



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

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA
COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

GUISELL MICAELA JARA PILATASIG

Riobamba – Ecuador

2023



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

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA
COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: GUISELL MICAELA JARA PILATASIG

DIRECTORA: ING. OLGA MARITZA RODRIGUEZ ULCUANGO Mgs.

Riobamba – Ecuador

2023


©2023, Guisell Micaela Jara Pilatasig

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, Guisell Micaela Jara Pilatasig, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados de este 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.


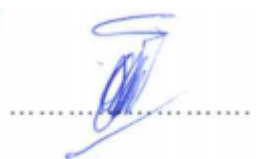

Riobamba, 20 de marzo de 2023



Guisell Micaela Jara Pilatasig
C.I: 172092398-4

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, “**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**”, realizado por la señorita: **GUISELL MICAELA JARA PILATASIG**, 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
Ing. Jorge Luis Chafla Granda PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-03-20
Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango Msg. DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2023-03-20
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo ASESORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2023-03-20

DEDICATORIA

A lo largo de la vida tenemos la dicha de cumplir nuestros sueños y luchar por las metas determinadas, en medio del camino, cuando se presentan obstáculos, así como también momentos de alegría y paz; es por ello por lo que el día de hoy tengo el honor y privilegio de conceder este esfuerzo en primer lugar a mi abuelita Anita por ser mi ejemplo y referente de vida, mi ser incondicional. A mi esposo Cristian por su paciencia y amor; a mi hijo Ezequiel por enseñarme el significado verdadero de amor; a mi madre y mis hermanos que son mi inspiración. Cada uno de ellos, han sido muy especiales en mi vida y los aprecio con todo el corazón, anhelo seguir compartiendo tiempo de calidad juntos.

Guisell

AGRADECIMIENTO

En cada esfuerzo, triunfo y oportunidad doy gracias: A Dios quien ha sido fiel en mi vida por llenarme de momentos buenos y enseñarme a enfrentar momentos no tan buenos.

A mi papá Fernando que hoy descansa en paz, pero vive en mi corazón, quien supo apoyarme y alentarme en todo tiempo.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por la oportunidad de formarme en el ámbito profesional y llegar a conocer personas excelentes.

A mis estimados profesores que compartieron su tiempo y conocimiento en mí, apostando por un legado de valores y conocimientos.

A mi tutora Ing. Maritza Rodríguez por alentarme e impulsar a ser una profesional de calidad.

Finalmente, a la Ing. Carmen Samaniego por su nobleza y cariño.

Guisell

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xix
RESUMEN.....	xx
ABSTRACT.....	xxi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Objetivos.....	5
1.2.1. <i>Objetivo General</i>	5
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	5
1.3. Justificación.....	6

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Referencias Teóricas.....	8
2.2. Marco Teórico.....	9
2.1.1. <i>Gestión</i>	9
2.1.1.1. <i>Tipos de gestión</i>	9
2.1.2. <i>Gestión Financiera</i>	10
2.1.2.1. <i>Estructura de la Gestión Financiera</i>	10
2.1.2.2. <i>Decisiones de la Gestión Financiera</i>	10
2.1.2.3. <i>Importancia de la Gestión Financiera</i>	11
2.1.2.4. <i>Objetivos de la Gestión Financiera</i>	11
2.1.2.5. <i>Función de la Gestión Financiera</i>	12
2.1.2.6. <i>Entorno de la Gestión Financiera</i>	13
2.1.2.7. <i>Herramientas de la Gestión Financiera</i>	14
2.1.3. <i>Estados Financieros</i>	15
2.1.3.1. <i>Estado de Situación Financiera</i>	15
2.1.3.2. <i>Estado de Resultados Integral</i>	17

2.1.3.3.	<i>Estado de Flujo del Efectivo</i>	18
2.1.3.4.	<i>Estado de Cambio en el Patrimonio</i>	18
2.1.4.	<i>Modelo de gestión</i>	19
2.1.5.	<i>Modelo de gestión financiera</i>	19
2.1.5.1.	<i>Importancia de un modelo de gestión financiera</i>	19
2.1.5.2.	<i>Estructura de un modelo de gestión financiera</i>	20
2.1.5.3.	<i>Análisis Financiero</i>	20
2.1.5.4.	<i>Análisis Cuantitativo</i>	21
2.1.6.	<i>Recursos financieros</i>	23
2.1.6.1.	<i>Clasificación de recursos financieros</i>	23
2.1.7.	<i>Estructura Financiera de la empresa</i>	24
2.1.7.1.	<i>Estructura económica financiera</i>	24
2.1.7.2.	<i>Necesidad Operativa Financiera (NOF)</i>	25
2.1.7.3.	<i>Fondo de Maniobra</i>	25
2.1.7.4.	<i>Equilibrio Financiero</i>	25
2.1.7.5.	<i>Indicadores de rentabilidad</i>	26
2.2.	<i>Marco conceptual</i>	26
2.2.1.	<i>Endeudamiento</i>	26
2.2.2.	<i>Rentabilidad</i>	27
2.2.3.	<i>Utilidad</i>	27
2.2.4.	<i>Liquidez</i>	27
2.2.5.	<i>Gestor</i>	27
2.2.6.	<i>Ratios Financieros</i>	27
2.2.7.	<i>Cash Management</i>	27
2.2.8.	<i>Reserva</i>	28
2.2.9.	<i>Amortización</i>	28

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	29
3.1.	Descripción de enfoque.	29
3.2.	Nivel de investigación.	29
3.2.1.	<i>Explicativo</i>	29
3.2.2.	<i>Descriptivo</i>	29
3.3.	Diseño de la investigación.	30
3.4.	Tipo de investigación.	30
3.5.	Población y muestra.	31

3.5.1.	<i>Población</i>	31
3.5.1.1.	<i>Población de datos.</i>	31
3.5.1.2.	<i>Población de personas.</i>	31
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	31
3.6.1.	<i>Métodos</i>	31
3.6.1.1.	<i>Método inductivo</i>	32
3.6.1.2.	<i>Método deductivo</i>	32
3.6.2.	<i>Técnicas</i>	32
3.6.2.1.	<i>Observación</i>	32
3.6.2.2.	<i>Entrevista</i>	32
3.6.2.3.	<i>Encuesta</i>	33
3.6.3.	<i>Instrumentos</i>	33
3.7.	Interrogantes de estudio	34
3.7.1.	<i>Variable independiente</i>	34
3.7.2.	<i>Variable dependiente</i>	34

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	35
4.1.	Encuesta	35
4.1.1.	<i>Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Transportes Patria</i>	35
4.1.2.	<i>Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Transportes Patria</i>	48
4.2.	Entrevista aplicada al gerente de la Cooperativa de Transportes Patria	60
4.2.1.	<i>Análisis de la entrevista aplicada al gerente de la Cooperativa de Transportes Patria</i>	63
4.3.	Guía observación	64
4.4.	Análisis Financiero	66
4.4.1.	<i>Análisis vertical y horizontal Estado de Situación Inicial</i>	66
4.4.1.1.	<i>Composición del activo corriente 2021</i>	72
4.4.1.2.	<i>Composición del activo no corriente 2021</i>	74
4.4.1.3.	<i>Composición del pasivo 2021</i>	76
4.4.1.4.	<i>Composición del pasivo corriente 2021</i>	77
4.4.1.5.	<i>Composición financiera 2021</i>	79
4.4.1.6.	<i>Estructura económica y financiera</i>	81
4.4.2.	<i>Análisis Vertical y Horizontal Estado de Resultados</i>	83
4.4.2.1.	<i>Necesidades Operativas Fondo</i>	89
4.4.2.2.	<i>Fondo de Maniobra</i>	89

4.4.2.3.	<i>Porción de liquidez.....</i>	90
4.4.3.	<i>Ratios Financieros.....</i>	90
4.4.3.1.	<i>Liquidez.....</i>	91
4.4.3.2.	<i>Solvencia.....</i>	92
4.4.3.3.	<i>Gestión.....</i>	96
4.4.3.4.	<i>Rentabilidad.....</i>	101
4.4.4.	<i>Informe Financiero.....</i>	105

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO.....	111
5.1.	Propuesta.....	111
5.1.1.	<i>Introducción.....</i>	111
5.1.2.	<i>Alcance del modelo de gestión.....</i>	111
5.1.3.	<i>Objetivos de la Propuesta.....</i>	111
5.1.3.1.	<i>Objetivo General.....</i>	111
5.1.3.2.	<i>Objetivos específicos.....</i>	111
5.2.	Diseño de las Estrategias DAFO.....	112
5.2.1.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....</i>	112
5.2.2.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos.....</i>	113
5.2.3.	<i>Análisis Estratégico FODA.....</i>	114
5.2.4.	<i>Matriz de Formulación Estratégica.....</i>	117
5.3.	Modelo estratégico en base a una perspectiva financiera.....	120
5.4.	Información básica de la Cooperativa Patria.....	121
5.4.1.	<i>Reseña Histórica.....</i>	121
5.4.2.	<i>Filosofía corporativa.....</i>	122
5.4.2.1.	<i>Misión actual.....</i>	122
5.4.2.2.	<i>Misión propuesta.....</i>	122
5.4.2.3.	<i>Visión actual.....</i>	122
5.4.2.4.	<i>Visión propuesta.....</i>	122
5.4.2.5.	<i>Políticas administrativas propuesta.....</i>	123
5.4.2.6.	<i>Organigrama actual.....</i>	124
5.4.2.7.	<i>Propuesta de estructura organizacional para la Cooperativa Patria.....</i>	124
5.4.2.8.	<i>Manual descriptivo de puestos y funciones.....</i>	126
5.5.	Manual De Procedimientos.....	146
5.5.1.	<i>Flujo gramas de procesos.....</i>	146
5.5.2.	<i>Procedimientos financieros.....</i>	154

5.6.	Plan Operativo Anual	167
5.7.	Políticas financieras.....	169
5.7.1.	<i>Política Financiera 1.....</i>	<i>171</i>
5.7.2.	<i>Política Financiera 2.....</i>	<i>172</i>
5.7.3.	<i>Política Financiera 3.....</i>	<i>173</i>
5.7.4.	<i>Política Financiera 4.....</i>	<i>174</i>
5.7.5.	<i>Política Financiera 5.....</i>	<i>174</i>
5.7.6.	<i>Política Financiera 6.....</i>	<i>175</i>
5.7.7.	<i>Política Financiera 7.....</i>	<i>176</i>
5.7.8.	<i>Política Financiera 8.....</i>	<i>177</i>
5.7.9.	<i>Política Financiera 9.....</i>	<i>178</i>
5.7.10.	<i>Política Financiera 10.....</i>	<i>179</i>
5.7.11.	<i>Política Financiera 11.....</i>	<i>179</i>
5.7.12.	<i>Política Financiera 12.....</i>	<i>180</i>
5.7.13.	<i>Política Financiera 13.....</i>	<i>181</i>
5.7.14.	<i>Política Financiera 14.....</i>	<i>182</i>
5.7.15.	<i>Política Financiera 15.....</i>	<i>184</i>
5.7.16.	<i>Política Financiera 16.....</i>	<i>185</i>
5.7.17.	<i>Política Financiera 17.....</i>	<i>185</i>
5.7.18.	<i>Proyección del estado de resultados 2022-2026.....</i>	<i>188</i>
5.7.19.	<i>Razones financieras proyectadas</i>	<i>190</i>
5.7.20.	<i>Monitoreo y control de proyecciones financieras.</i>	<i>190</i>
5.7.21.	<i>Resultados generales del marco propositivo</i>	<i>192</i>

CAPÍTULO VI

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	193
6.1.	CONCLUSIONES	193
6.2.	RECOMENDACIONES	194

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Ejemplo plan de cuentas	16
Tabla 2-2:	Ejemplo estado de resultado	17
Tabla 3-2:	Ejemplo de flujo de efectivo	18
Tabla 4-2:	Ejemplo de estado de cambio en el patrimonio	19
Tabla 5-2:	Ratios financieros	22
Tabla 6-2:	Indicadores de rentabilidad	26
Tabla 1-3:	Población de la Cooperativa de Transportes Patria 2021.	31
Tabla 1-4:	Administración del dinero en la organización	35
Tabla 2-4:	Socialización de los Estados Financieros	36
Tabla 3-4:	Resultados de los Estados Financieros	37
Tabla 4-4:	Formas de comunicación dentro de la Cooperativa.	38
Tabla 5-4:	Involucración en las decisiones.	39
Tabla 6-4:	Afectación del COVID-19 en el área económica	40
Tabla 7-4:	Acciones para incrementar los ingresos en la Cooperativa.	41
Tabla 8-4:	Acciones para un manejo eficiente de los recursos	42
Tabla 9-4:	Capacitaciones en la cooperativa.	43
Tabla 10-4:	Calificación de acciones	44
Tabla 11-4:	Gastos de la administración	45
Tabla 12-4:	Generación de ganancias.....	47
Tabla 13-4:	Cargas laborales en la Cooperativa de Transportes Patria.....	48
Tabla 14-4:	Procesos en la Cooperativa de Transportes Patria.	49
Tabla 15-4:	Recepción de recursos.....	50
Tabla 16-4:	Mantenimiento en la Cooperativa de Transportes Patria.	51
Tabla 17-4:	Estados Financieros en la Cooperativa de Transportes Patria.	52
Tabla 18-4:	Cumplimiento de metas	53
Tabla 19-4:	Remuneración de empleados de la cooperativa.....	54
Tabla 20-4:	Capacitaciones en la Cooperativa de Transportes Patria.	55
Tabla 21-4:	Personal administrativo.....	56
Tabla 22-4:	Clima laboral en la Cooperativa de Transportes Patria.	57
Tabla 23-4:	Fortalezas y debilidades en la Cooperativa de Transportes Patria.	58
Tabla 24-4:	Acciones primordiales a tomar en la Cooperativa de Transportes Patria.	59
Tabla 25-4:	Guía de observación de la Cooperativa de Transportes Patria	64
Tabla 26-4:	Análisis Vertical Estado de Situación Inicial	66
Tabla 27-4:	Análisis Horizontal Estado de Situación Inicial	68

Tabla 28-4:	Estructura económica y financiera	81
Tabla 29-4:	Análisis Vertical Estado de Resultados.....	83
Tabla 30-4:	Análisis Horizontal Estado de Resultados.....	84
Tabla 31-4:	NOF de la Cooperativa de Transportes Patria	89
Tabla 32-4:	Fondo de maniobra de la Cooperativa de Transportes Patria	89
Tabla 33-4:	Porción de liquidez negociados de la Cooperativa de Transportes Patria.....	90
Tabla 34-4:	Liquidez corriente	91
Tabla 35-4:	Prueba ácida.....	91
Tabla 36-4:	Endeudamiento del activo.....	92
Tabla 37-4:	Endeudamiento patrimonial	93
Tabla 38-4:	Endeudamiento del activo fijo	94
Tabla 39-4:	Apalancamiento	94
Tabla 40-4:	Apalancamiento Financiero	95
Tabla 41-4:	Rotación de cartera	96
Tabla 42-4:	Rotación de activo fijo.....	96
Tabla 43-4:	Rotación de ventas	97
Tabla 44-4:	Período medio de cobranza	98
Tabla 45-4:	Período medio de pago.....	99
Tabla 46-4:	Impacto gestión administrativo y ventas	99
Tabla 47-4:	Impacto de la carga financiera	100
Tabla 48-4:	Rentabilidad neta del activo.....	101
Tabla 49-4:	Margen bruto	102
Tabla 50-4:	Margen operacional	102
Tabla 51-4:	Rentabilidad neta de ventas.....	103
Tabla 52-4:	Rendimiento del patrimonio.....	104
Tabla 53-4:	Rentabilidad financiera	104
Tabla 1-5:	Matriz de evaluación de factores externos	112
Tabla 2-5:	Matriz de evaluación de factores internos	113
Tabla 3-5:	Matriz F O D A.....	115
Tabla 4-5:	Matriz de estrategias	117
Tabla 5-5:	Políticas administrativas	123
Tabla 6-5:	Organigrama estructural.....	125
Tabla 7-5:	Organigrama funcional de la cooperativa de transporte Patria	126
Tabla 8-5:	Manual de funciones asamblea general de socios.	127
Tabla 9-5:	Manual de funciones consejo de vigilancia.	129
Tabla 10-5:	Manual de funciones del consejo de administración.	130
Tabla 11-5:	Manual de funciones del presidente.	132

Tabla 12-5: Manual de funciones gerente.	133
Tabla 13-5: Manual de funciones del procurador síndico.....	135
Tabla 14-5: Manual de funciones de la secretaría.	136
Tabla 15-5: Manual de funcione del contador/a.	138
Tabla 16-5: Manual de funciones jefe de talento humano.	139
Tabla 17-5: Manual de funciones administrador de estación de servicios.	140
Tabla 18-5: Manual de funciones guarda almacén.	142
Tabla 19-5: Manual de funciones empleado de boletería.	143
Tabla 20-5: Manual de funciones despachador de encomiendas.	144
Tabla 21-5: Proceso de comercialización de pasajes.	146
Tabla 22-5: Proceso de selección y reclutamiento de personal.....	148
Tabla 23-5: Proceso de ingreso e inducción de personal.	150
Tabla 24-5: Proceso de capacitación al personal.	151
Tabla 25-5: Proceso de logística.	152
Tabla 26-5: Procedimiento para el registro de los egresos de pagos a socios de la cooperativa y por actividad de traslado de las encomiendas	154
Tabla 27-5: Procedimiento para el pago a proveedores por bienes y servicios adquiridos por la cooperativa	155
Tabla 28-5: Procedimiento de control interno para el pago de los servicios básicos	156
Tabla 29-5: Procedimiento de control interno para el pago de nómina	157
Tabla 30-5: Procedimiento para el pago de las obligaciones patronales con el IESS	158
Tabla 31-5: Procedimiento para el pago de impuestos al SRI	159
Tabla 32-5: Procedimiento de control interno y de gestión en el registro de ingresos de efectivo	160
Tabla 33-5: Procedimiento de control interno y de gestión para el registro por liquidación..	161
Tabla 34-5: Proceso de control interno durante el registro de los ingresos por recaudación de cuotas por parte de los socios	162
Tabla 35-5: Control interno en el proceso de recepción de encomienda por parte del usuario.	163
Tabla 36-5: Control interno en el proceso de elaboración de la guía de encomienda	164
Tabla 37-5: Control interno para el proceso de despacho de encomiendas	165
Tabla 38-5: Control interno en el proceso de recepción de encomiendas	166
Tabla 39-5: Plan operativo anual.....	167
Tabla 40-5: Políticas financieras	169
Tabla 41-5: Políticas financieras aplicadas.....	170
Tabla 42-5: Ingresos.....	172
Tabla 43-5: Cuota de ingreso	172

Tabla 44-5: Otros ingresos	173
Tabla 45-5: Costo de ventas de artículos comercializados	174
Tabla 46-5: Gastos de personal	175
Tabla 47-5: Gastos generales y servicios	175
Tabla 48-5: Otros gastos	176
Tabla 49-5: Cuentas por cobrar	177
Tabla 50-5: Anticipo proveedores y productos terminados	178
Tabla 51-5: Impuestos por cobrar SRI	179
Tabla 52-5: Propiedad, planta y equipo, depreciación	180
Tabla 53-5: Cuentas y documentos por cobrar largo plazo.....	181
Tabla 54-5: Inversiones largo plazo y activos por impuestos diferidos	181
Tabla 55-5: Proveedores, obligaciones patronales, obligaciones por pagar SRI y fondos por pagar.....	183
Tabla 56-5: Documentos por pagar a largo plazo y jubilación patronal	184
Tabla 57-5: Caja, bancos y otras instituciones financieras	185
Tabla 58-5: Cooperativas de ahorro y crédito	186
Tabla 59-5: Proyección del balance general 2022 - 2026.....	187
Tabla 60-5: Proyección del estado de resultados.....	189
Tabla 61-5: Razones Financieras	190
Tabla 62-5: SemafORIZACIÓN de Razones Financieras	191

