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	\$ 35.441,42	\$ 35.742,68	\$ 36.046,49	\$ 36.352,88	\$ 36.661,88
PATRIMONIO	\$183.769,42	\$185.331,46	\$186.906,78	\$188.495,48	\$190.097,70
CAPITAL SOCIAL	\$183.769,42	\$185.331,46	\$186.906,78	\$188.495,48	\$190.097,70
CAPITAL DE ACCION. Y SOCIOS	\$183.769,42	\$185.331,46	\$186.906,78	\$188.495,48	\$190.097,70
RESULTADOS	\$ 13.212,03	\$ 13.324,33	\$ 13.437,59	\$ 13.551,81	\$ 13.667,00
Excedentes años anteriores	\$ 2.839,79	\$ 2.863,93	\$ 2.888,28	\$ 2.912,83	\$ 2.937,59
Resultado del ejercicio	\$ 28.794,13	\$ 29.038,88	\$ 29.285,71	\$ 29.534,64	\$ 29.785,68

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$275.468,15	\$277.809,63	\$280.171,01	\$282.552,46	\$284.954,16
----------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

La Cooperativa de Transporte Jumandy a través de las estrategias financieras propuestas cambio su balance general de la siguiente manera, en cuanto a Activo corriente incrementa de \$6931,62 en el año 2020 a \$114089,15 en el año 1 de proyección, esto debido a la recuperación de cartera que se reflejará en el ingreso a caja y a la cuenta de ahorros que maneja la entidad.

El activo exigible varia de \$234,054,18 a 121,568,82, ya que se reduce el exceso de morosidad que existía en la cooperativa por parte de las deudas que mantienen los socios. Con las estrategias de recuperación de cartera las cuentas por cobrar se reducen de \$134.583,93 a \$21.253,07 lo cual ayudará a reducir el déficit que se evidencio en el año 2020 por concepto de la pandemia.

Las cuentas del pasivo por ora pare, variaron las cuentas por pagar, ya que el dinero recaudado en la recuperación de cartera fue destinado para el pago de estas, por ende, la cuenta de proveedores disminuye de \$20.452,58 a \$7.676,73, los documentos por pagar disminuyen de \$9.214,15 a \$3.056,77 y ahorro accidente disminuye de \$39.000,50 a \$22.976,27 rubro que era necesario ser devuelto a la cuenta de ahorros de donde no debió haberse gastado. Por tal motivo el pasivo presenta una disminución de \$127.637,94 a \$99.417,43.

En cuanto al Patrimonio de acuerdo a las nuevas estrategias va a tener un resultado positivo al final del periodo, que en si es un crecimiento de \$30,100.32 demostrando que la Cooperativa va a tener un crecimiento positivo para así poder enfrentar a todas sus obligaciones de corto y largo plazo.

5.6.11.2. *Proyección estado de resultados*

Se realizará el mismo proceso de un resumen sin aplicar las estrategias financieras que se detallaron con anterioridad con el fin de determinar a continuación como la institución podrá crecer al mejorar su toma de decisiones con nuevas estrategias.

Tabla 38-5: Pronostico estado de resultados

CUENTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	\$ 441.719,90	\$ 445.474,52	\$ 449.261,06	\$ 453.079,78	\$ 456.930,95
OPERACIONALES	\$ 151.833,02	\$ 153.123,60	\$ 154.425,15	\$ 155.737,77	\$ 157.061,54
OPERACIONALES	\$ 289.886,88	\$ 292.350,92	\$ 294.835,90	\$ 297.342,01	\$ 299.869,41
GASTOS	\$ 442.745,18	\$ 446.508,51	\$ 450.303,83	\$ 454.131,41	\$ 457.991,53
CUENTA RESULTADO	-\$ 1.025,27	-\$ 1.033,99	-\$ 1.042,78	-\$ 1.051,64	-\$ 1.060,58

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

De acuerdo a las proyecciones realizadas con el promedio del PIB de 0,85% se puede evidenciar que los ingresos del año 1 son de \$441.719,90 y para al año 5 son de \$456.390,95, mientras que los gastos varían de \$442.745,8 a \$457.99,53 respectivamente. Como es evidente los gastos son mayores que los ingresos, reflejando en la Cooperativa perdida de \$1060,58 en el último año de proyección.