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-2: Decisiones de la Gestión Financiera.....	10
Ilustración 2-2: Objetivos de la Gestión Financiera.....	12
Ilustración 3-2: Funciones de la Gestión Financiera.....	12
Ilustración 4-2: Entorno de la Gestión Financiera	14
Ilustración 5-2: Modelo de gestión financiera	20
Ilustración 6-2: Análisis Cualitativo	21
Ilustración 7-2: Análisis Cualitativo	21
Ilustración 8-2: Clasificación de los recursos financieros.....	24
Ilustración 9-2: Estructura económica financiera	25
Ilustración 1-4: Administración del dinero en la organización	35
Ilustración 2-4: Socialización de los Estados Financieros	36
Ilustración 3-4: Resultados de los Estados Financieros	37
Ilustración 4-4: Formas de comunicación dentro de la Cooperativa.	38
Ilustración 5-4: Involucración en las decisiones de la cooperativa.	39
Ilustración 6-4: Afectación del COVID-19 en el área económica de la Cooperativa.	40
Ilustración 7-4: Acciones para incrementar los ingresos en la Cooperativa.	41
Ilustración 8-4: Acciones para un manejo eficiente de los recursos.....	42
Ilustración 9-4: Capacitaciones en la cooperativa.....	43
Ilustración 10-4: Calificación de acciones.....	44
Ilustración 11-4: Gastos de la administración.....	46
Ilustración 12-4: Generación de ganancias	47
Ilustración 13-4: Cargas laborales en la Cooperativa de Transportes Patria.	48
Ilustración 14-4: Procesos en la Cooperativa de Transportes Patria.	49
Ilustración 15-4: Recepción de recursos	50
Ilustración 16-4: Mantenimiento en la Cooperativa de Transportes Patria.	51
Ilustración 17-4: Estados Financieros en la Cooperativa de Transportes Patria.....	52
Ilustración 18-4: Cumplimiento de metas.....	53
Ilustración 19-4: Remuneración de los empleados de la cooperativa.....	54
Ilustración 20-4: Capacitaciones en la Cooperativa de Transportes Patria	55
Ilustración 21-4: Personal administrativo	56
Ilustración 22-4: Clima laboral en la Cooperativa de Transportes Patria.....	57
Ilustración 23-4: Fortalezas y debilidades en la Cooperativa de Transportes Patria.	58
Ilustración 24-4: Acciones primordiales a tomar en la Cooperativa de Transportes Patria.	59
Ilustración 25-4: Composición del activo 2021, análisis vertical.....	71

Ilustración 26-4: Variación del activo, análisis horizontal.....	71
Ilustración 27-4: Composición del activo corriente, análisis vertical.....	72
Ilustración 28-4: Variación del activo corriente, análisis horizontal.....	73
Ilustración 29-4: Variación del activo corriente, análisis horizontal.....	73
Ilustración 30-4: Composición del activo no corriente, análisis vertical.....	74
Ilustración 31-4: Variación del activo no corriente, análisis horizontal.....	74
Ilustración 32-4: Variación del activo no corriente, análisis horizontal.....	75
Ilustración 33-4: Composición del pasivo, análisis vertical.....	76
Ilustración 34-4: Variación del pasivo, análisis horizontal.....	76
Ilustración 35-4: Composición del pasivo corriente, análisis vertical.....	77
Ilustración 36-4: Variación del pasivo corriente, análisis horizontal.....	77
Ilustración 37-4: Variación del pasivo corriente, análisis horizontal.....	78
Ilustración 38-4: Composición pasivo y patrimonio, análisis vertical.....	79
Ilustración 39-4: Variación pasivo y patrimonio, análisis horizontal.....	79
Ilustración 40-4: Estructura económica y financiera.....	82
Ilustración 41-4: Composición del estado de resultados, análisis vertical.....	86
Ilustración 42-4: Composición del estado de resultados, análisis horizontal.....	86
Ilustración 43-4: Composición de la utilidad, análisis vertical.....	87
Ilustración 44-4: Composición de la utilidad, análisis horizontal.....	88
Ilustración 45-4: Liquidez corriente.....	91
Ilustración 46-4: Prueba de ácida.....	92
Ilustración 47-4: Endeudamiento de activo.....	92
Ilustración 48-4: Endeudamiento patrimonial.....	93
Ilustración 49-4: Endeudamiento del activo fijo.....	94
Ilustración 50-4: Apalancamiento.....	95
Ilustración 51-4: Apalancamiento financiero.....	95
Ilustración 52-4: Rotación de cartera.....	96
Ilustración 53-4: Rotación de activo fijo.....	97
Ilustración 54-4: Rotación de ventas.....	97
Ilustración 55-4: Período medio de cobranza.....	98
Ilustración 56-4: Período medio de pago.....	99
Ilustración 57-4: Impacto gestión administración y ventas.....	100
Ilustración 58-4: Impacto de la carga financiera.....	100
Ilustración 59-4: Rentabilidad neta del activo.....	101
Ilustración 60-4: Margen bruto.....	102
Ilustración 61-4: Margen operacional.....	103
Ilustración 62-4: Rentabilidad neta de ventas.....	103

Ilustración 63-4: Rendimiento del patrimonio	104
Ilustración 64-4: Rentabilidad financiera.....	105
Ilustración 65-4: Relación liquidez y prueba ácida	108
Ilustración 66-4: Relación de la rotación cartera, activo fijo y ventas.	109
Ilustración 67-4: Relación de rentabilidad operacional y rentabilidad neta de ventas.....	109
Ilustración 68-4: Relación rendimiento del patrimonio y rentabilidad financiera	110
Ilustración 1-5: Mapa Estratégico en base a una perspectiva financiera	120
Ilustración 2-5: Organigrama de la cooperativa de transportes Patria.....	124
Ilustración 3-5: Proyección de ventas	172
Ilustración 4-5: Cuota de ingreso.....	173
Ilustración 5-5: Otros ingresos.....	173
Ilustración 6-5: Costo de ventas de artículos comercializados.....	174
Ilustración 7-5: Gastos de personal.....	175
Ilustración 8-5: Gastos generales y servicios	176
Ilustración 9-5: Otros gastos.....	176
Ilustración 10-5: Cuentas por cobrar	177
Ilustración 11-5: Anticipo proveedores y productos terminados.....	178
Ilustración 12-5: Impuestos por cobrar SRI.....	179
Ilustración 13-5: Propiedad, planta y equipo, depreciación	180
Ilustración 14-5: Cuentas y documentos por cobrar largo plazo	181
Ilustración 15-5: Inversiones largo plazo y activos por impuestos diferidos	182
Ilustración 16-5: Proveedores, obligaciones patronales, obligaciones por pagar SRI y fondos por pagar	183
Ilustración 17-5: Documentos por pagar a largo plazo y jubilación patronal.....	184
Ilustración 18-5: Caja, bancos y otras instituciones financieras.....	185
Ilustración 19-5: Cooperativas de ahorro y crédito	186

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: PERSONAL DE LA COOPERATIVA TRANSPORTES PATRIA 2021

ANEXO B: LISTA DE SOCIOS DE LA COOPERATIVA TRANSPORTES PATRIA 2021.

ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA, ENCUESTA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y
ENCUESTA SOCIOS

ANEXO D: RUC DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA

RESUMEN

La presente investigación se enfocó en un modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Transportes Patria de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo con el objetivo de diseñar un modelo de gestión financiera para la optimización de recursos financieros mediante un diagnóstico de la situación actual y un análisis interno – externo de la institución. Para la elaboración de la investigación se consideró métodos, técnicas e instrumentos como la encuesta aplicada a los socios y empleados, una entrevista al gerente general y la elaboración de la matriz FODA; donde se pudo evidenciar varios problemas como son la falta de liquidez, utilidades bajas en relación con los ingresos, falta de herramientas administrativas como financieras, esto ha ocasionado altos gastos administrativos y de ventas. Al desarrollar el modelo de gestión se rediseño la misión, visión, organigrama, manual de funciones, procesos, políticas que ayuden en la rentabilidad de la cooperativa planteando estrategias que puedan ser medidas al final del ciclo contable. El modelo aplicado a la cooperativa Patria ayudará en la optimización de los recursos administrativos, económicos y financieros cumpliendo el diseño de un mapa estratégico en base a una perspectiva financiera, con estrategias que contribuyan a la mejora y la optimización de recursos institucionales. Se recomienda a los socios de la cooperativa aplicar el modelo de gestión planteado el cual está enfocado en mejorar la gestión empresarial, a través del monitoreo y control de cada una de las estrategias planteadas que permitan tomar decisiones óptimas.

Palabras clave: <GESTIÓN>, <OPTIMIZACIÓN>, <LIQUIDEZ>, <RENTABILIDAD>, <SOLVENCIA>, <ESTRATEGIAS>.



31-03-2023

0634-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

This research focused on a financial management model for the Cooperativa de Transportes Patria in the city of Riobamba, province of Chimborazo, to design a financial management model for optimizing financial resources through a diagnosis of the current situation and an internal-external analysis of the institution. For the elaboration of the research, methods, techniques, and instruments were considered, such as the survey applied to partners and employees, an interview with the general manager, and the elaboration of the SWOT matrix; where several problems could be evidenced, such as the lack of liquidity, low profits about income, lack of administrative and financial tools, which has caused high administrative and sales expenses. In developing the management model, the mission, vision, organization chart, functions manual, processes, and policies were redesigned to help the cooperative's profitability by proposing strategies that can be measured at the end of the accounting cycle. The model applied to the Patria cooperative will help optimize administrative, economic, and financial resources by designing a strategic map based on a financial perspective, with strategies that contribute to improving and optimizing institutional resources. It is recommended that the cooperative's members apply the proposed management model, which focuses on improving business management through monitoring and controlling each of the strategies presented to enable optimal decisions.

Keywords: <MANAGEMENT>, <OPTIMIZATION>, <LIQUIDITY>, <PROFITABILITY>, <SOLVENCY>, <STRATEGIES>.



Lic. María Eugenia Rodríguez Durán Mgs.

C.I: 0603914797

INTRODUCCIÓN

La gestión financiera se enfoca en analizar el entorno del movimiento económico financiero para tomar decisiones y acciones mediante estrategias relacionadas con los medios financieros, que son necesarios para el desarrollo de las actividades diarias; adicional son relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros a fin de garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control.

La gestión financiera dentro de la Cooperativa de Transportes Patria es una parte fundamental en el desarrollo y crecimiento económico, ya que en la actualidad las instituciones que continúan operando son las que mejor se adaptan a los cambios y toman decisiones acertadas mediante un adecuado manejo empresarial

La presente investigación enmarca la importancia de la gestión financiera dentro de la Cooperativa de Transportes Patria para el manejo eficiente y eficaz en la asignación de recursos financieros, mismos que se encuentran divididos en 5 capítulos los que se detallan a continuación:

Capítulo I.- explica el planteamiento del problema, donde se determina las causas que originan la falta de un modelo de gestión financiera la Cooperativa de Transportes Patria; siendo este el problema principal por lo cual se plantea un objetivo a desarrollar y se justifica el problema para la toma de decisiones.

Capitulo II.- hace énfasis al marco teórico en el cual constan los antecedentes investigativos que permiten adoptar como fundamento el análisis de la variable independiente y la variable dependiente como elementos fundamentales para el desarrollo de la investigación, considerando la opinión de varios autores como guía fundamental para el desarrollo investigativo.

Capítulo III.- se analiza la metodología empleada que está compuesta de métodos, técnicas e instrumentos que se utilizan para el desarrollo de la investigación, así también se detalla los planes de recolección y procesamiento de la información. De igual manera se desarrolló los pasos para determinar la población y muestra para poder considerar las opciones de los involucrados.

Capítulo IV.- se basa en el análisis e interpretación de resultados acorde a las encuestas aplicadas a los socios, empleados de la institución, entrevista al gerente general al igual que el desarrollo del análisis horizontal, vertical e indicadores financieros los cuales demostraron el grado económico que se encuentra la Cooperativa de Transportes Patria.

Capítulo V.- se plantea el marco propositivo donde se detalla las estrategias administrativas financieras para mejorar e incrementar la rentabilidad mediante un adecuado manejo contable cumpliendo con el pago a sus obligaciones al igual que recuperar el nivel de cartera.

Capítulo VI. - Finalmente, se plantea conclusiones y recomendaciones, las cuales son emitidas a los socios de la Cooperativa de Transportes Patria con la finalidad de que el modelo planteado sea tomado en consideración y aplicado con eficiencia.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

El sector del transporte se desarrolla en el Ecuador como eje primordial de transformación de la matriz productiva, debido a las cifras publicadas por el Banco Central del Ecuador en las dos últimas décadas esta industria tuvo una participación en el Producto Interno Bruto (PIB) global del 6.8% +/- 1.9%, en este sector la rama esencial de la producción permite el desplazamiento de personas para sus actividades cotidianas como también para las industrias al momento de movilizar sus bienes, productos o servicios.

En el año 2020 se registró la llegada del COVID -19 al país, el cual resultó con efectos negativos en la salud de la sociedad y su entorno. Todos los sectores productivos se vieron afectados económicamente debido a la toma de decisiones que emitieron las autoridades del COE Nacional el pasado 16 de marzo del 2020, estas resoluciones fueron aplicadas en todo el territorio nacional; tomando en cuenta, en primera instancia las medidas preventivas a fin de evitar contagios masivos en la población. Con respecto al sector del transporte se estableció la suspensión la circulación del transporte interprovincial de pasajeros.

De acuerdo con datos compartidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en la novena jornada de Supervisión de la Economía Popular y Solidaria, las pérdidas financieras en el sector del transporte público fue un total de USD \$ - 12,4 millones/ mes de pérdidas según *Financial Sustainability of Transit Under COVID-19, World Bank*, mayo 2020. Mientras que el déficit financiero fue alrededor de 50 a 60 millones de USD por mes, dependiendo del escenario de necesidad de liquidez para el transporte público.

Alrededor de 90 días duró el confinamiento, generando crisis económica en este sector; en especial para aquellos transportistas que mantienen deudas pendientes con la banca pública y privada e incluso con el usurero. Esta situación la vive cerca del 70% de transportistas interprovinciales, considerando que el dinero solicitado a la banca pública o privada fue invertido para la adquisición de nuevas unidades, mantenimiento mecánico y remodelación; mientras que en la actualidad se debe hacer una nueva inversión para adaptar la unidad de acuerdo con las normas sanitarias vigentes (El Heraldo, 2020).

El transporte interprovincial recibió los protocolos a seguir en la pandemia como es la desinfección de cada unidad antes, durante y después de cada recorrido. La ubicación de bandejas de desinfección de calzado en los ingresos, fumigación de la malatería o paquetería que llevan, ubicación de la cabina de aislamiento para el conductor y controlador que deben cumplir con los protocolos de bioseguridad.

Además, se tiene que dotar de gel y alcohol antiséptico para los pasajeros, incluso poseer un termómetro digital para la medición de temperatura corporal. De acuerdo con las disposiciones de la (Agencia Nacional de Tránsito, 2020); en los terminales terrestres de cada ciudad debe existir arcos de desinfección, bandejas para el calzado y equipos adecuados para la sanitización de buses.

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) informa que el Comité de Operaciones de Emergencia (COE) Nacional, mediante Resolución emitida el viernes 12 de junio de 2020, autorizó la reactivación del servicio de transporte interprovincial desde el lunes 15 de junio, entre cantones categorizados en color amarillo y verde, siempre y cuando el COE Cantonal correspondiente apruebe la apertura de los terminales terrestres.

El servicio de transporte público se retomó de manera gradual desde el 15 de junio del 2020 debido a la disposición emitida por el COE Nacional; únicamente entre cantones categorizados por semáforo de colores verde y amarillo autorizado por el COE Cantonal de cada jurisdicción, en coordinación con la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) autorizarán un máximo del 50% de las frecuencias como de aforo máximo en cada unidad de transporte (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2020).

La Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Público de pasajeros del Ecuador (FENACOTIP) anunció que actualmente el servicio del transporte público es poco rentable debido a los bajos ingresos recibidos en el último año a comparación de los gastos que se debe afrontar para el correcto funcionamiento; sumado a ello se debe implementar el protocolo de bioseguridad dispuesto por las autoridades para evitar más contagios en el país. (El Comercio, 2020)

En lo que respecta a la provincia de Chimborazo, varios dirigentes del sector de transportistas mantuvieron reuniones para buscar y plantear alternativas mientras dure la pandemia, viendo esta situación como una oportunidad para mejorar el servicio; evitando así las pérdidas en el sector.

En el Terminal Terrestre de Riobamba: el administrador de esta unidad del GADM de Riobamba, César Padilla, mencionó: “la mayor parte de transportistas están laborando con normalidad, al momento únicamente se encuentra laborando el 75% de frecuencias a nivel nacional en lo que respecta la salida desde la ciudad de Riobamba esto quiere decir que; diariamente se emiten 285

frecuencias en total en las cuales están involucradas todas las cooperativas de transporte público interprovincial”, como las cooperativas: Patria, Chimborazo y Riobamba (La Prensa, 2020).

La Cooperativa de Transporte “Patria” fundada el 12 de octubre de 1916, con domicilio en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo; dedicada principalmente a la prestación de servicio de transportación de pasajeros a nivel nacional, además presta el servicio de Gasolinera en la Estación de Servicios “Patria” con la venta de combustible, área de lavado y en Tecnicentro en la venta de artículos y piezas para autos y buses. En la actualidad, debido a los efectos de la pandemia del COVID-19, la empresa ha tenido que ajustarse a las nuevas medidas en lo económico y social; en el año 2020 de acuerdos informes presentados en los Estados Financieros la pérdida fue valorada por USD \$172.358,88.

Por todo lo informado anteriormente, se evidencian los siguientes problemas, primeramente, la falta de liquidez lo que provoca que la entidad incumpla sus obligaciones financieras a corto plazo y carezca de un fondo de reserva. Este evento inmediatamente ocasionó el despido de alrededor del 50% de empleados de la entidad, dejando así varias funciones y cargos en responsabilidad de una sola persona; mientras que en el sector societario no existe un acuerdo común para la toma de decisiones, esto debido a los resultados económicos presentados.

No existió rentabilidad en la cooperativa Patria en el año 2021, por las restricciones por el COVID-19, la pérdida del año 2020 por falta de liquidez e ingresos, así como las obligaciones que quedaron pendientes se debió asumir en el año 2021.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión financiera para la optimización de recursos financieros en la Cooperativa de Transportes Patria de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Elaborar el marco teórico conceptual para sustentar las variables de investigación mediante revisión bibliográfica.
- Realizar un diagnóstico sobre la situación económica y financiera de la Cooperativa de Transportes Patria estableciendo un análisis del medio interno - externo.

- Proponer un modelo de gestión financiera que responda a las necesidades operativas, administrativas y financieras de la Cooperativa de Transportes Patria.

1.3. Justificación

La optimización de los recursos financieros dentro de una organización es de vital importancia esto conlleva al fácil desenvolvimiento en las actividades cotidianas que realiza, frente a sus obligaciones de corto y a largo plazo, esto se define por un sin número de actividades, procesos y decisiones que se deben emplear en momentos oportunos para un debido desarrollo y manejo en el área económica y financiera de la empresa.

Para lo cual en la presente investigación se implementan todos los conocimientos correspondientes al manejo adecuado de los recursos financieros como también se propone un modelo de gestión para la Cooperativa de Transportes Patria el mismo que aporte soluciones efectivas a los problemas que actualmente mantiene la empresa como es la falta de liquidez principalmente.

Todo esto se logró con la ayuda de métodos, técnicas e instrumentos de investigación como: revisión bibliográfica, métodos inductivo – deductivos, técnicas de observación, entrevista, y encuestas; para la recolección de información se lo realizará mediante la guía de observación, guía de entrevista y el cuestionario de preguntas como instrumentos de investigación.

El diseño de un modelo de gestión financiero para la Cooperativa de Transportes Patria es de vital importancia debido a la necesidad urgente que surge hoy en día la empresa por lo que se sugiere varias opciones para controlar de manera eficaz y eficiente el correcto manejo de las finanzas en la entidad; aportando así herramientas útiles y reales que se pueden aplicar en. Dando importancia a una gestión financiera clara y precisa que conlleve a la optimización de los recursos financieros, y el destino adecuado que se le debe dar a estos dentro de la entidad.

En consecuencia, a la crisis provocada por la pandemia se ve la oportunidad de tomar acciones claras y precisas que fortalezcan y sustenten las necesidades primordiales internas; lo ideal es que las acciones adecuadas posibiliten el funcionamiento efectivo de la entidad con recursos económicos limitados.

Actualmente la oportunidad de innovación y desarrollo que el servicio de transporte necesita es la de implementar calidad en lo que se ofrece, para la satisfacción de seguridad y comodidad en sus usuarios al momento de viajar en las unidades de transporte.

Decisiones que se pueden ver reflejadas en cifras económicas, que motivan al grupo de trabajadores desde el área administrativa, socios como también en la parte operaria; a mejorar juntos el clima laboral, restaurar la confianza y el desenvolvimiento individual en general. Fomentando de tal manera la responsabilidad que cada uno conlleva para un cambio positivo y así juntos salir exitosos de este evento de pandemia.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Referencias Teóricas

Para la elaboración de la presente investigación se consultó similares trabajos investigativos elaborados que funcionan con modelos de gestión financiera que facilitan su desarrollo en el área financiera, para lo cual se mencionan algunos:

En el trabajo de investigación de (Padilla, 2018) titulado “Modelo de gestión financiero para la optimización de los recursos de la cooperativa de transporte Touris San Francisco Oriental, de la ciudad de Puyo ” manifiesta en conclusión que el modelo de gestión financiera sirvió de manera general para la claridad de procesos y procedimientos en cuanto a la distribución de los recursos en esta organización, en especial el recurso de caja chica que carecía de políticas de uso por parte del encargado de manejo de este fondo; como también otros fondos.

En otro caso, (Endara, 2018) menciona en su trabajo de titulación denominado: “Modelo de gestión financiera para medir la liquidez en la cooperativa de transporte Otavalo de la ciudad de Otavalo”; en conclusión, al manejarse con un modelo de gestión financiera la institución fue mejorando en las actividades en relación con las financieras ya que anteriormente existía desorden en la documentación de estados financieros faltando ciertos años, por tal el nuevo modelo ayuda al control adecuado de estos, ya que son la base para la corrección y toma de decisiones.

Las investigaciones anteriormente citadas muestran la factibilidad de la implementación de un modelo de gestión en las cooperativas de transporte público que efectivamente mejoran el desarrollo económico y financiero en las entidades de este tipo, por lo que se sustenta que la presente investigación se la puede realizar sin ningún problema.

2.2. Marco Teórico

2.1.1. Gestión

De acuerdo con el diccionario de la (Real Academia Española, 2021) la palabra gestionar significa “Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo”. Por lo tanto, la palabra gestión en el área administrativa para algunos expertos tiene diversas definiciones como (Taylor, 1994 citado en Manrique, 2016) menciona: “la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente”; asimismo expuso (Follet M, 1924 citado en Manrique, 2016): que la gestión es “lograr resultados a través de las personas, determinando que el éxito o el fracaso de cualquier empresa depende, en gran medida, del compromiso y entrega de sus trabajadores”.

En la actualidad (Jones y George, 2014 citado en Manrique, 2016) describieron que “la gestión implica planear, organizar, dirigir y controlar el talento humano y de otro tipo para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de una entidad”; por lo expuesto se analiza a la gestión como un proceso ordenado y preciso que es necesario implementar en las organizaciones para un desarrollo adecuado a fin de cumplir objetivos determinados.

2.1.1.1. Tipos de gestión

Existen diferentes tipos de gestión los cuales se adaptan al contexto en los que se van a ejecutar, por lo tanto, según (Westreicher, 2020) describió algunos entre ellos están:

- **Gestión Social:** “es el desarrollo de una serie de herramientas y proyectos para fomentar la inclusión social”, siendo el interés común el eje principal en los ámbitos de educación, salud, vivienda, seguridad y economía.
- **Gestión Ambiental:** se refiere a “tareas destinadas al desarrollo sostenible de un proyecto o empresa, de manera que impacte lo menos posible en el medioambiente”; aun en la actualidad debido a la globalización que ha perjudicado el medio ambiente, priorizando la generación de riquezas de diferentes empresas.
- **Gestión Pública:** “es la administración de los recursos del Estado, que debería buscar el mayor beneficio de la ciudadanía”, de tal manera se evite casos de corrupción.
- **Gestión Empresarial:** “es un conjunto de acciones que se enmarcan en un plan estratégico de negocios y que aportan al crecimiento de la empresa”, de tal manera los procesos se lleven de manera eficiente y eficaz.
- **Gestión Financiera:** de acuerdo con lo explicado por (Córdova, 2020) “es aquella disciplina que se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros

necesarios en las tareas de las organizaciones”, así se pueda optimizar de mejor manera los recursos financieros que posee cada entidad.

2.1.2. *Gestión Financiera*

Por otro lado (Soto , Ramon , Sarmiento & Mite, 2017 citado en Fajardo & Soto, 2017) mencionan a la gestión financiera como responsable de asignar

“a una persona conocida como gestor o contralor, el cual es el encargado de administrar financieramente la empresa, llevando un control adecuado de los ingresos y los egresos que concurre en la organización, teniendo como contraparte la maximización de los recursos económicos de la misma”

2.1.2.1. *Estructura de la Gestión Financiera*

Por lo cual la gestión financiera bajo este concepto se estructura bajo los siguientes lineamientos:

- “El análisis de la actual situación financiera de la empresa;
- Evaluación y formulación de decisiones sobre alternativas que permitan mejorar el futuro financiero de la empresa” (Fajardo & Soto, 2017).

2.1.2.2. *Decisiones de la Gestión Financiera*

Decisión de Inversión	Decisión Financiera	Decisión Administrativa
•Es aquella de vital importancia para la empresa por la cual el director o jefe financiero decide invertir los recursos necesarios para beneficio de la operatividad de la empresa.	•Es aquella mediante la cual el director financiero decide de acuerdo a la que mas beneficios tenga para endeudarse con realción a tasas de interés y plazos de pagos.	•Es aquella donde el director financiero administra los bienes para dar inicio a la actividad empresarial.

Ilustración 1-2: Decisiones de la Gestión Financiera

Fuente: Fajardo & Soto, 2017.

Realizado por: Jara, G. 2022.

2.1.2.3. *Importancia de la Gestión Financiera*

Según menciona (Córdova, 2020) la importancia de la gestión financiera radica en el “control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”

En cambio (Fajardo & Soto, 2017) mencionan que la importancia de la gestión financiera se basa en “la planificación estratégica con base a los análisis financieros, indicadores financieros, el tiempo de recuperación, el VAN y la TIR, además los pronósticos de ventas y la de gastos, reducción del costo de capital y aumento de los ingresos”

2.1.2.4. *Objetivos de la Gestión Financiera*

Según menciona (Fajardo & Soto, 2017) los objetivos de la gestión financiera a seguir en una empresa son 2 muy importantes:

- **Maximización de la Riqueza de los Accionistas:** “mediante la inversión a largo plazo: talento humano, sistematización de los procesos, calidad en atención al usuario sobre todo información financiera que cumpla la normativa contable con su respectivo análisis financiero”
- **Maximización de Utilidades de la Empresa:** se refieren a “las ganancias en relación con las ventas y activos; sin preocuparse de la excelencia en los procesos administrativos y la oferta de un producto o servicio que prevalezca a través del tiempo”

Desde el punto de vista de (Córdova, 2020) la gestión financiera debe perseguir los siguientes objetivos:

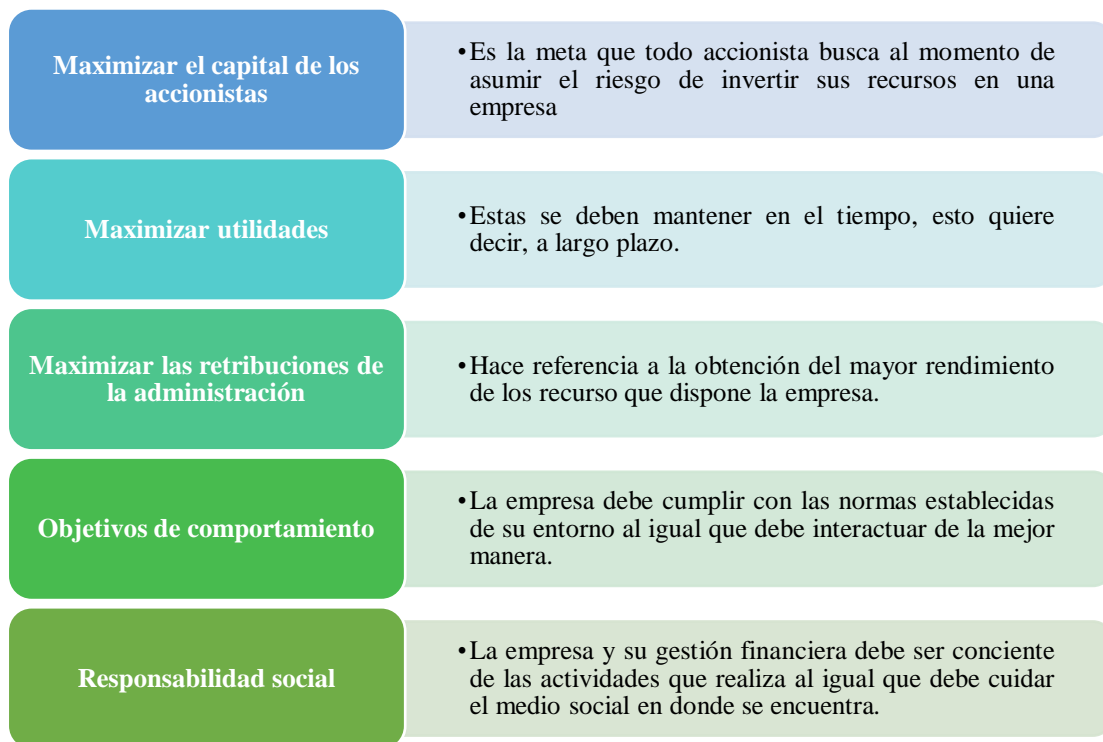


Ilustración 2-2: Objetivos de la Gestión Financiera

Fuente: Córdova, 2020.

Realizado por: Jara, G. 2022.

2.1.2.5. *Función de la Gestión Financiera*

La función de la gestión financiera conlleva varias responsabilidades para el desarrollo financiero adecuado del negocio, de acuerdo con ello se debe contratar talento humano capacitado acorde a la función que va a desempeñar; a esta persona se le denomina gestor o gerente financiero.

(Fajardo & Soto, 2017) clasifica la función de la gestión financiera en:

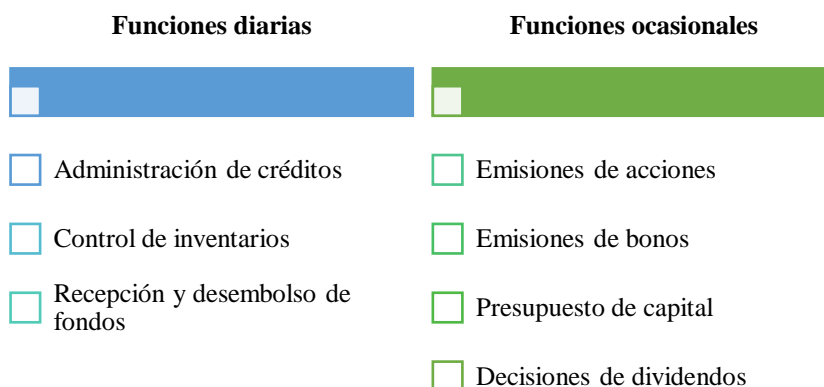


Ilustración 3-2: Funciones de la Gestión Financiera

Fuente: Fajardo & Soto, 2017.

Realizado por: Jara, G. 2022.

La principal función que debe desempeñar el gerente financiero de acuerdo con (Córdova, 2020) es buscar la manera de “cómo obtener fondos provenientes de diversas fuentes: inversionistas que compran acciones, bonos, papeles comerciales, entre otros; acreedores que le otorgan créditos y utilidades acumuladas en ejercicios fiscales anteriores”

Una buena función de la gestión financiera se ve reflejado al final de cada período en los Estados Financieros y sus resultados; cabe recalcar que la empresa no es un ente solitario, ya que se encuentra en constante interacción, por lo cual es necesario analizar el entorno que la rodea.

2.1.2.6. *Entorno de la Gestión Financiera*

La empresa es un ente principal para el giro del negocio, por lo tanto, está inmersa en dos tipos de entornos diferentes, según mencionó (Córdova, 2020):

- Entorno externo: aquí se “pueden identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización, a partir del ambiente de la industria en el que la organización opera, el ambiente nacional o del país, y, el más amplio, el ambiente internacional”
- Entorno interno: “identificar la cantidad y la calidad de recursos, las capacidades de la compañía, y la manera de construir habilidades únicas y habilidades distintivas o específicas cuando se examinan las fuentes de la ventaja competitiva”

En el análisis externo de la empresa se determina las oportunidades y amenazas de acuerdo con la industria y tipo de empresa de acuerdo al giro del negocio, lo que permite tomar decisiones más reales; en cambio en el entorno interno se determina las fortalezas y debilidades que tiene la organización, especialmente este estudio busca mejorar cada aspecto desde el talento humano, procesos del giro del negocio, lo que se ve reflejado en los Estados Financieros.

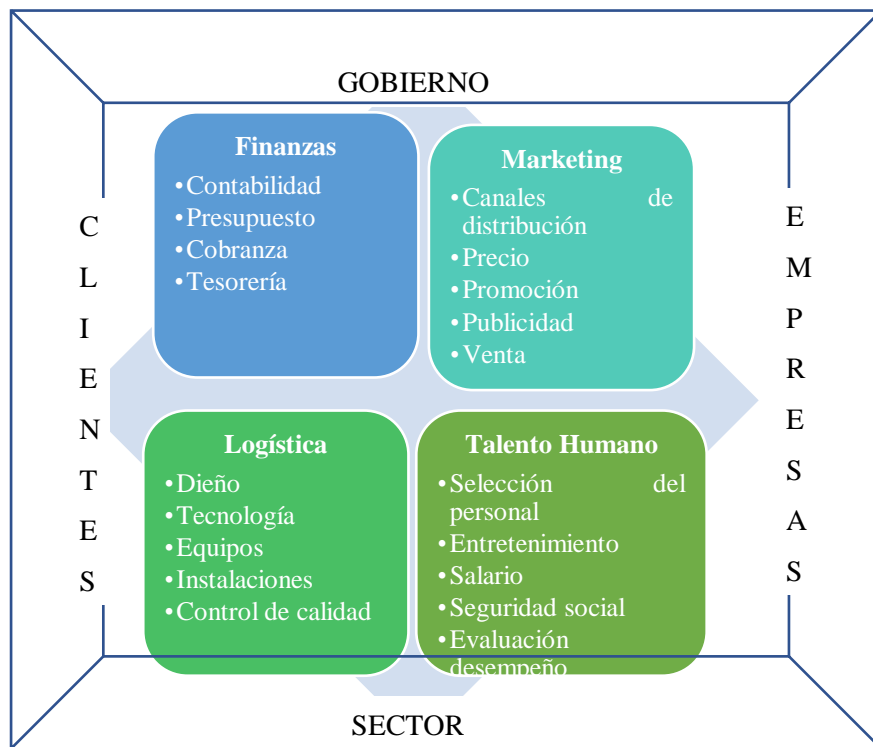


Ilustración 4-2: Entorno de la Gestión Financiera

Fuente: Córdova, 2020.

Realizado por: Jara, G. 2022.

2.1.2.7. Herramientas de la Gestión Financiera

La gestión financiera tiene como punto de partida los Estados Financieros, estos son las herramientas primordiales que apoyan con información financiera base, donde se derivan los siguientes análisis financieros necesarios para una correcta evaluación. Entre las herramientas financieras existen:

De acuerdo con (Córdova, 2020) las herramientas financieras son “los estados financieros, la utilización de los sistemas contables y financieros; los balances, cuentas de resultados, ratios financieras, memorias e información para la toma de decisiones sobre inversión y financiación; los indicadores financieros, el proceso de planificación financiera”

En cambio, (Ortiz, 2013 citado en Fajardo & Soto, 2017) menciona que las herramientas financieras “son utilizados por el gestor financiero junto con los ratios financieros para la toma de decisiones de inversión, administración y financiamiento de la empresa”.

Cada una de las herramientas de la gestión financiera aportan al análisis general que se realizará por lo cual es importante destacar cada una de ellas, en este caso, se tomara en cuenta las

necesarias para la presente investigación como: estados financieros, ratios financieros, análisis financieros, y evaluación financiera.

2.1.3. Estados Financieros

Según (Borja, Ramón, & Verdezoto, 2017) acerca de los Estados Financieros mencionan:

Las Normas Internacionales de Información Financiera, establecen como conjunto completo de estados financieros que toda entidad debe generar como producto de su proceso operativo y con respaldo en la contabilidad, un Estado de Situación Financiera, conocido también como Balance General, un Estado del Resultados Integral, un Estado de Cambios en el Patrimonio y, por último, un Estado de Flujo del Efectivo, informes que se constituyen base para una adecuada toma de decisiones por parte de los usuarios de la información financiera.

Los estados financieros también exponen los resultados de la gestión ejecutada por los administradores con los recursos que les han sido otorgados. Para cumplimiento de este objetivo, los estados financieros proveerán información acerca de los siguientes elementos de una empresa:

- (a) activos;
- (b) pasivos;
- (c) patrimonio;
- (d) ingresos y gastos, en los que se incluyen las ganancias y pérdidas;
- (e) aportaciones de los propietarios y distribuciones a los mismos en su condición de tales; y
- (f) flujos de efectivo.

Esta información, ayuda a los gestores financieros a predecir los flujos de efectivo futuros de la entidad y a su vez al cálculo de los ratios financieros.

2.1.3.1. Estado de Situación Financiera

De acuerdo con (Santiago & Gamboa, 2017) el estado de situación se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, activo, pasivo y patrimonio neto; desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.

El objetivo principal del Estado de Situación Financiera según (Fajardo & Soto, 2017) se basa en conocer la posición financiera de la organización a una fecha determinada, es decir, información

primordial para la toma de decisiones del proveedor de capitales para el otorgamiento de préstamos o cualquier otro trámite.

El Estado de Situación Financiera es el balance global de aquello que la empresa posee, con lo cual sale adelante día a día en el proceso o giro del negocio de acuerdo con lo que se dedique, llevarlo de manera adecuada con registros actualizados permitirá a sus directivos tomar decisiones realistas y claras.