Estado de Resultados con la aplicación de estrategias financieras**Tabla 39-5:** Estado de Resultados con estrategias financieras

CUENTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	\$ 507.344,86	\$ 518.271,49	\$ 522.676,80	\$ 527.119,55	\$ 531.600,07
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 223.734,43	\$ 225.636,18	\$ 227.554,08	\$ 229.488,29	\$ 231.438,94
APORTES DE SOCIOS	\$ 223.734,43	\$ 225.636,18	\$ 227.554,08	\$ 229.488,29	\$ 231.438,94
Aporte de socios para administración	\$ 204.393,70	\$ 206.131,05	\$ 207.883,16	\$ 209.650,17	\$ 211.432,20
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 290.168,88	\$ 292.635,31	\$ 295.122,71	\$ 297.631,26	\$ 300.161,12
Encomiendas	\$ 436,44	\$ 440,15	\$ 443,89	\$ 447,66	\$ 451,47
GASTOS	\$ 478.550,73	\$ 476.148,48	\$ 480.195,74	\$ 484.277,41	\$ 488.393,77
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 472.485,33	\$ 476.148,48	\$ 480.195,74	\$ 484.277,41	\$ 488.393,77
GASTOS DE EMPLEADOS	\$ 55.357,00	\$ 55.474,55	\$ 55.946,09	\$ 56.421,63	\$ 56.901,21
Remuneraciones	\$ 34.297,71	\$ 34.589,24	\$ 34.883,24	\$ 35.179,75	\$ 35.478,78
Horas extras y suplementarias	\$ 2.977,20	\$ 3.002,50	\$ 3.028,02	\$ 3.053,76	\$ 3.079,72
Uniformes empleados	\$ 1.926,31	\$ 1.589,70	\$ 1.603,22	\$ 1.616,84	\$ 1.630,59
GASTOS DE SOCIOS Y DIRECTIVOS	\$ 21.105,23	\$ 21.284,62	\$ 21.465,54	\$ 21.648,00	\$ 21.832,01
Movilizaciones y hospedajes	\$ 2.410,94	\$ 2.431,43	\$ 2.452,10	\$ 2.472,94	\$ 2.493,96
Dietas directivos	\$ 5.706,76	\$ 5.755,27	\$ 5.804,19	\$ 5.853,52	\$ 5.903,28
Refrigerios	\$ 508,57	\$ 512,90	\$ 517,25	\$ 521,65	\$ 526,09
Honorarios de gerencia	\$ 6.984,02	\$ 7.043,38	\$ 7.103,25	\$ 7.163,63	\$ 7.224,52
Gastos de representación	\$ 5.494,94	\$ 5.541,65	\$ 5.588,75	\$ 5.636,26	\$ 5.684,16
MATERIALES Y SERVICIOS EN MATRIZ	\$ 3.193,63	\$ 3.220,77	\$ 3.248,15	\$ 3.275,76	\$ 3.303,60
Servicio de internet	\$ 1.222,66	\$ 1.233,06	\$ 1.243,54	\$ 1.254,11	\$ 1.264,77
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 76.356,89	\$ 77.005,92	\$ 77.660,47	\$ 78.320,58	\$ 78.986,31
Honorarios profesionales	\$ 11.423,47	\$ 11.520,57	\$ 11.618,50	\$ 11.717,26	\$ 11.816,85
Útiles de oficina	\$ 1.634,82	\$ 1.648,72	\$ 1.662,73	\$ 1.676,87	\$ 1.691,12
Gasto de limpieza	\$ 1.209,45	\$ 1.219,73	\$ 1.230,10	\$ 1.240,55	\$ 1.251,10
Otros gastos (servicios)	\$ 11.976,21	\$ 12.078,01	\$ 12.180,67	\$ 12.284,21	\$ 12.388,62

Servicios ocasionales	\$ 300,34	\$ 302,89	\$ 305,47	\$ 308,06	\$ 310,68
Gasto proyecto de fusiones	\$ 16.709,17	\$ 16.851,20	\$ 16.994,43	\$ 17.138,89	\$ 17.284,57
CUENTA RESULTADO	\$ 28.794,13	\$ 29.038,88	\$ 29.285,71	\$ 29.534,64	\$ 29.785,68

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Análisis

Los gastos de operación incrementan \$33.471,77 debido a lo que se estimó en el plan de inversiones para lograr cumplir con la implementación de las estrategias financieras. Aquí se evidencia un incremento en las sub cuentas gastos de empleados, de socios y directivos, gastos administrativos. Se añade una nueva cuenta de gasto proyecto de fusiones que es de un valor de \$16.709,17 lo cual ayudará a la Cooperativa a realizar una fusión por absorción e incrementar sus aportes.

Los ingresos evidencian un incremento de \$ 150.553,32 a \$ 223.734,43 esto gracias a las estrategias de recuperación de la cartera vencida registrada en los aportes de los socios para administración, y los ingresos no operacionales en la sub cuenta de encomiendas presenta un incremento de \$153,14 a \$436,44 debido a las alianzas estratégicas para llegar a más lugares del país con el servicio.

Teniendo finalmente, un incremento de los ingresos de \$437.996,93 a \$507.344,86, que en si es una variación de \$69. que al final del período contable demuestra un aumento de sus utilidades pasando de una pérdida de \$1.016,63 a obtener ganancias de \$28.794,13, que si comparamos con estados proyectados basados tan solo con el aumento de la tasa del PIB supera en \$74.669,11 teniendo en cuenta que ese representa el quino año de proyección.

5.6.11.3. *Pronóstico de indicadores financieros proyectados*

Para verificar si las estrategias planteadas en el trabajo de investigación permitirán a la Cooperativa de Transportes Jumandy mejorar sus resultados se procedió a realizar un cuadro comparativo con los indicadores financieros aplicados al último año de estudio con el primer año de proyección.

Tabla 40-5: Indicadores Financieros basados en estrategias financieras

Indicador		Formula	Desarrollo	
			2020	Año Proyectado
Indicadores de liquidez	Razón Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	\$ 2,62	\$ 3,70
	Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente-Pasivo Corriente	\$ 150.222,62	\$ 172.491
	Liquidez inmediata	Activo Disponible/ Pasivo Corriente*100	7,49%	369,62%
Indicadores de endeudamiento	Endeudamiento	Pasivo Total/Activo Total	\$ 0,45	\$ 0,36
	Autonomía	Pasivo Total/Patrimonio	\$ 0,86	\$ 0,54
	Calidad de la deuda	Pasivo Corriente/Pasivo	\$ 0,72	\$ 0,64
Indicador de solvencia	Solvencia	Patrimonio/Activo Total	\$ 0,53	\$ 0,67
Indicadores de eficiencia	Rotación de cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar/Ingresos*360	110,62	15,08
	Rotación de cuentas por pagar	Cuentas por pagar/Gastos*360	55,14	0,0002
Indicadores de rentabilidad	Rentabilidad sobre Activos	Cuenta de resultado/Activo Total	-0,36%	10,45%
	Rentabilidad sobre el patrimonio	Cuenta de resultado/Patrimonio	-0,69%	15,67%
	Margen Neto	Excedentes/Ingresos	-0,23%	-3,63%

Realizado por: Rodríguez, G. 2022.

Análisis de la Rentabilidad Basados en las Estrategias Financieras

Indicadores de Eficiencia

Rentabilidad Sobre Activos: mediante las estrategias propuestas se pudo cumplir con los objetivos financieros planteados ya que este indicador vario de 0,39% en 2018, 0,17% en 2019 y -0,36% en 2020 a 10,45% en el año proyectado lo que demuestra que la cooperativa por cada \$1 que invirtió ha generado una rentabilidad del 10,45% que se encuentra sobre el marguen del 5% que es lo óptimo en una empresa.

Rentabilidad sobre Patrimonio: la Cooperativa en su balance original tenía un ROE de 0,59% en 2018, de 0,28% en 2019 y de -0,69% en 2020 sin embargo al establecer estrategias financieras la cooperativa tendría un ROE de 15,67% para el primer año proyectado.