La estructura del Estado de Situación Financiera se basa de acuerdo con un plan de cuentas, de acuerdo con el tipo de empresa y giro del negocio; por ejemplo:

Tabla 1-2: Ejemplo plan de cuentas

ACTIVO	PASIVO
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
DISPONIBLE	Cuentas por pagar
Caja	Documentos por pagar
Bancos	Proveedores
Inversiones Financieras	Servicios precobrados
EXIGIBLE	Sueldos acumulados por pagar
Cuentas por Cobrar	IESS por pagar
Clientes	Beneficios Sociales por Pagar
Documentos por Cobrar	Participación a Trabajadores por pagar
Crédito Tributario a favor de la Empresa IVA	Dividendos por pagar
Crédito Tributario a favor de la Empresa IR.	Impuesto a la Renta por Pagar
Anticipo Impuesto a la Renta.	IVA en Ventas
IVA en compras	Retención en la Fuente del IVA
Garantías de locales	Retención en la Fuente del Impuesto a la Renta
Publicidad Prepagada	PASIVOS NO CORRIENTES
Arriendo Prepagado	Hipotecas por pagar
REALIZABLE	Préstamos bancarios por pagar
INVENTARIOS	PATRIMONIO
Inventario de materia Prima	Capital Social
Inventario de materia prima en proceso	Reservas
Inventario de Suministros o materiales hacer consumidos en el proceso de producción.	Reserva Legal
Inventario de Suministros y materiales hacer consumidos en la prestación del servicio	Reserva Estatutaria
Inventario de productos terminados producidos por la empresa	Reserva Facultativa
Inventario de productos terminados comprados a terceros.	Resultados del Ejercicio
Inventario de repuestos, herramientas y accesorios.	Utilidad del Ejercicio
Mercaderías en tránsito	Pérdida del Ejercicio
Inventario de útiles de aseo para uso interno.	Utilidades o Pérdidas de Ejercicios anteriores
Mercaderías	
ACTIVOS NO CORRIENTES	TOTAL PASIVO + TOTAL PATRIMONIO
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (DEPRECIABLES)	
Edificios	
Construcciones en curso	
Instalaciones	
Maquinaria y Equipos pesados	
Equipos de Computación	
Vehículos	
Herramientas	
Muebles de Oficina	
Equipos de Oficina	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (NO DEPRECIABLES)	

Terrenos
ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES
Estudios de Factibilidad
Derecho de Llaves
Derechos del Autor
Patentes y Marcas
Gastos de Constitución
Gastos de Instalación
Software
TOTAL ACTIVO

Fuente: Santiago & Gamboa, 2017.

Realizado por: Jara, G. 2022.

2.1.3.2. Estado de Resultados Integral

Para (Ross, Westerfiel, & Jaffe, 2012 citado en Fajardo & Soto, 2017) el estado de resultados demuestra los resultados de operación de la organización tales como: los ingresos obtenidos, los gastos efectuados en la operatividad de la empresa y, la utilidad, superávit, ganancia y/o pérdida o déficit que sufre el capital contable de la empresa en dicho periodo.

El estado de resultados está estructurado por cuentas contables específicas, las cuales deben ir en un orden estricto para obtener resultados preciosos al momento de realizar los dichos cálculos; al final este resultado es de vital importancia debido ya que es registrado también en el estado de situación financiera.

Tabla 2-2: Ejemplo estado de resultado

Ventas Netas
- Costo Ventas
= Utilidad Bruta en Ventas
+ Otros Ingresos Operacionales
- Gastos Operacionales
= Utilidad Neta en Operaciones
+ Otros Ingresos no Operacionales
- Otros Egresos no Operacionales
= Utilidad Antes Impuestos y Participaciones
- 15% Participación Trabajadores
= Utilidad Antes Impuestos
- 22% Impuesto a la Renta
= Utilidad Antes de Reserva Legal
- 10% Reserva Legal
- 5% Reserva Estatutaria
= Utilidad Neta

Fuente: Santiago & Gamboa, 2017.

Realizado por: Jara, G. 2022.

2.1.3.3. Estado de Flujo del Efectivo

Según (Fajardo & Soto, 2017) el estado de flujo del efectivo es información sobre los movimientos y la generación del efectivo y equivalente de efectivo, por cada una de las actividades que toda organización desarrolla como son: actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento.

La información proporcionada en el estado de flujo del efectivo es necesaria al momento de buscar inversionistas y financiamiento ya que muestra la efectividad que posee la empresa para generar efectivo, lo cual ayuda a cumplir con las metas y objetivos determinados por la parte administrativa.

La estructura de método directo es la siguiente:

Tabla 3-2: Ejemplo de flujo de efectivo

FLUJO DEL EFECTIVO
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES OPERATIVAS
Efectivo recibido de clientes
Efectivo pagado a proveedores y empleados
Intereses recibidos
Dividendos Recibidos
Intereses pagados
Impuesto a la Renta
Liquidación de seguros
+/- Efectivo neto proveniente de actividades operativas
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN
Adquisición de subsidiaria
Venta de equipo
+/- efectivo neto usados en actividades de inversión
FLUJO DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO
Emisión de acciones
Préstamos a largo plazo
Dividendos Pagados
+/- Efectivo neto usado en actividades de inversión
= EFECTIVO NETO EN EFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES
+ EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL INICIO DEL PERIODO
= EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL FINALIZAR EL PERIODO

Fuente: Santiago & Gamboa, 2017.

Realizado por: Jara, G. 2022.

2.1.3.4. Estado de Cambio en el Patrimonio

De acuerdo con lo mencionado por (Fajardo & Soto, 2017) el estado de cambio en el patrimonio tiene como fin establecer cómo han evolucionado o variado los diferentes elementos que constituyen el patrimonio de la entidad, durante un periodo de tiempo.

Tabla 4-2: Ejemplo de estado de cambio en el patrimonio

	Capital social	Reservas	Resultados acumulados	Resultados del ejercicio	TOTAL
Saldo inicial					
Movimientos					
Aumentos					
Disminuciones					
SALDO FINAL					

Fuente: Santiago & Gamboa, 2017.

Realizado por: Jara, G. 2022.

2.1.4. Modelo de gestión

Según (Román, 2021) menciona que un modelo de gestión es la forma como se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones. La estructura del modelo de gestión dependerá del ámbito en el cual deba ser desarrollado y de los recursos disponibles.

2.1.5. Modelo de gestión financiera

De acuerdo a (Gómez, 2021) el diseño y planificación de un modelo de gestión financiera, es plasmar la realidad de la empresa con el fin de proyectar el impacto que tiene cualquier cambio en la estructura o el negocio de la empresa. Estos pueden ser aplicados tanto para empresas del sector público como privado, únicamente cambia el enfoque, debido a que la una busca el bienestar común y la otra un fin lucrativo respectivamente.

2.1.5.1. Importancia de un modelo de gestión financiera

De acuerdo a lo mencionado por (Gómez, 2021) la importancia de un modelo de gestión financiero es la financiación de una empresa, los inversores esperan una presentación transparente, completa y correcta de la situación financiera, especialmente de la proyección de la situación de ingresos, capital y liquidez. El modelo de gestión financiera se utilizan a nivel interno sobre todo en procesos de planificación de presupuestos, y en la gestión de la liquidez o cash management.

2.1.5.2. Estructura de un modelo de gestión financiera

La estructura del modelo de gestión financiera se basa de acuerdo con el modelo según (Estupiñán, 2012), el mismo que se adecuó a las necesidades del caso para implementar los controles y objetivos en la empresa.

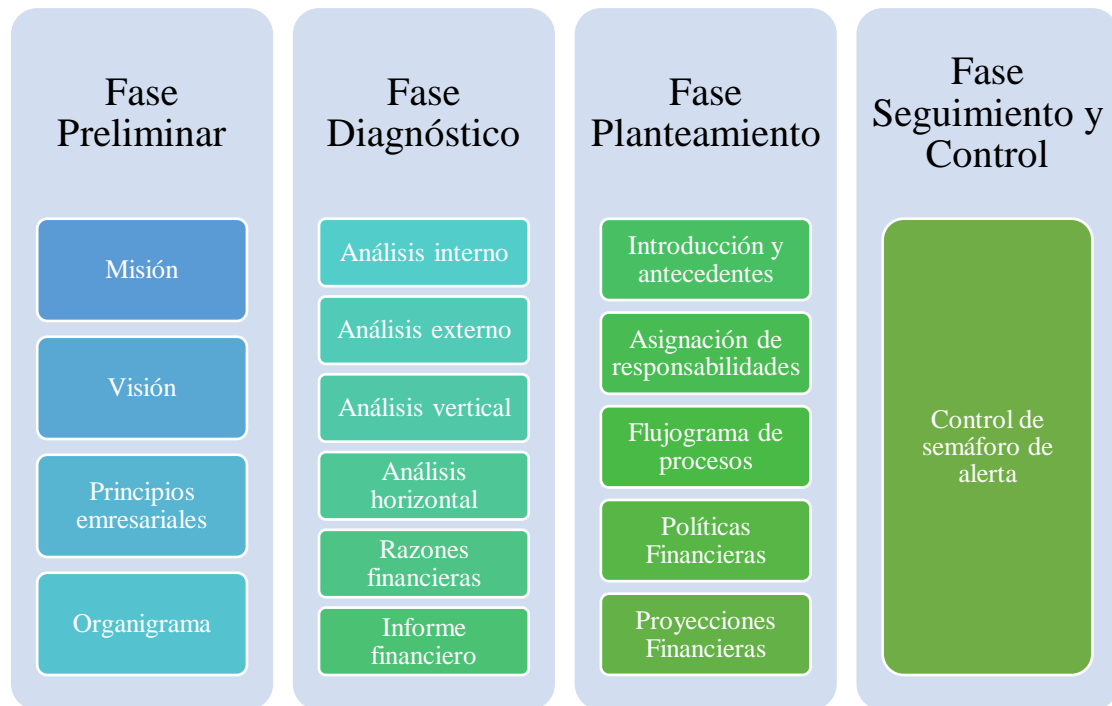


Ilustración 5-2: Modelo de gestión financiera

Fuente: Estupiñán, 2012.

Realizado por: Jara, G. 2022.

2.1.5.3. Análisis Financiero

Es un proceso de recopilación e interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos de hechos históricos y actuales de una empresa, su propósito es obtener un diagnóstico de la compañía permitiendo con ello una toma de decisiones adecuadas.

El análisis de datos cualitativos se clasifica en:



Ilustración 6-2: Análisis Cualitativo

Realizado por: Jara, G. 2022.

Mientras el análisis de datos cuantitativos se refiere a:



Ilustración 7-2: Análisis Cualitativo

Realizado por: Jara, G. 2022.

2.1.5.4. Análisis Cuantitativo

Análisis Vertical

Desde el punto de vista de (Ross et al., 2012 citado en Fajardo & Soto, 2017) el análisis vertical permite analizar de forma vertical las cifras contables de los estados financieros, como lo son, el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados

Análisis Horizontal

Mientras para (Ochoa & Toscano, 2012 citado en Soto , Ramon , Sarmiento , & Mite, 2017) el análisis horizontal permite comparar estados financieros similares en dos o más períodos consecutivos, con el fin de observar la variación absoluta y porcentual, de las cuentas contables de un período a otro, y verificar si es favorable o no para la empresa.

Ratios Financieros

Las razones financieras permiten conocer, como es el comportamiento actual de la empresa, en el ámbito de la liquidez, en el campo de la gestión, a nivel de endeudamiento, rentabilidad y, por lo tanto, su valor en el mercado (Domínguez & Salas, 2012 citado en Fajardo & Soto, 2017).

El análisis de ratios financieros se determina a través de indicadores financieros que son la relación entre los elementos de la información financiera la cual se requiere evaluar para encontrar la condición financiera y el desempeño que tiene la empresa.

La utilización de resultados de los indicadores financieros sirve para comparar con los de compañías similares o con promedios del sector en el cual opera, que permita determinar cómo está la empresa con relación a sus competidores.

Según (Santiago & Gamboa, 2017) los índices actuales de una empresa se comparan con sus promedios pasados y futuros para determinar si la condición financiera de la compañía está mejorando o se está deteriorando con el tiempo.

Tabla 5-2: Ratios financieros

Factor	Indicadores Técnicos	Fórmula
Liquidez	1. Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	2. Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Solvencia	1. Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
	2. Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$
	4. Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$

	5. Apalancamiento Financiero	$\left(\frac{UAI}{Patrimonio}\right) \div \left(\frac{UAI}{Activos Totales}\right)$
Gestión	1. Rotación de Cartera	$\frac{Ventas}{Cuentas por Cobrar}$
	2. Rotación de Activo Fijo	$\frac{Ventas}{Activo Fijo}$
	3. Rotación de Ventas	$\frac{Ventas}{Activo Total}$
	4. Período Medio de Cobranza	$\frac{(Cuentas por Cobrar * 365)}{Ventas}$
	5. Período Medio de Pago	$\frac{(Cuentas y Documentos por Pagar * 365)}{Ventas}$
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	$\frac{Gastos Administrativos y de Ventas}{Ventas}$
	7. Impacto de la Carga Financiera	$\frac{Gastos Financieros}{Ventas}$
Rentabilidad	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$\left(\frac{Utilidad Neta}{Ventas}\right) * \left(\frac{Ventas}{Activo Total}\right)$
	2. Margen Bruto	$\frac{Ventas Netas - Costo de Ventas}{Ventas}$
	3. Margen Operacional	$\frac{Utilidad Operacional}{Ventas}$
	4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\frac{Utilidad Neta}{Ventas}$
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$\frac{Utilidad Operacional}{Patrimonio}$
	6. Rentabilidad Financiera	$\left(\frac{Ventas}{Activo}\right) * \left(\frac{UAI}{Ventas}\right) * \left(\frac{Activo}{Patrimonio}\right) * \left(\frac{UAI}{UAI}\right) * \left(\frac{UN}{UAI}\right)$

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2011.

Realizado por: Jara, G. 2022.

2.1.6. Recursos financieros

De acuerdo con lo mencionado por (Enciclopedia Económica, 2019) los recursos financieros son esos elementos de una organización que constituyen el grupo de efectivo y activos con preciso nivel de liquidez, ósea, con aptitud de ser transformados en dinero efectivo. Estos elementos están conformados por dinero en efectivo, depósitos bancarios, préstamos, cheques, etc.

2.1.6.1. Clasificación de recursos financieros

Existe varios tipos de recursos financieros, en este caso se hablarán en el ámbito empresarial, según menciona (Córdova, 2020) se clasifican de la siguiente manera: la exigibilidad, la titularidad, la procedencia o la permanencia en la empresa.

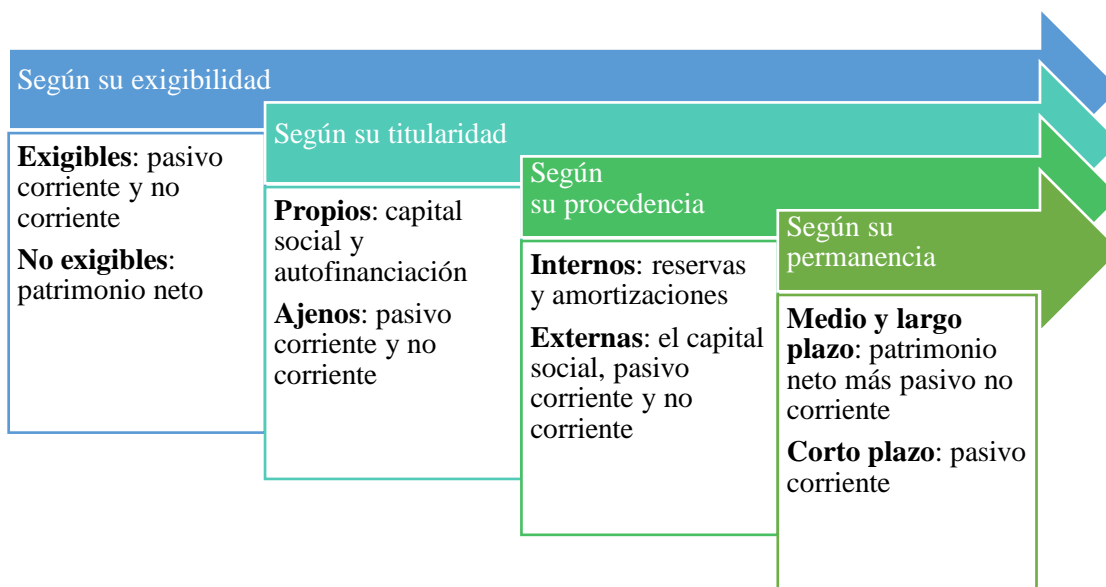


Ilustración 8-2: Clasificación de los recursos financieros

Fuente: Córdova, 2020.

Realizado por: Jara, G. 2022.

2.1.7. *Estructura Financiera de la empresa*

De acuerdo con (Córdova, 2020) la composición financiera de una compañía está asociada a su actividad comercial y financiera, en su operación, y financiamiento; tiene presente distintos componentes internos y externos y es aquella que maximiza el valor de las acciones de la compañía.

Es por esa razón la importancia de estudiar la composición financiera y económica de la empresa para ello es necesario evaluar las necesidades operativas financieras, fondo de maniobra, y el equilibrio financiero; esto se lo realizará en base al análisis financiero lo que permitirá detallar información valiosa para futuras decisiones en la organización.

2.1.7.1. *Estructura económica financiera*

La estructura económica o de inversión se identifica con el activo y recoge el conjunto de bienes que la empresa ha ido adquiriendo para poder utilizar en sus actividades es decir muestra el destino que ha dado los fondos financieros. Por otro lado, la estructura financiera es la estructura del capital o recursos financieros que la empresa ha captado u originado, estos recursos son los que aparecen en el balance o estados financieros bajo la denominación genérica de pasivo, deudas y obligaciones de la empresa y el patrimonio neto origen de los fondos financieros.

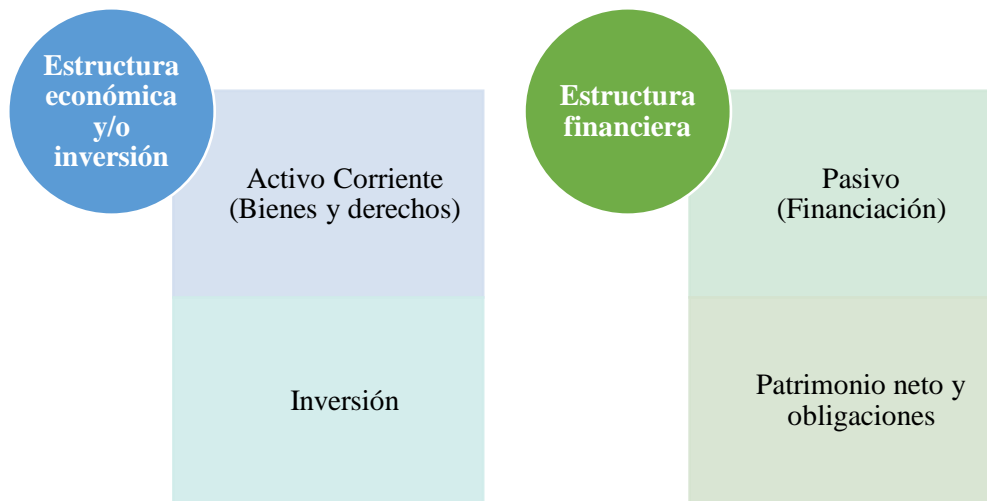


Ilustración 9-2: Estructura económica financiera

Fuente: Córdova, 2020.

Realizado por: Jara, G. 2022.

2.1.7.2. Necesidad Operativa Financiera (NOF)

Las NOF son inversiones en activo circulante que son necesarias para el funcionamiento operativo del giro del negocio una vez deducida la financiación espontánea que genera las operaciones propias. Las NOF pueden ser negativas, lo que implica que las cuentas que forman los pasivos espontáneos superen al activo operativo; cuando son negativos se convierten en una fuente de financiación espontánea y gratuita en lugar de inversión. En si la finalidad del cálculo de las NOF es saber cuánto dinero necesito para operar.

$$NOF = Activo Circulante - Pasivo Espontáneo$$

2.1.7.3. Fondo de Maniobra

Son los fondos a largo plazo disponibles para financiar las NOF una vez que se ha financiado el inmovilizado. Es una fuente de financiación y debe estar en el lado del pasivo del balance, dicho fondo ayuda a financiar las NOF las mismas que pueden cambiar con el resultado de las decisiones estratégicas tomadas por la alta dirección.