CONCLUSIONES

Al finalizar el plan financiero de la Cooperativa de Transporte Jumandy se ha logrado obtener las siguientes recomendaciones:

- ❖ Se desarrolló un marco teórico considerando bibliografía actualizada en el cual se logró comprender que la planeación financiera es una técnica indispensable para que las organizaciones alcancen las metas y cumplan sus objetivos trazados mediante la implementación de estrategias derivadas de un análisis financiero y aplicación de indicadores financieros para hacer frente a las necesidades futuras que podrían presentarse para que de esta manera tengan planes de acción que las ayuden a tomar las decisiones correctas.

De igual manera en la parte teórica se logró entender que para una adecuada toma de decisiones se deben seleccionar todas las alternativas viables para la solución de un problema y deben ser consideradas y evaluadas de forma cuidadosa para tener resultados favorables, todos estos aspectos mencionados permitieron contemplar un horizonte claro para el desarrollo de la propuesta.

- ❖ En el desarrollo del diagnóstico situacional de la Cooperativa de Transportes Jumandy se concluyó que:
 - a) La Cooperativa a través del indicador de solvencia evidencio que ha presentado un manejo adecuado de los recursos propios con un porcentaje de 0,53% pues se sobrepasa el índice óptimo de 0,33%.
 - b) La Cooperativa presenta una deficiente gestión en el cobro de las aportaciones de los socios al no poseer políticas claramente definidas para la recuperación de las cuentas por cobrar, reflejándose en una rotación de 110 días.
 - c) Dentro de la Cooperativa el periodo de pago es menor que el periodo de cobro, siendo este de 57 días, ocasionando un desfase en el manejo del efectivo, al no contar con los recursos para pagar a sus proveedores.
 - d) En el análisis realizado a la Cooperativa Jumandy se pudo determinar que el trabajo se realiza de manera ineficiente debido a escasos conocimientos en términos administrativos y financieros lo que ha llegado a provocar errores en el trabajo por el desconocimiento y falta de preparación.
- ❖ Con la elaboración del plan financiero se permitió a la Cooperativa de Transportes Jumandy mejorar su toma de decisiones a través de las estrategias implementadas las cuales facilitaron

obtener una mejor rentabilidad y a su vez maximizar el uso del recurso financiero, pues se concluyó que su cuenta de resultado paso de -\$1016,63 en 2020 a \$28794,13 en el año 1 de proyección.

- ❖ Finalmente, para demostrar que el plan financiero si contribuyó a la mejora de la rentabilidad a través de los indicadores financieros se obtuvo un ROA del 10,45% esto demuestra que por cada dólar invertido genera una rentabilidad de 10,45% y un ROE de 15,67% lo que demuestra que la cooperativa puede remunerar a sus socios en un 15,67%, lo que indica que la Cooperativa va a obtener una mejor rentabilidad al final del periodo contable a través de estrategias propuestas que permiten realizar una adecuada toma de decisiones financieras.

RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda a la Cooperativa de Transportes Jumandy utilizar la planificación financiera como un instrumento de mejora para la disminución de los riesgos a futuro, puesto que con la implementación del plan financiero le permitirá orientar sus actividades para contribuir en el mejoramiento de la toma de decisiones e innovación de la prestación del servicio y la gestión de sus administrativos para mejorar su desarrollo.
- ❖ Realizar evaluaciones periódicas para determinar la situación en la que se encuentra la Cooperativa con el fin de determinar si posee la capacidad de liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo, analizar el nivel de solvencia para saber la capacidad de poder cubrir sus obligaciones a largo plazo, disminuir los índices de morosidad de los socios a través de las políticas de cobro establecidas en el presente trabajo.
- ❖ Finalmente se recomienda a la Cooperativa de transportes Jumandy hacer uso de las estrategias propuestas en el plan financiero para la toma de decisiones sean basadas en una herramienta sustentada que le permita incrementar sus niveles de rentabilidad y a su vez mejorar su imagen corporativa, además se recomienda analizar los nuevos balances través de las proyecciones que permiten tener una visión de cómo cumplir con los objetivos financieros planteados, al mismo tiempo de buscar el mejor rendimiento y máxima seguridad para la entidad en estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- Alianza Cooperativa Internacional. (1995). *Definición de Cooperativa según la ACI*. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/fundacionladulce/wwwfundacionladulceorgar/centro-de-educacion-cooperativa/definicion-de-cooperativa-segun-aci>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. (6ª ed.). Caracas: Episteme C.A. Recuperado de: <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Arismendi, E. (2013). *Planificación de proyectos*. Recuperado de: http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html
- Banco Central del Ecuador . (30 de Junio de 2020). *Producto Interno Bruto*. Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1372-la-economia-ecuatoriana-decrecio-2-4-en-el-primer-trimestre-de-2020>
- Baptista, M., Fernández, C., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Bernal , C., & Sierra, H. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (Primera ed.). México: Prentice Hall.
- Córdoba, M. (2016). *Gestión Financiera*. Colombia: ECOE Ediciones. Recuperado de: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-financiera-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Díaz, M. (2012). *Análisis Contable con un enfoque empresarial*. España: EUMED. Recuperado de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1229/index.htm>
- Diez, L., & Lopez, J. (2001). *Dirección Financiera: planificación, gestión y control*. Madrid: Prentice Hall.
- EmprendePYME. (2016). *¿Qué es el plan financiero?* Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-plan-financiero.html>
- Herrera, K. (2017). *Diseño de un plan financiero para incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Transporte Riobamba, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo para el año 2017*. (Trabajo de Titulación, Escuela Superior Politécnica de