2.1.7.4. Equilibrio Financiero

Es el objetivo que debe cumplir toda empresa donde se observa que esta hace frente a los pagos, es decir, tiene liquidez y satisface las obligaciones y deudas (solvente). El equilibrio financiero

viene definido por la posibilidad de dar respuesta con la liquidez de los activos a la exigibilidad de las deudas.

2.1.7.5. *Indicadores de rentabilidad*

La rentabilidad es la capacidad que la empresa tiene para manejar sus recursos y generar mayores utilidades; por lo cual se utiliza indicadores financieros que ayuden a valorar y establecer la efectividad de los directivos en la institución tiene como objetivo reflejar la productividad de la inversión que realizaron los administrativos de la institución. Además, se obtiene dos tipos de rentabilidades. Primero la rentabilidad económica, o conocida como ROA que consiste en el rendimiento de la empresa que obtiene por las inversiones que llevo a cabo. La segunda es la rentabilidad financiera o denominada ROE que toma en cuenta los rendimientos o beneficios que se obtienen netos, en un tiempo determinado, con los recursos que necesita la empresa para poder obtenerlos (Córdova, 2020) esta rentabilidad sirve para medir la efectividad de la administración con relación a sus costos y gastos para convertir las ventas de la empresa en utilidad.

Tabla 6-2: Indicadores de rentabilidad

Descripción	Fórmula
Rentabilidad neta del activo (Dupont): muestra la capacidad que tiene el activo de la empresa para producir utilidades.	$RA = \frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total}$
Margen neto: este indicador permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas de la empresa.	$MN = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$
Margen operacional: este indicador muestra si el negocio que está impartiendo la empresa es o no lucrativo.	$MO = \frac{Utilidad\ Operacional}{Ventas}$

Fuente: Figaredo, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. *Endeudamiento*

Para (Pérez J., 2018) significa la relación, expresada en porcentaje, que mide la proporción de la deuda entre los recursos propios con los que se cuenta para pagarla.

2.2.2. Rentabilidad

De acuerdo con lo mencionado por (Pérez J., 2018) la rentabilidad está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión, sin dejar de lado el control sobre los gastos fijos y operativos que se generan como parte de la operación.

2.2.3. Utilidad

Según (Pérez J., 2018) la utilidad es entendida como beneficio o ganancia, es la diferencia entre los ingresos obtenidos por un negocio y todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos.

2.2.4. Liquidez

De acuerdo con (Córdova, 2020) la liquidez es la capacidad en la que se encuentra una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo; en otras palabras, que pueda pagar las deudas que esta contrajo durante su operación.

2.2.5. Gestor

Para (Porto, 2021) el gestor es la persona que tiene como función organizar, gestionar, o impulsar un emprendimiento, una actividad o empresa.

2.2.6. Ratios Financieros

Según (Pérez & Gardey, 2022) los ratios o razones financieras son aquellas unidades financieras para medir y comparar, gracias a ellas se establece la relación entre dos o más datos financieros y es posible analizar el estado de una organización según sus niveles óptimos.

2.2.7. Cash Management

De acuerdo con lo mencionado por (Conexion ESAN, 2020) el *cash management* es un conjunto de estrategia encaminadas a mejorar la gestión de los recursos financieros de una empresa; permite planificar y controlar el efectivo, administrar los saldos y mejorar el flujo del dinero en la organización.

2.2.8. Reserva

Según (Pérez & Gardey, 2022) reserva es algo que se guarda o mantiene para que pueda usarse en el futuro o en circunstancias necesarias.

2.2.9. Amortización

(Pérez & Gardey, 2022) definen amortización como el pago de cuotas de una deuda por lo cual el deudor reduce la deuda y paga intereses.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Descripción de enfoque.

De acuerdo con lo mencionado por (Hernández, Fernández y Baptista , 2014) la investigación se define por el conjunto de procesos o sistemas que se aplica y dan solución a un problema. Existen enfoques idóneos para cada investigación que ayudan a generar conocimiento en la humanidad; estos son enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. El enfoque cualitativo usa la recolección y análisis de datos de tal manera así se puedan resolver las interrogantes planteadas en la investigación. Mientras el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos como base fundamental para la medición numérica y la evaluación estadística logrando que cada teoría sea probada. Y el enfoque mixto en la combinación de ambas.

En la presente investigación el enfoque cualitativo se basó en el uso de métodos de investigación al aplicar las encuestas y realizar las entrevistas establecidas, de modo que se analizan e interpretan los resultados obtenidos determinando la solución a cada problema encontrado. El enfoque cuantitativo, en cambio se enfoca en la recolección de Estados Financieros de los años 2017 – 2021 de la empresa; en los cuales se aplicó teorías seleccionadas a fin de tomar decisiones sobre los resultados obtenidos.

3.2. Nivel de investigación.

3.2.1. *Explicativo*

Es aquella información que va más allá de la obtención de resultados y busca la creación o diseño de nuevas ideas que aporten a la investigación.

3.2.2. *Descriptivo*

Es aquella información específica que analiza la situación del objeto de estudio y en consecuencia se obtienen resultados que favorecen al desarrollo de la investigación.

3.3. Diseño de la investigación.

De acuerdo con lo enunciado por (Hernández, Fernández y Baptista , 2014) el diseño hace referencia a los lineamientos necesarios que el investigador debe tomar en cuenta para desarrollar la información y las variables que intervienen en el problema y así funcionen de manera útil. La investigación es un experimento en el cual interviene diversos factores para medir el impacto que este generó en las variables; la variable independiente es la causa y la variable dependiente es la consecuencia o efecto. Existen clasificación de diseños entre estas están: investigación experimental e investigación no experimental.

A lo que se refiera la investigación experimental es la que crea espacios de intervención con la variable independiente en laboratorios a fin de evidenciar los cambios que esta sufre en diversas interacciones a fin de concluir un resultado.

La investigación no experimental se caracteriza por la recolección de información que ya ocurrió con anterioridad de tal manera es que se basa en conceptos, variables, sucesos, procesos e ideas sin la interacción del investigador es decir sin la manipulación de las variables.

En la investigación presentada se hace uso de la investigación no experimental ya que el investigador busca adecuar un modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Transportes Patria a fin de suplir las necesidades que esta presenta y así mejorar el manejo del área financiera en la empresa.

3.4. Tipo de investigación.

Es aquella que determina el tipo de fuente de información de la investigación y el contexto de generación del conocimiento que se usará en el desarrollo del tema de investigación.

En el contexto de generación de conocimiento de la investigación es aplicada, porque esta estudia la manera de solucionar problemas de índole social entre ellos se encuentra el ámbito cultural, político, económico, financiero y comercial. Mientras que para la fuente de investigación en la generación de conocimiento se usará la de campo, esto se realiza a través de la recolección de información mediante fuentes de información como lo son: usuarios, proveedores, trabajadores, autoridades, Estado, empresas privadas, etc.

Es por ello que la investigación presentada desarrolla soluciones que involucran a todos las fuentes de información las cuales conocen el estado de la empresa, como también el personal

administrativo del año 2021 que son responsables de la emisión de estados financieros lo que ayuda en la toma de decisiones acertadas.

3.5. Población y muestra.

3.5.1. Población

De acuerdo con lo mencionado por (Hernández, Fernández y Baptista , 2014) es el conjunto de recursos que poseen características similares y se encuentran claramente delimitados.

3.5.1.1. Población de datos.

Los estados financieros pertenecen a los períodos de los años 2017 – 2021 para el desarrollo de la investigación.

3.5.1.2. Población de personas.

La población de la empresa se conforma por el personal que labora en el área administrativa y aquellos que pertenecen al grupo de 72 socios de la cooperativa.

Tabla 1-3: Población de la Cooperativa de Transportes Patria 2021

Nivel	N°	%
Administrativo	14	16
Societario	72	84
Total	86	100

Realizado por: Jara, G. 2022.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Métodos

De acuerdo con lo citado por (Rodríguez A., 2017) es un conjunto de pasos a seguir mediante los cuales se determinan las reglas, actividades con anterioridad a fin de lograr el objetivo propuesto en la investigación, para esto, la investigación científica es la más indicada; pues esta busca hallar las interrogantes y cambios que surgen el objeto de estudio a medida que es analizado en su desarrollo.

3.6.1.1. Método inductivo

Según (Rodríguez A., 2017) hace referencia al conocimiento de casos particulares de hechos reales y fenómenos en la investigación que tienen características en común para dar a conocer conclusiones generales. En la investigación se recolectó los Estados Financieros de cada año partiendo desde el 2017 al 2021 los cuales informan el desempeño de cada año influyendo así en el desarrollo final de la empresa.

3.6.1.2. Método deductivo

Para (Rodríguez A., 2017) es la deducción del conocimiento general a la particularidad en cada caso, las generalidades permiten la inferencia de pensamientos para generar soluciones concretas desde un conocimiento general. En la investigación a partir del conocimiento de la situación actual de la empresa se realizó el debido análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas que afectan al desempeño del ámbito económico y financiero. Para lo cual lo mejor es potencializar la satisfacción del servicio en los clientes en efecto esto incrementa la rentabilidad lo cual ayuda a la optimización de recursos económicos y financieros.

3.6.2. Técnicas

Según (Molina, 2020) las técnicas de investigación son un conjunto de herramientas, mecanismos, sistemas y recursos a fin de recolectar, sintetizar, analizar y emitir resultados del caso investigado. Para lo cual existen diversos medios de recolección de información:

3.6.2.1. Observación

Se refiere a la acción de observar el fenómeno de estudio de tal manera que se registre el desarrollo, cambios y modificaciones que sufre este en el tiempo para la emisión de su respectivo análisis. En la investigación se recolectó los diferentes Estados Financieros desde el año 2017 al 2021 para el respectivo análisis y determinación del estado actual de la empresa.

3.6.2.2. Entrevista

Consiste en la elaboración de una guía de preguntas que se las realiza a los involucrados en la investigación, de ser necesario a los dirigentes de las organizaciones con el fin de conocer más a fondo el desarrollo, las actividades y funciones que desempeñan cada uno de ellos en la empresa y cómo estos afectan o favorecen en el ámbito de estudio. En la investigación la entrevista se la

realizará al gerente general que dirige la empresa como también a la contadora ya que estos dos individuos son los que se encuentran involucrados directamente en las decisiones que se toman con respecto al destino del recurso económico y su repartición dentro de la organización.

3.6.2.3. Encuesta

Consiste en un cuestionario de preguntas las cuales se aplicarán a la muestra extraída de la población involucrada en la investigación con el fin de obtener características objetivas y subjetivas de índole cuantitativo. Las preguntas son de tipo abiertas y/o cerradas con determinación estándar de tal manera estas sean de fácil entendimiento para los encuestados. En la investigación la encuesta se la realizo tanto al personal administrativo como también a los socios que conforman la organización a fin de conocer cuán involucrados están estos en el conocimiento económico y financiero a su vez, si son partícipes en las decisiones que se toman en el destino de los recursos de la empresa.

3.6.3. Instrumentos

Según los autores (Hernández, Fernández y Baptista , 2014) son medios mediante los cuales se recolectan la información necesaria para la investigación, entre estos están:

3.6.3.1. Guía de observación

La guía de observación es el documento que ayudó al levantamiento de información en la visita de la instalación de la cooperativa así también en la presentación de los Estado Financieros de la Cooperativa de Transportes Patria.

3.6.3.2. Guía de entrevista

En esta hoja de trabajo se registran todas las preguntas a emplear en la entrevista las cuales poseen secuencia lógica; se aplicó al gerente general de la Cooperativa de Transportes Patria.

3.6.3.3. Cuestionario de preguntas

Documento mediante el cual se registran preguntas previamente elaboradas y revisadas para la obtención de criterios, así posteriormente se pudo concluir en una información global para la investigación.

3.7. Interrogantes de estudio.

¿Cómo el modelo de gestión financiera incide en la optimización de recursos financieros para la Cooperativa de Transportes Patria de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en el año 2022?

3.7.1. *Variable independiente.*

Modelo de gestión financiera.

3.7.2. *Variable dependiente.*

Optimización de recursos financieros.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Encuesta

En el desarrollo del tema de investigación se mencionó la aplicación de la técnica de encuesta tanto a la población de socios de la cooperativa como también al personal administrativo que actualmente labora.

4.1.1. Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Transportes Patria

1. Usted, ¿Cómo califica la administración del dinero en la Cooperativa de Transportes Patria?

Tabla 1-4: Administración del dinero en la organización

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	16	22%
Bueno	23	32%
Regular	0	0%
Malo	16	22%
Muy malo	17	24%
TOTAL	72	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

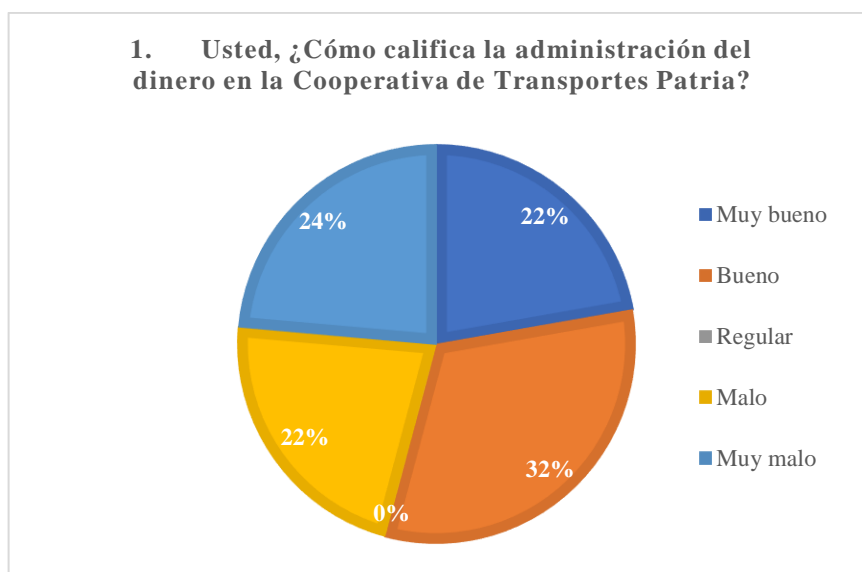


Ilustración 1-4: Administración del dinero en la organización

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 32% calificó como buena a la administración del dinero, representando el mayor porcentaje; mientras que, el 24% identificó como mala la gestión monetaria. A continuación, el 22% de participantes determinó como muy buena y muy mala respectivamente la dirección financiera.

Se concluye que se debería manejar eficientemente la gestión financiera cumpliendo lo determinado en el estatuto al no exceder al 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa, presentar información sobre los procesos de compras y adquisiciones, así como, presentar y resolver los informes mensuales del gerente, tramitar el cobro de valores pendientes de socios y negociar el plazo de pago óptimo con proveedores.

2. ¿Con qué frecuencia se socializa los Estados Financieros con los socios de la cooperativa?

Tabla 2-4: Socialización de los Estados Financieros

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	46	64%
Casi siempre	9	12%
A veces	9	13%
Casi nunca	8	11%
Nunca	0	0%
TOTAL	72	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

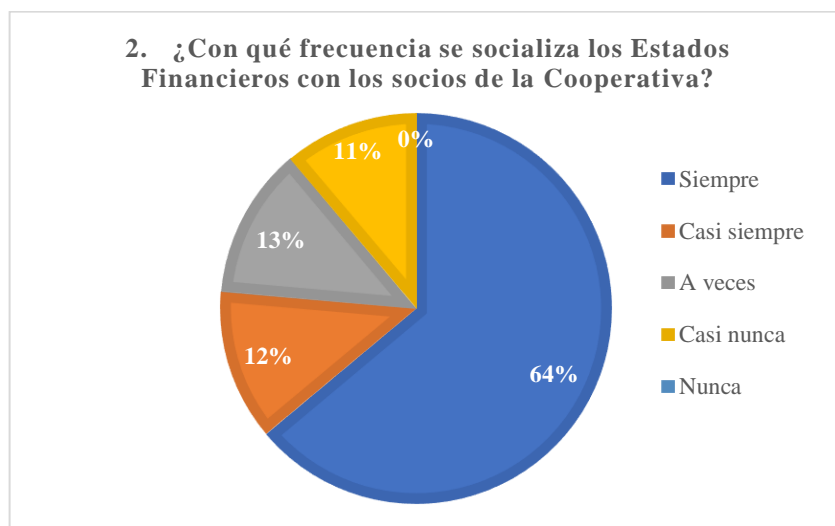


Ilustración 2-4: Socialización de los Estados Financieros

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

A continuación, se presenta los resultados, el 64% de los socios confirmó la socialización los Estados Financieros; mientras que, el 12% y 13% de los socios contestó que casi siempre y a veces respectivamente se socializan estos documentos; finalmente, el 11% respondió que casi nunca socializan esta información financiera.

Se concluye que la información financiera de la Cooperativa de Transportes Patria se difunde los Estados Financieros con socios en las asambleas generales, lo que está dictaminado en el estatuto siendo obligación para los socios participar en la rendición de cuentas; por otro lado, según menciona Dr. Efraín Tamayo gerente de la organización el porcentaje mínimo del 12% corresponde al grupo de personas que no se presenta a las reuniones convocadas.

3. ¿Está usted de acuerdo con los resultados que se presentan en los Estados Financieros de la Cooperativa de Transportes Patria?

Tabla 3-4: Resultados de los Estados Financieros

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	23	32%
De acuerdo	31	43%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	10	14%
Muy en desacuerdo	8	11%
TOTAL	72	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

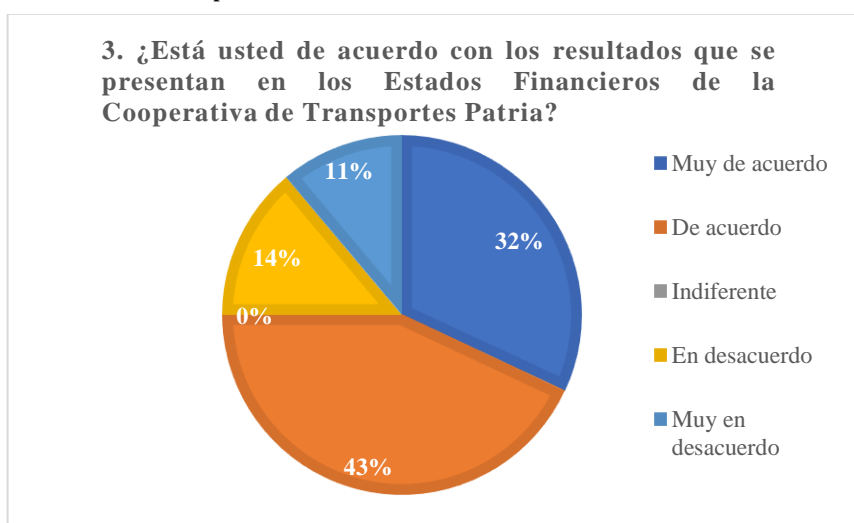


Ilustración 3-4: Resultados de los Estados Financieros

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Los resultados fueron, el 43% de los socios están de acuerdo con los resultados presentados en los Estados Financieros, mientras que, el 32% manifestó estar muy de acuerdo con los resultados, tanto el 14% y 11% de encuestados determinó estar en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente con los resultados de los informes financieros.

Se deduce que, los Estados Financieros de la Cooperativa de Transportes Patria cumplen con la presentación a tiempo, en orden y completa a la entidad de control pertinente, así como a su asamblea general de socios; de acuerdo con lo establecido en el estatuto de la organización.

4. De las siguientes opciones elija la que corresponda

La comunicación dentro de la organización es de forma

Tabla 4-4: Formas de comunicación dentro de la Cooperativa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Telefónica personal (Directa)	14	19%
Documento escrito	11	15%
Correo electrónico	9	13%
Grupo de WhatsApp	38	53%
Ninguno	0	0%
TOTAL	72	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.



Ilustración 4-4: Formas de comunicación dentro de la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos son: el 53% de los socios indicó que la comunicación dentro de la Cooperativa de Transportes Patria es por medio de un Grupo de WhatsApp, mientras que, el 19% determinó la llamada telefónica personal como medio de notificación, a continuación, el 15% eligió la opción documentos escritos; y finalmente, el 13% seleccionó que la comunicación se lleva a cabo de correo electrónico.

La comunicación dentro de la organización es efectiva ya que actualmente la aplicación de WhatsApp es eficiente con la difusión de mensajes de forma rápida por medio de grupos, así también, sin dejar de lado la formalidad del caso, como lo es la notificación pertinente a través de documentos escritos y correos electrónicos; existiendo así, un ambiente de comunicación saludable donde todos son participes de una misma información.

5. ¿Usted, se siente involucrado en las decisiones que se toman en la Cooperativa de Transportes Patria?

Tabla 5-4: Involucración en las decisiones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	31	43%
Casi siempre	9	13%
Rara vez	16	22%
Casi nunca	0	0%
Nunca	16	22%
TOTAL	72	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

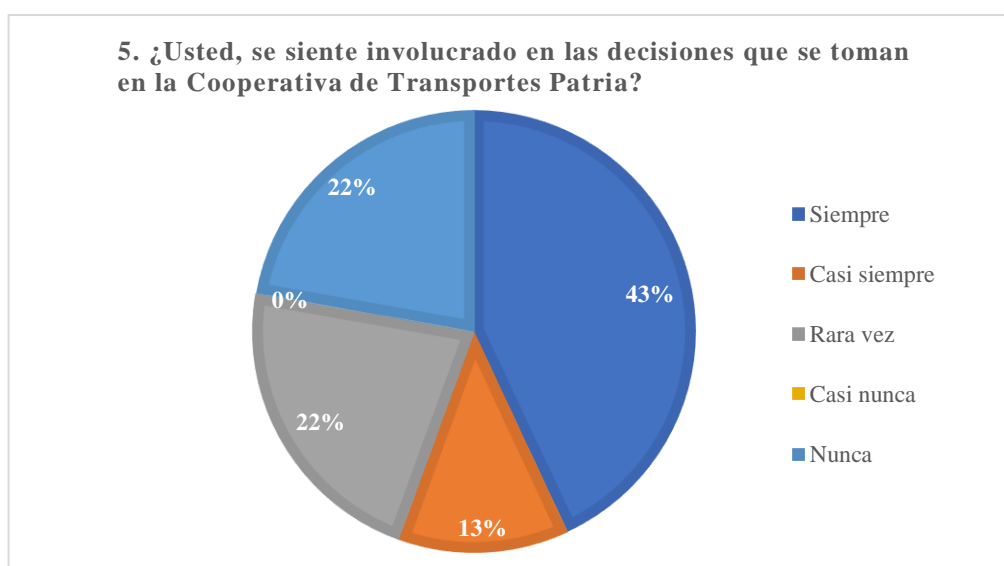


Ilustración 5-4: Involucración en las decisiones de la cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

A continuación, se determina que, el 43% de los socios estableció que siempre son involucrados en las decisiones que se toman en la cooperativa, mientras que, el 22% de participantes manifestó que rara vez y nunca respectivamente, son involucrados para participar en asuntos de la organización; finalmente, el 13% expresó que casi siempre son tomados en cuenta.

Se menciona que, dentro de las obligaciones y derechos concernientes a socios, de acuerdo con el estatuto de la organización, indica que, los socios podrán participar en las elecciones de representantes o asambleas generales de socios, con derecho a un solo voto, independientemente del número de aportaciones.

6. ¿Cree usted que la pandemia del COVID -19 ha afectado en el área económica y financiera de la Cooperativa de Transportes Patria?

Tabla 6-4: Afectación del COVID-19 en el área económica

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	72	100%
No	0	0%
TOTAL	72	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

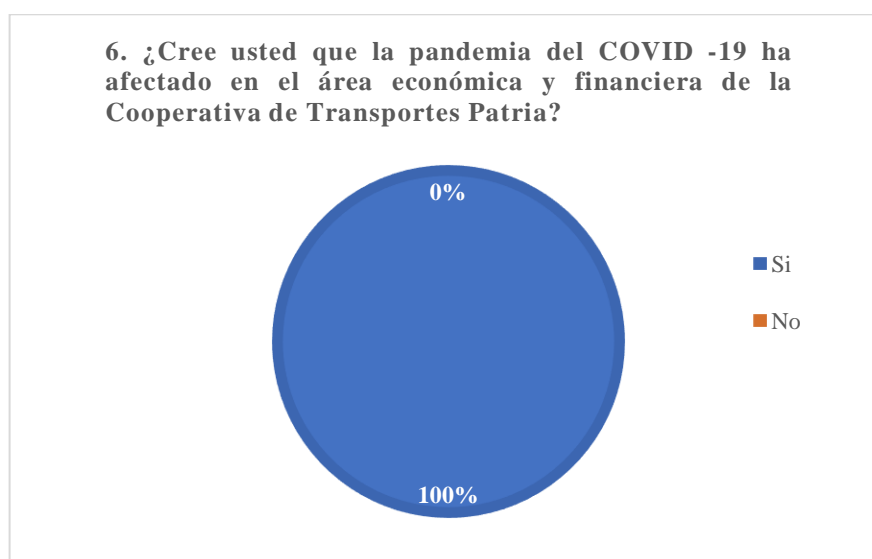


Ilustración 6-4: Afectación del COVID-19 en el área económica de la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Con una respuesta unánime del 100% de socios todos manifestaron que la llega del COVID-19 afecto grandemente la economía de la cooperativa; por lo cual, los ingresos se vieron disminuidos ya que fue mucho tiempo de cuarentena donde no se podía realizar ninguna actividad. Sin embargo, las obligaciones financieras no se detuvieron, lo cual lleva a gestionar planes de reserva económica para estos hacer frente a este tipo de situaciones.

7. ¿Qué acciones se deben tomar para incrementar el volumen de ingresos la Cooperativa de Transportes Patria?

Tabla 7-4: Acciones para incrementar los ingresos en la Cooperativa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Promociones	40	56%
Publicidad en medios de comunicación	32	44%
Descuentos por recomendación de clientes	0	0%
Nuevas frecuencias o rutas	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	72	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

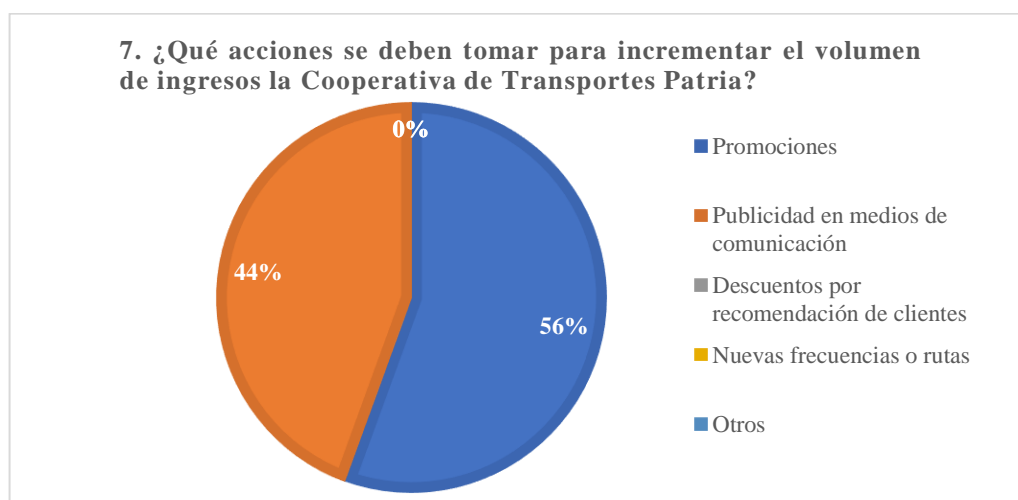


Ilustración 7-4: Acciones para incrementar los ingresos en la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 56% eligió la acción de promociones; esto, con el fin de incrementar el volumen de ingreso; mientras que, el 44% determina como preferencia la publicidad en medios de comunicación; se concluye, que el tema de publicidad a percepción de los encuestados sería la alternativa idónea para mejorar los ingresos.

8. De las siguientes opciones, ¿Qué acciones debe tomar primordialmente la Cooperativa de Transportes Patria para un eficiente manejo de los recursos?

Tabla 8-4: Acciones para un manejo eficiente de los recursos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Distribuir mejor los recursos	15	21%
Incrementar la liquidez	14	20%
Realizar inversiones en el sistema financiero ecuatoriano	11	15%
Cumplir con obligaciones financieras (préstamos)	19	26%
Cumplir con obligaciones a corto plazo (sueldos, seguros, otros)	13	18%
Contrata a un profesional en el área financiera	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	68	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

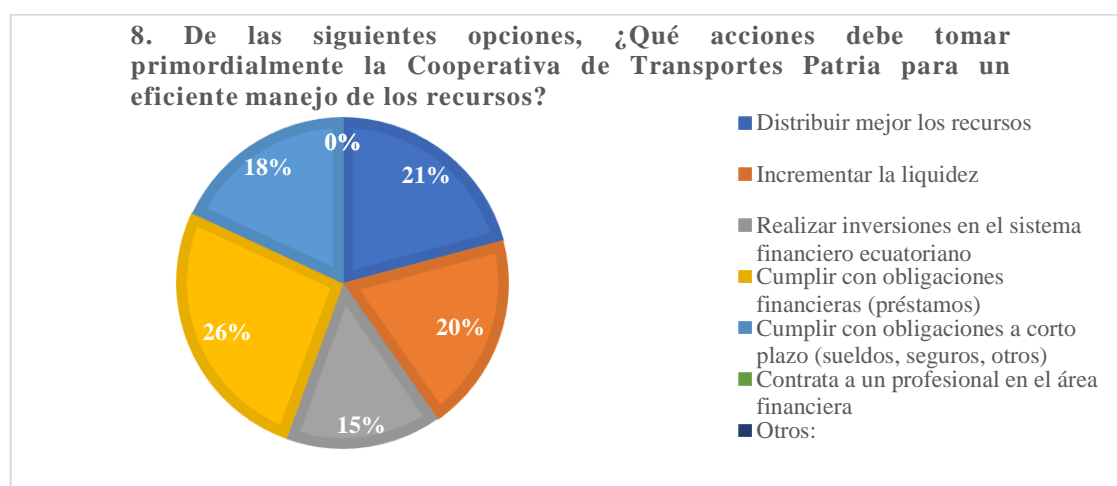


Ilustración 8-4: Acciones para un manejo eficiente de los recursos

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Se analiza que, el 26% de encuestados seleccionó que se debe cumplir con las obligaciones financieras para un manejo eficiente de recursos, mientras que, el 21% determinó la necesidad de distribuir mejor los recursos económicos en la organización, así el 20% de socios indicó que debería incrementar la liquidez, por otro lado, el 18% de los socios mencionó se deben cumplir las obligaciones a corto plazo, y finalmente el 15% prefirió las inversiones en el Sistema Financiero las cuales generan un porcentaje de dinero adicional a lo invertido.

Para el manejo adecuado de los recursos se debería estudiar cada una de las cuentas pendientes de pago; así como, cuentas cobrar o de ser el caso de necesitar apalancamiento presentar los informes correspondientes a la asamblea de socios y juntos elegir la mejor opción para enfrentar el déficit generado por el COVID-19.

9. ¿Usted ha recibido capacitaciones por parte de la Cooperativa de Transportes Patria?

Tabla 9-4: Capacitaciones en la cooperativa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	32%
Casi siempre	9	12%
Rara vez	40	56%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	72	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

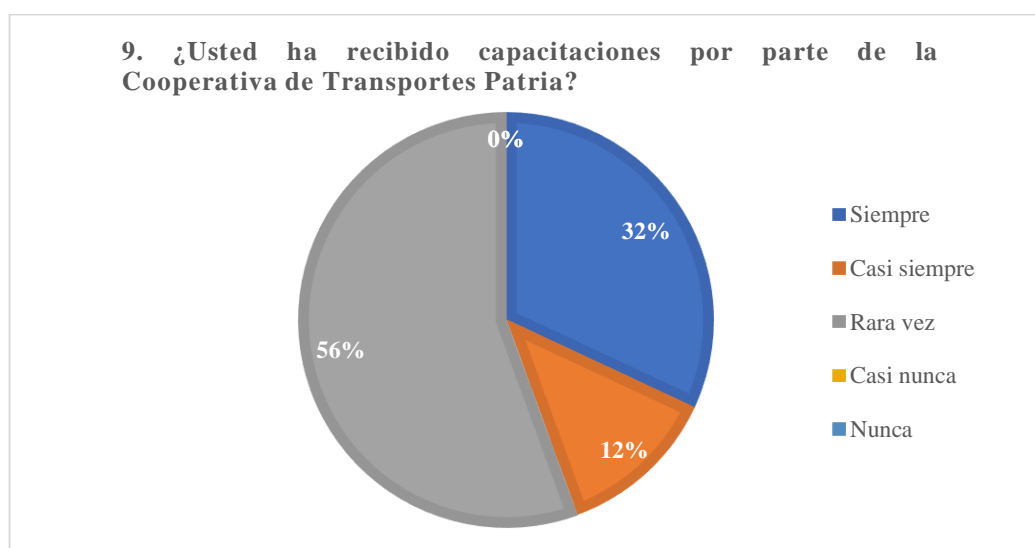


Ilustración 9-4: Capacitaciones en la cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados los resultados fueron, el 56% de socios declaró que rara vez ha sido capacitado por parte de la empresa, mientras que, el 32% indicó que siempre se encuentran en capacitaciones; por último, el 12% manifestó que casi siempre la cooperativa organiza tiempos de aprendizaje.

Por lo tanto, se debería realizar un estudio general de deficiencias o debilidades en la organización y así crear espacios de capacitaciones para los integrantes de la cooperativa; así como también, cumplir con lo dispuesto en el estatuto según el artículo 4 numeral 2 acerca de fomentar el desarrollo cultural, social, y moral de socios organizando eventos educativos, sociales y culturales.

10. Califique las siguientes acciones

Tabla 10-4: Calificación de acciones

Categoría	Frecuencia		Porcentaje		Total
	Si	No	Si	No	
Recibe utilidades por parte de la administración	47	25	65,28%	34,72%	100%
La administración controla la modernización de buses	62	10	86,11%	13,89%	100%
La administración sanciona a las unidades que no poseen el protocolo de bioseguridad.	47	25	65,28%	34,72%	100%
La administración ha tenido gastos excesivos e innecesarios	32	40	44,44%	55,56%	100%
El personal que labora en el área administrativa es el adecuado	54	18	75%	25%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

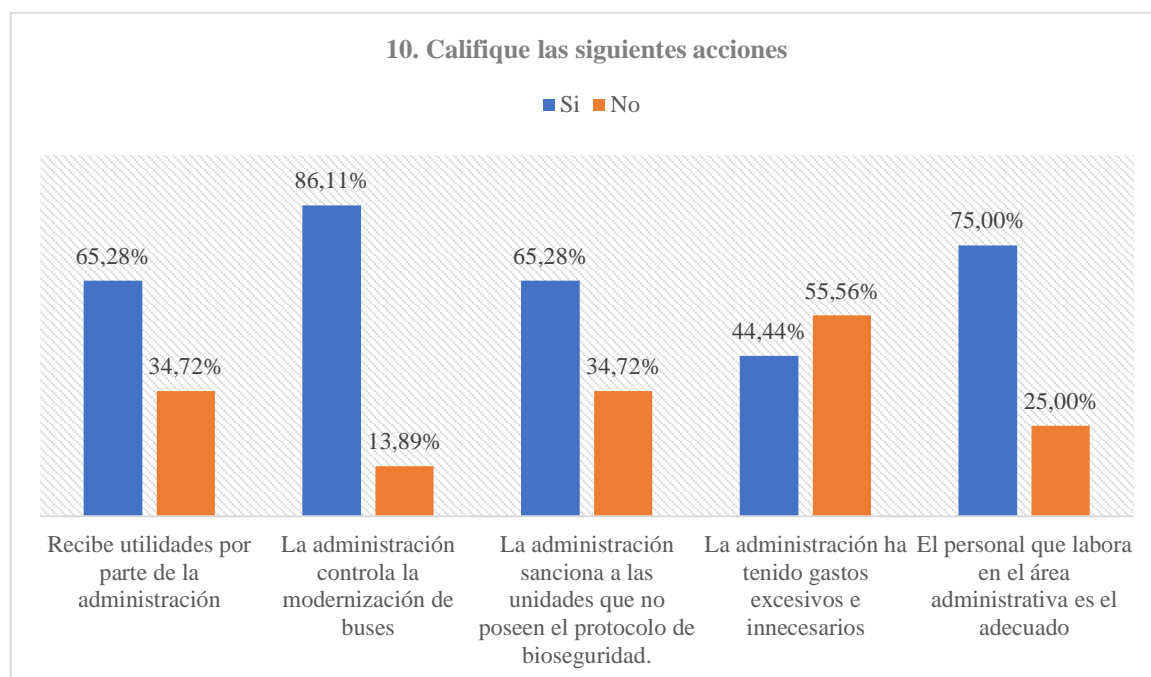


Ilustración 10-4: Calificación de acciones

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

A continuación, se presentan los resultados, el 65,28% de socios respondió sí; mientras que el 34,72% mencionó que no recibe utilidades por parte de la administración; cabe mencionar de acuerdo con el estatuto en el artículo 38 menciona que la organización maneja un fondo irreplicable de reserva el cual está constituido y se incrementará anualmente con al menos el 50% de utilidades y así como de excedentes y, las donaciones y legados. Por otro lado, el 86,11% dijo que la administración si controla la modernización de buses y el 13,89% de encuestados eligió no. El siguiente parámetro denominado la administración sanciona a las unidades que no poseen el protocolo de bioseguridad el 65,28% de socios estuvieron de acuerdo que si mientras que el restante 34,72% fue que no. Continuando con la administración ha tenido gastos excesivos e innecesarios la mayor con el 44,44% dijo que si y por otra parte respondió el 55,56% mencionó que no. Y finalmente el parámetro el personal que labora en el área administrativa es el adecuado respondieron el 75% si y el 25% fue no.