- Chimborazo). Recuperado de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8543/1/22T0432.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Diciembre de 2020). *Boletín Técnico N° 12-2020-IPC*. Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Diciembre-2020/Bolein_tecnico_12-2020-IPC.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Diciembre de 2020). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y sub empleo*. Recuperado de:
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/Diciembre-2020/Boletin%20tecnico%20de%20empleo%20dic20.pdf>
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011). Recuperado de:
<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- López, P. (2004). *POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO*. Recuperado de:
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Mancero, S. (2017). *Diseño de un plan financiero para incrementar la rentabilidad de la importadora y procesadora de mármol HR Megastones de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Trabajo de Titulación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7710/1/22T0399.pdf>
- Mendoza, J. D. (2019). *Planificación Financiera y su incidencia en la rentabilidad de la Asociación Emprendedores 21 de abril de la ciudad de Riobamba, provincia De Chimborazo, Año 2017*. (Trabajo de Titulación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11305/1/22T0505.pdf>
- Mendoza, M. d. (1990). *Una opción metodológica para los Trabajadores Sociales*. México: Humanitas.
- Minguet, A. C. (2003). El nuevo cooperativismo: Guía de capacitación y asesoría para la creación y fortalecimiento de empresas de trabajo asociado. *Revista Venezolana de Economía Social*, 137-143. Recuperado de:
http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/18645/yuraima_linares.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Morales, A., & Morales, J. A. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 606-628. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- NIC 1. (2005). *Presentación de Estados Financieros*. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/nic/1_NIC.pdf
- NIF B-2 . (2008). *Estado de flujo de efectivo*. Recuperado de: http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1243/1243_u2_act_apre4
- NIF B-3 . (2013). *Estado de resultado integral*. Recuperado de: http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1165/1165_u3_a7.pdf
- Ortega Castro, A. L. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Paredes, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. *Económicas CUC*, 105-132.
- Pérez, S. M., & Pérez, F. G. (2016). Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos. *Revista Publicando*, 563-578.
- Ramirez Padilla, D. (2008). *Contabilidad Administrativa* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Rodríguez Valencia, J. (2015). *Decisiones Gerenciales Efectivas. Fundamentos para la solución de problemas administrativos*. México: trillas.
- Ruiz, M. (2011). "Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México". Recuperado de: https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.html
- Saavedra, A. (2006). *Liderazgo para el desarrollo sostenible*. Recuperado de: <http://mask.wikidot.com/plan-financiero>
- SEPS. (2014). *El sistema de Caja Común y el cooperativismo*. Recuperado de: https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/cajacomunweb_actualizacion.pdf/1f04e680-bbfe-46d0-ba08-2701d6101ced
- Toro, D. B. (2014). *Análisis Financiero: Enfoque y proyecciones* (2ª ed.). Bogotá: Eco Ediciones.