Concluyendo, en el caso de existir utilidades para los socios que por el momento están a la espera de este año, como también hace referencia al control adecuado de las unidades de transporte tanto en modernización como en operación para las salidas de viaje con las respectivas medidas de bioseguridad

11. Califique usted el nivel de gastos que ha tenido la administración de la Cooperativa de Transportes Patria.

Tabla 11-4: Gastos de la administración

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excesivos	40	56%
Necesarios	23	32%
Moderados	9	12%
Pocos	0	0%
No tiene gastos	0	0%
TOTAL	72	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

11. Califique usted el nivel de gastos que ha tenido la administración de la Cooperativa de Transportes Patria.

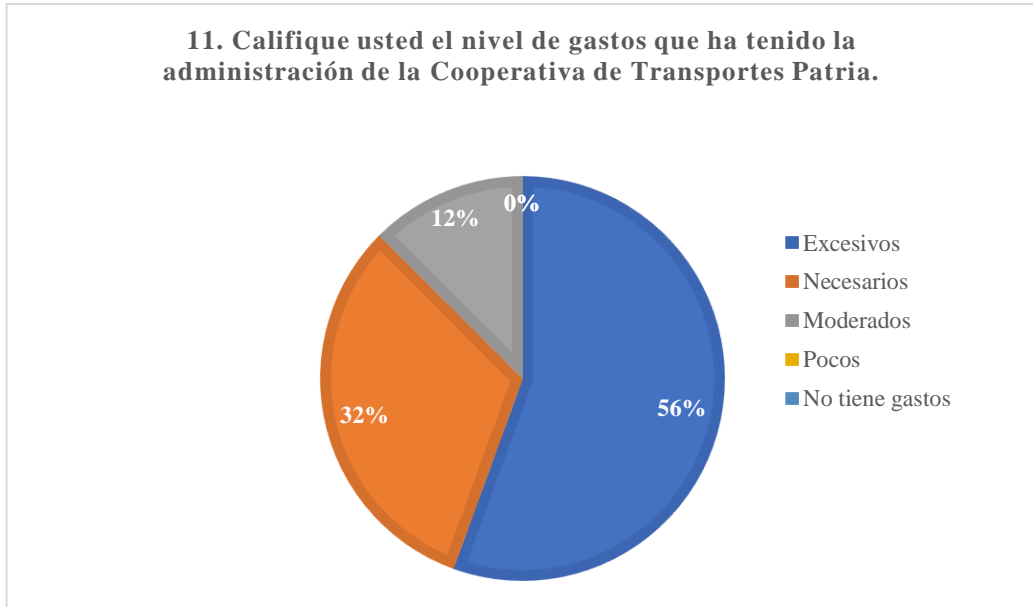


Ilustración 11-4: Gastos de la administración

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Los resultados se presentan a continuación, el 56% indicó que existe gastos excesivos, mientras que, el 32% mencionó como necesarios los desembolsos; finalmente, el 12% de encuestados detalló que los costos son moderados.

Se debería realizar un estudio minucioso del nivel de gastos que refiere hacer una clasificación exhaustiva del tipo de gasto en el que incurre la Cooperativa de Transportes Patria para determinar un plan de optimización de costos.

12. ¿La administración de la Cooperativa de Transportes Patria genera ganancias para los socios?

Tabla 12-4: Generación de ganancias

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	21%
Casi siempre	18	25%
Rara vez	24	33%
Casi nunca	8	11%
Nunca	7	10%
TOTAL	72	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

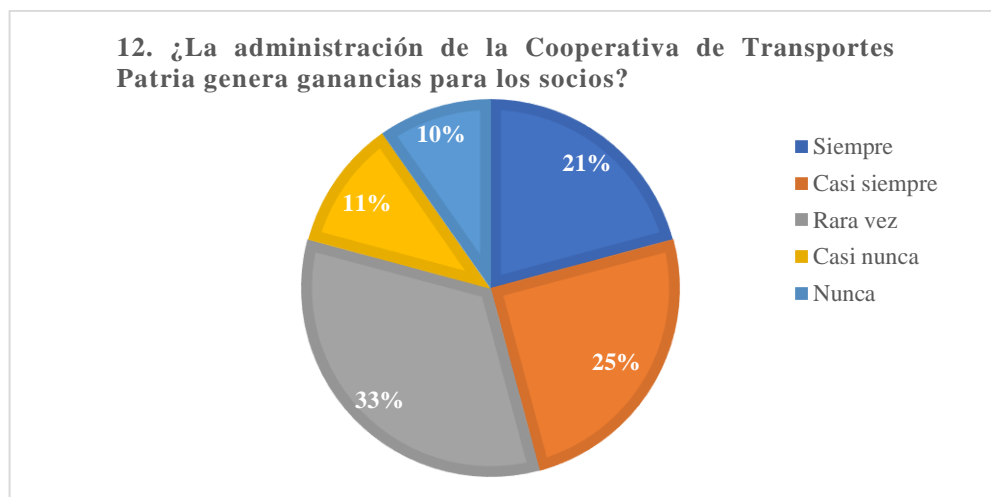


Ilustración 12-4: Generación de ganancias

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Se analiza que, el 33% de encuestados mencionó que rara vez ve a la administración generar ganancias, mientras que, el 25% indicó que casi siempre existe retribuciones, así mismo, el 21% de socios alegó que siempre se genera utilidad; a continuación, el 11% manifestó que casi nunca existe rendimientos y finalmente, el 10% de participantes expresó que nunca ha existido beneficios financieros.

De acuerdo con el estatuto según el artículo 39 establece el fondo irrepatriable de reserva en donde no se podrá distribuir los excedentes entre socios, en cambio, este ingreso extra será usado como un fondo rotativo juntamente con el proyecto de encomiendas; para financiar el cambio de unidades en la cooperativa.

4.1.2. Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Transportes Patria

1. ¿Qué cargo usted desempeña dentro de la Cooperativa de Transportes Patria?

Tabla 13-4: Cargas laborales en la Cooperativa de Transportes Patria

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	1	7%
Contador/a	1	7%
Auxiliar contable	1	7%
Tesorero	1	7%
Técnico en sistemas	1	7%
Secretaria/o	1	7%
Boletería	3	22%
Encomiendas	5	36%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, Guisell. 2022.

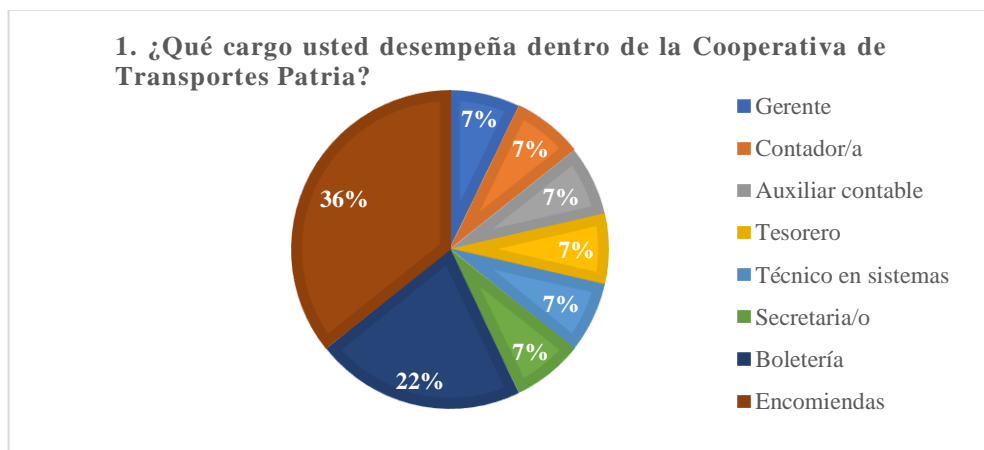


Ilustración 13-4: Cargas laborales en la Cooperativa de Transportes Patria

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Los resultados fueron, el 7% de los encuestados representa el gerente, contadora, auxiliar contable, tesorero, técnico en sistemas y secretaria mientras que, el 22% del personal encuestado pertenece a boletería y finalmente, el 36% es personal de encomiendas de la oficina matriz de la cooperativa.

En la ciudad de Riobamba la oficina matriz labora el grupo de empleados completo, debido a que todas las operaciones, decisiones y turnos son realizadas desde este lugar hacia el resto de las sucursales.

2. Califique la eficiencia de los procesos que posee la Cooperativa de Transportes Patria

Tabla 14-4: Procesos en la Cooperativa de Transportes Patria

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy buenos	5	35,71%
Buenos	7	50,00%
Regulares	2	14,29%
Malos	0	0,00%
Muy malos	0	0,00%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

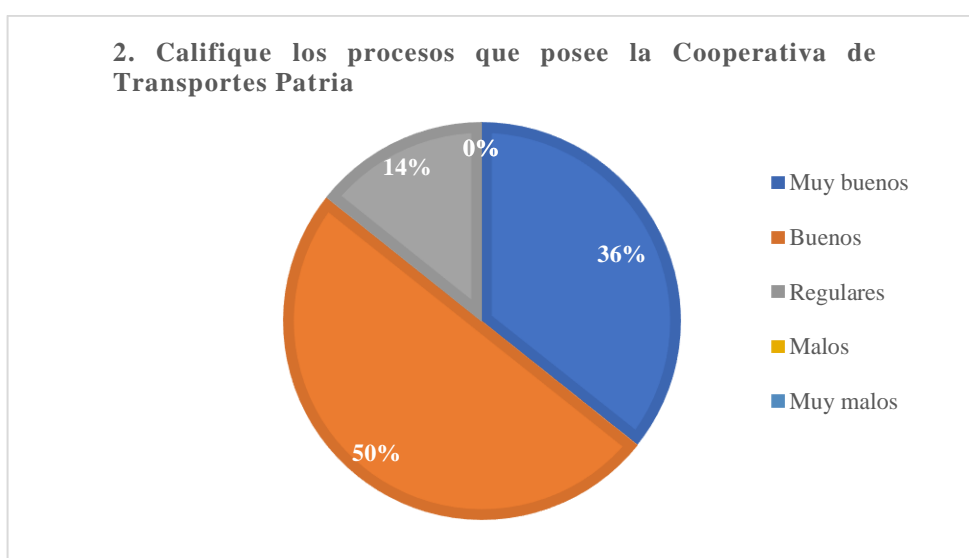


Ilustración 14-4: Procesos en la Cooperativa de Transportes Patria

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, Guisell. 2022.

Análisis e interpretación

A continuación, los resultados fueron, el 50% de los empleados indicó que los procesos de la cooperativa son buenos, mientras que, el 36% mencionó que son muy buenos y finalmente, el 14% manifestó que los métodos son regulares.

Esto quiere decir que, la cooperativa maneja procesos adecuados para el funcionamiento y ejecución de actividades; así como también, es importante evaluar aquellos procesos obsoletos e incompletos para actualizar y llevar a cabo los procesos de forma eficiente.

3. ¿Usted recibe los recursos necesarios para realizar las actividades que le corresponden a su cargo?

Tabla 15-4: Recepción de recursos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	50%
Casi siempre	5	36%
Rara vez	2	14%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

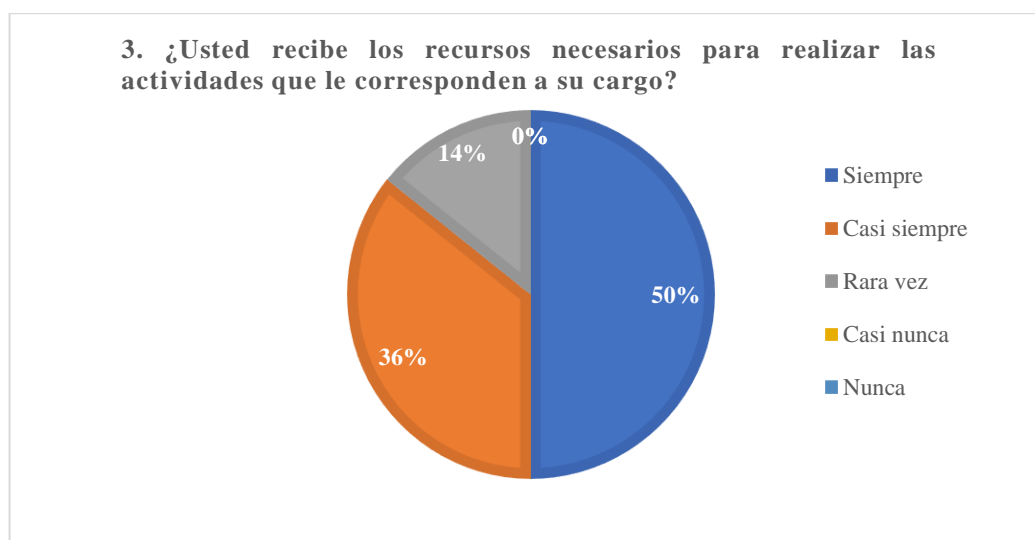


Ilustración 15-4: Recepción de recursos

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos, el 50% indicó que siempre recibe recursos para sus actividades, mientras que, el 36% manifestó que casi siempre se le proporciona materiales y finalmente el 14% de empleados alegó que rara vez tiene disponibles recursos necesarios para sus labores diarios. De acuerdo con el presupuesto elaborado por parte de la administración se busca proporcionar a los empleados los recursos necesarios según el cargo y puesto; sin embargo, existe materiales que pueden necesitar en el transcurso del año, lo cual deben realizar un pedido con tiempo de anticipación para la debida adquisición. Es evidente por la situación de pandemia muchos de los materiales escasearon por lo cual era demasiado difícil encontrar lo indispensable en la cooperativa.

4. ¿Existe mantenimiento oportuno en los equipos que posee la Cooperativa de Transportes Patria?

Tabla 16-4: Mantenimiento en la Cooperativa de Transportes Patria

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	57%
Casi siempre	5	36%
Rara vez	1	7%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

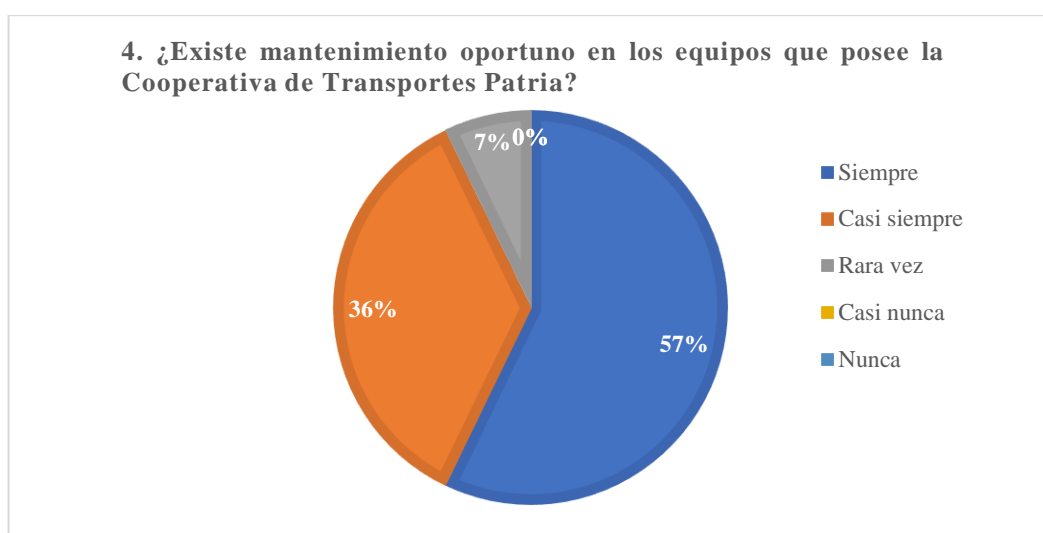


Ilustración 16-4: Mantenimiento en la Cooperativa de Transportes Patria

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Se analiza los resultados, el 57% de empleados indicó que siempre se realiza mantenimiento a los equipos, mientras que, el 36% eligió la opción casi siempre al cuidado de dispositivos y finalmente, el 10% detalló que rara vez han recibido el sustento adecuado a los aparatos.

Se debe realizar un inventario de equipos y determinar su funcionamiento en el cual se determine aquellos que necesiten mantenimiento o ser renovados, debido a la importancia de mantener equipos en buen estado para agilizar los trámites y funciones de cada empleado en la cooperativa.

5. ¿La Cooperativa de Transportes Patria cuenta con Estados Financieros claros y precisos?

Tabla 17-4: Estados Financieros en la Cooperativa de Transportes Patria

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	57%
Casi siempre	6	43%
Rara vez	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

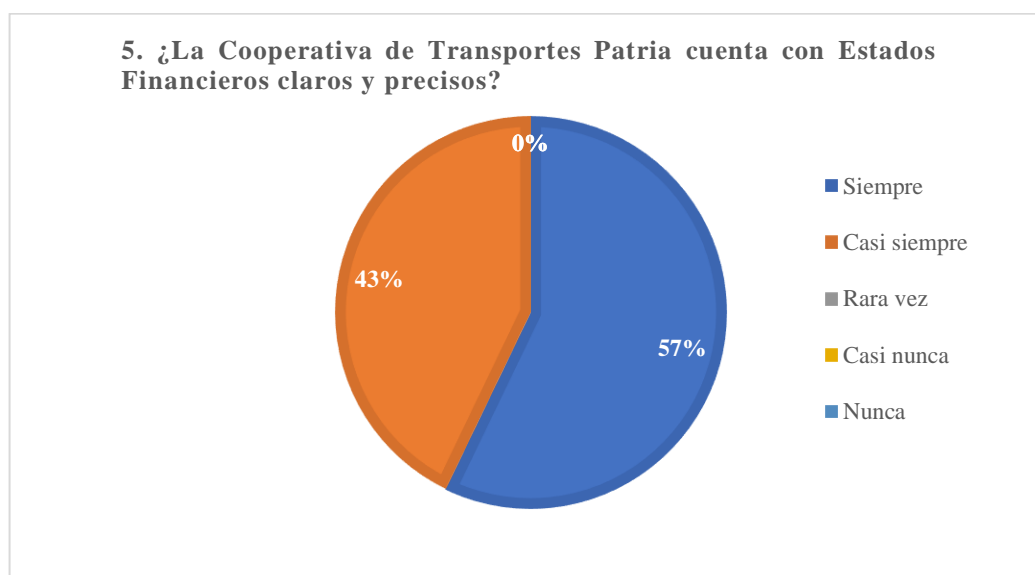


Ilustración 17-4: Estados Financieros en la Cooperativa de Transportes Patria

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Se analiza que, el 57% de empleados indicó que los Estados Financieros son siempre claros y precisos, mientras que, el 43% mencionó que la información financiera casi siempre la indicada. Según establece el estatuto de la cooperativa en el artículo 40 sección régimen económico, la cooperativa aplicará las normas establecidas en el catálogo único de cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Los estados financieros y el balance social anuales, serán aprobados por la Asamblea General, y remitidos a la Superintendencia hasta el 31 de marzo de cada año. Por lo cual cada reporte financiero es revisado y debidamente aprobado para su legalización ante el ente de control.

6. Usted, ¿Cumple con las metas propuestas por la organización?

Tabla 18-4: Cumplimiento de metas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

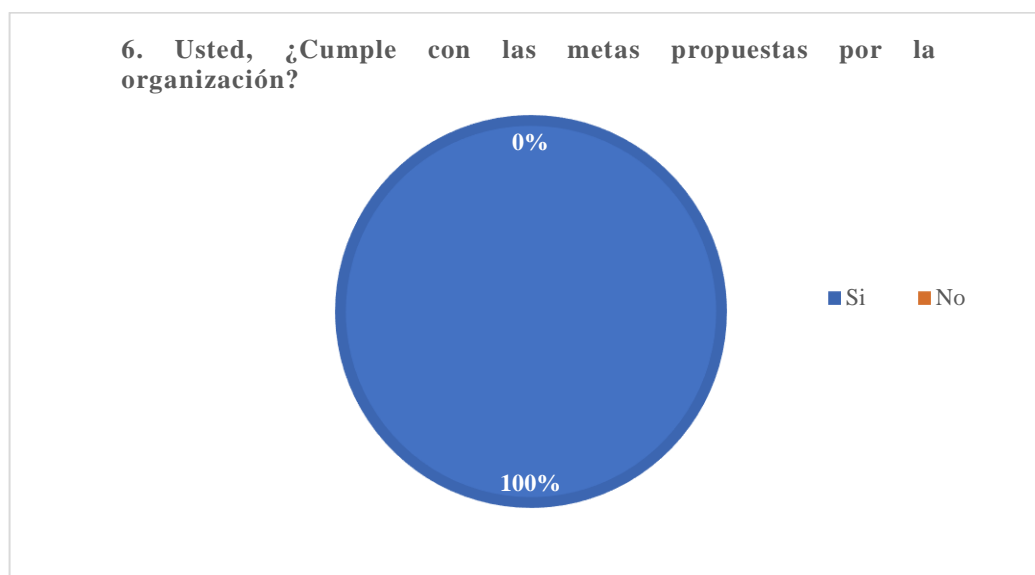


Ilustración 18-4: Cumplimiento de metas

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo con los datos obtenidos, el 100% de los empleados indicó que cumple con las metas designadas en su área de trabajo. La información de cada departamento debe estar actualizada y al día, en especial en el área financiera; adicional el estatuto social dentro de las disposiciones generales menciona que directivos, socios, administrativos y empleados de la cooperativa, deberán brindar, obligatoriamente, las facilidades necesarias para la realización de cualquier inspección, supervisión, examen especial, auditoría y entregarán la información que fuere requerida.