7. ¿La Cooperativa en el manejo de la liquidez, es decir el manejo del dinero del día a día, cuenta con los recursos suficientes y necesarios, o constantemente presenta déficit o excedente?
EQUILIBRIO () EXCEDENTE () DÉFICIT ()
8. ¿Si la Cooperativa presenta excedente en el flujo de efectivo, que acciones se realizan para fortalecer el activo?
- a. Distribuir los excedentes entre todos los socios ()
 - b. Realiza inversiones temporales ()
 - c. Proporciona crédito a socios ()
 - d. Otra: () (Especifique) _____
9. ¿Si la Cooperativa presenta déficit en el flujo de efectivo, que acciones se realizan para cubrir las necesidades de financiamiento?
- a. Aporte capital de socios ()
 - b. Reformar el presupuesto ()
 - c. Crédito Bancario ()
 - d. Otro () (Especifique) _____
10. ¿Para cubrir las necesidades de financiamiento de la Cooperativa se desarrolla un estudio y análisis previo de ingresos y gastos que permitan conocer la capacidad de cumplir con sus obligaciones?
SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES JUMANDY

Objetivo: Recopilar información sobre los requerimientos existentes para diseñar un plan financiero en la Cooperativa de Transporte Interprovincial y Turismo Jumandy

1. ¿De acuerdo a su criterio cual es la situación financiera actual de la Cooperativa de Transporte Jumandy?
2. ¿Se han realizado análisis financiero a los estados de la Cooperativa de Transporte Jumandy?
3. ¿Qué piensa usted del análisis de la situación financiera de la institución a través de indicadores financieros?
4. ¿Cómo se lleva a cabo la toma de decisiones en la Cooperativa de transporte Jumandy?
5. ¿Existe un sistema de costos para la toma de decisiones?
6. ¿La Cooperativa de Transporte Jumandy cuenta con un plan financiero?
7. ¿Tiene conocimiento de los beneficios que tiene un plan financiero para la Cooperativa?
8. ¿Considera la necesidad de implementar un plan financiero que mejore la toma de decisiones en la Cooperativa de transporte Jumandy?

ANEXO C: FOTOGRAFÍAS DE CAMPO EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES JUMANDY

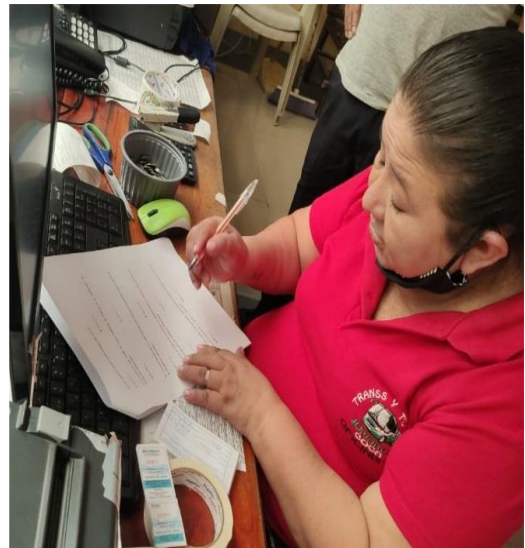
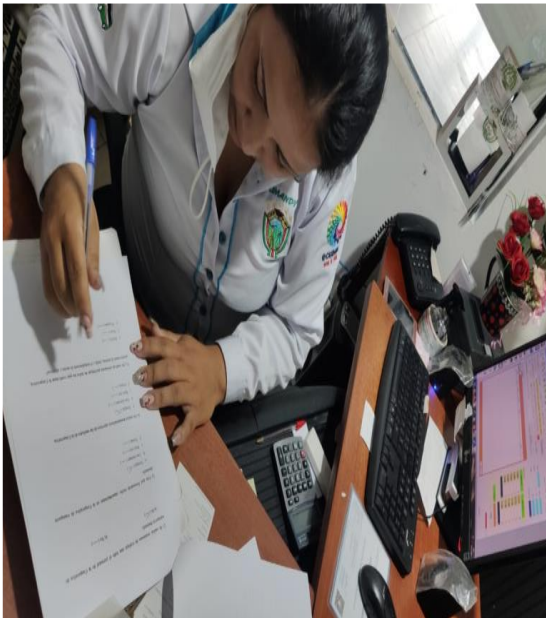
Entrevista al Gerente General



Reunión con la contadora



Encuesta al personal administrativo de la Cooperativa Jumandy





esPOCH

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 01 / 03 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: GABRIELA LIZBETH RODRIGUEZ URBINA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADA EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



0419-DBRA-UPT-2023