7. Califique su remuneración

Tabla 19-4: Remuneración de empleados de la cooperativa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	5	30%
Buena	7	50%
Regular	1	10%
Mala	1	10%
Muy mala	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

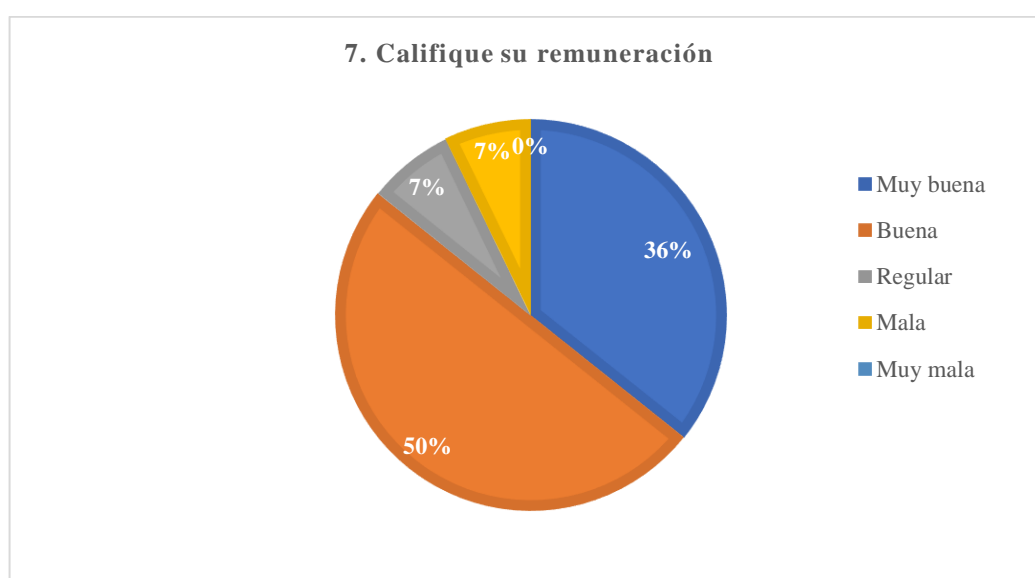


Ilustración 19-4: Remuneración de los empleados de la cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Según los resultados, el 50% de empleados calificó como buena la remuneración que percibe, así también, el 36% indicó como muy buena su retribución y finalmente, el 7% dijo que era mala y regular respectivamente.

De acuerdo con el artículo 36 del estatuto social, dentro de las responsabilidades del gerente, se menciona que él cual es el encargado de diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera; sin embargo, es importante realizar un análisis de salarios en relación con los cargos y responsabilidades que ejercen; así obtener un equilibrio.

8. ¿Usted ha recibido capacitaciones por parte de la Cooperativa de Transportes Patria?

Tabla 20-4: Capacitaciones en la Cooperativa de Transportes Patria

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	57%
Casi siempre	2	15%
Rara vez	2	14%
Casi nunca	0	0%
Nunca	2	14%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

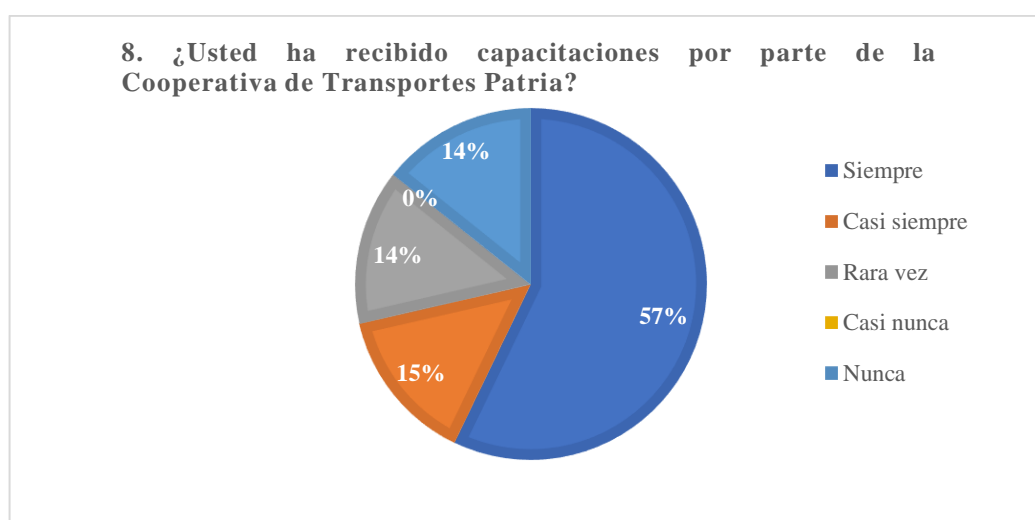


Ilustración 20-4: Capacitaciones en la Cooperativa de Transportes Patria

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

A continuación, los resultados obtenidos son, el 57% de empleados indicó que siempre recibe capacitaciones, mientras que, el 15% mencionó casi siempre participar en formaciones que organiza la cooperativa, así el 14% alegó rara vez y nunca percibir entrenamientos, respectivamente.

Se concluye que el personal que actualmente labora en la cooperativa está capacitado, sin embargo, existe la posibilidad que aquellos que mencionan no haber recibido entrenamientos son los miembros que recientemente se acaban de integrar. Cabe mencionar dentro del estatuto las capacitaciones deben ser constantes y organizadas por la administración en la cual todos los miembros de la cooperativa deben participar y socializar los cambios que han surgido en el transcurso del año.

9. ¿La Cooperativa de Transportes Patria cuenta con el personal idóneo para cada puesto en el área administrativa?

Tabla 21-4: Personal administrativo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	86%
No	2	14%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

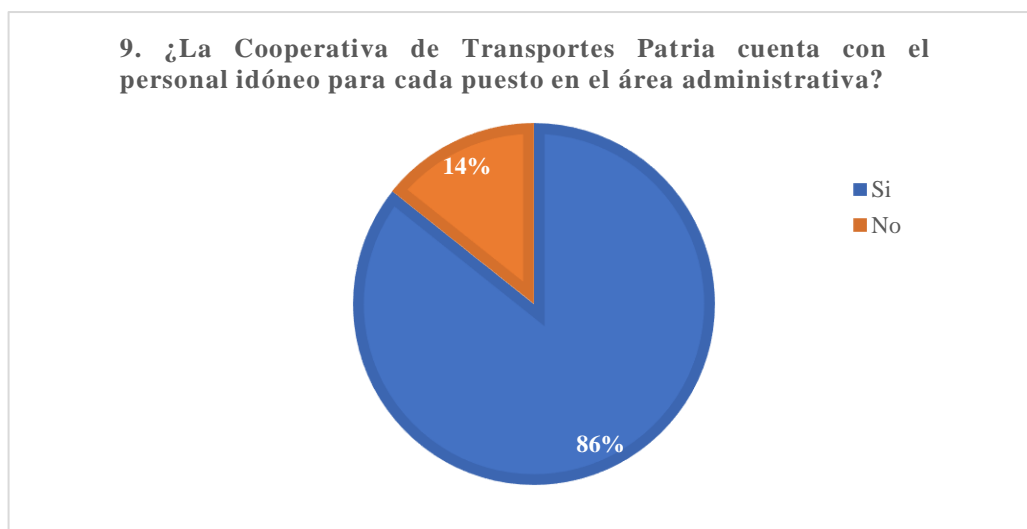


Ilustración 21-4: Personal administrativo

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos fueron, el 86% de empleados señaló que, existe personal idóneo para el área administrativa en la cooperativa y el 14% de encuestados mencionó que, el personal directivo no es idóneo.

De acuerdo con el estatuto social en el artículo 35 los requisitos para ser designado gerente de la cooperativa, el postulante deberá tener experiencia en gestión administrativa preferente acorde con la razón social y capacitación en economía social, solidaria y cooperativismo.

10. Califique el clima laboral que existe en de la Cooperativa de Transportes Patria

Tabla 22-4: Clima laboral en la Cooperativa de Transportes Patria

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	4	29%
Buena	6	43%
Regular	2	14%
Mala	2	14%
Muy mala	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

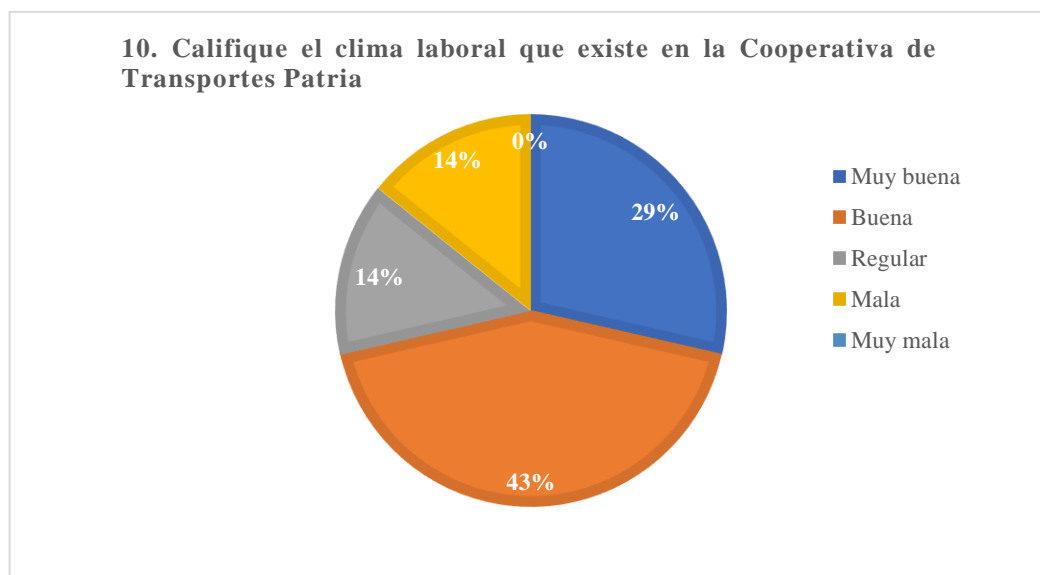


Ilustración 22-4: Clima laboral en la Cooperativa de Transportes Patria

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Se analiza los resultados que, el 50% de encuestados calificó al clima laboral como bueno, así también el 29% indicó que el ambiente profesional es muy bueno, sin embargo, el 14% de empleados mencionó que el entorno comunicativo en la cooperativa es regular y malo, respectivamente.

La comunicación dentro de la cooperativa es de vital importancia es por ello por lo que existe constantes reuniones entre la administración y el personal de planta, así pues, se coordina los planes y decisiones que se pondrán en marcha, como también, las diferentes actividades que surgen en los días.

11. ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas y debilidades que actualmente posee la Cooperativa de Transportes Patria?

Tabla 23-4: Fortalezas y debilidades en la Cooperativa de Transportes Patria

Categoría	Frecuencia		Porcentaje	
	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
Clientes	10	4	71,43%	28,57%
Trabajo en equipo	9	5	64,29%	35,71%
Publicidad	9	5	64,29%	35,71%
Rentabilidad	9	5	64,29%	35,71%
Tecnología	10	4	71,43%	28,57%
Comunicación	8	6	57,14%	42,86%
Empleados	9	5	64,29%	35,71%
Unidades de transporte	10	4	71,43%	28,57%
Utilidades o beneficios	9	5	64,29%	35,71%
TOTAL		14		100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

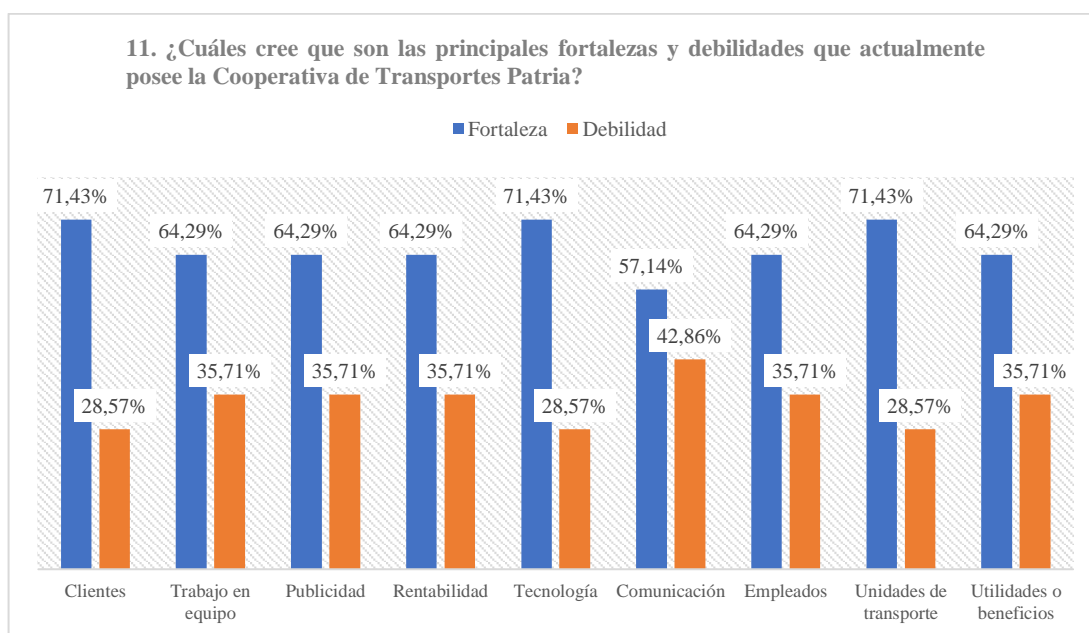


Ilustración 23-4: Fortalezas y debilidades en la Cooperativa de Transportes Patria

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos los empleados indicaron como fortaleza el 71,43% a los clientes, tecnología y unidades de transporte, mientras que, el 64,29% en trabajo en equipo, publicidad, rentabilidad, empleados y utilidades; finalmente el 57,14% en comunicación.

Los factores más influyentes en la cooperativa son calificados como fortaleza, sin embargo, se debería invertir en recursos de calidad que fomenten el mejoramiento continuo.

12. De las siguientes opciones, ¿Qué acciones debe tomar primordialmente la Cooperativa de Transportes Patria para un eficiente manejo de los recursos?

Tabla 24-4: Acciones primordiales a tomar en la Cooperativa de Transportes Patria

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Distribuir mejor los recursos	7	50%
Incrementar la liquidez	2	15%
Realizar inversiones en el sistema financiero ecuatoriano	1	7%
Cumplir con las obligaciones (préstamos)	0	0%
Cumplir con las obligaciones a corto plazo (sueldos, seguro)	1	7%
Contratar a un profesional en el área financiera	2	14%
Otros	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

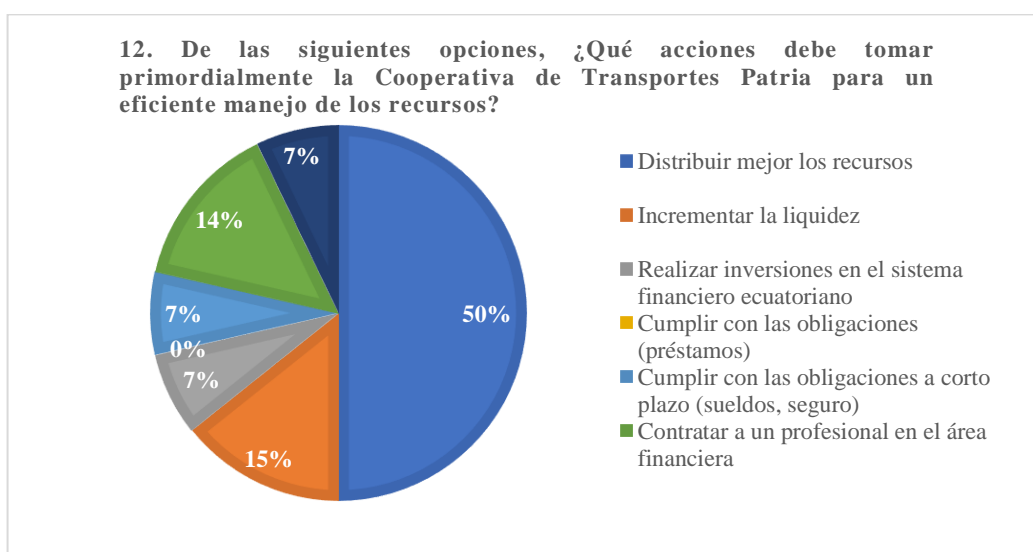


Ilustración 24-4: Acciones primordiales a tomar en la Cooperativa de Transportes Patria

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

A continuación, se analiza el 50% de encuestados mencionó que se debería distribuir mejor los recursos, mientras que, el 15% indicó una acción importante es incrementar la liquidez, por otro lado, el 14% eligió realizar inversiones en el sistema financiero ecuatoriano, en los casos del 7% de empleados respondieron que cumplir con las obligaciones a corto plazo, contratar a un profesional en el área financiera y tomar otras acciones, respectivamente; son acciones que deben implementarse urgente. La toma de decisiones dentro de la cooperativa es evaluada trimestralmente por los directivos en la cual se realizan propuestas para mejorar el indicador que se ve afectado en la cooperativa.

4.2. Entrevista aplicada al gerente de la Cooperativa de Transportes Patria.

Nombre del entrevistado: Plinio Efraín Tamayo Peralvo.

Cargo: Gerente General.

Fecha: 07 mayo 2021.

Lugar: Sede principal Cooperativa de Transportes Patria.

Preguntas

1. ¿Cuál es el rol y las responsabilidades que usted tiene dentro de la Cooperativa de Transportes Patria?

Soy el representante legal de la institución como también dentro de mis responsabilidades está el dirigir, organizar, y controlar las actividades que se desarrollan en la empresa.

2. ¿Cuál fue la situación económica y financiera de la Cooperativa de Transportes Patria al momento que usted fue posesionado en su cargo?

Cuando me posicionaron en el cargo de gerencia fue en mayo 2020 en plena pandemia por lo cual nos encontrábamos realmente escasos, no existía fuentes de ingreso por los 3 meses de confinamiento.

3. Desde su punto de vista ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas y debilidades que actualmente posee la Cooperativa de Transportes Patria?

Como fortalezas la Cooperativa de Transportes Patria cuenta con unidades modernas, personal capacitado, además cuenta con seguro contra accidentes que cubre a terceros. En cuanto a las debilidades se puede decir específicamente viene por parte del grupo de socios, ya que, cuando se busca crear nuevas resoluciones en beneficio de la empresa existe mucha división y no existe acuerdo común.

4. En base ¿a qué herramientas e instrumentos se toman las decisiones en el ámbito financiero en la Cooperativa de Transportes Patria?

Las decisiones que se toman en el área financiera son de acuerdo al POA y al presupuesto anual, el cual lo revisamos de manera trimestral, si existe alguna modificación que se debe realizar se le hace en una reunión conjunta.

5. Realice un análisis del endeudamiento que posee actualmente la Cooperativa de Transportes Patria

En cuanto a deudas, la Cooperativa no se encuentra con obligaciones pendientes con instituciones financieras; únicamente existen pagos pendientes a proveedores y empleados.

6. ¿El índice de liquidez que posee la Cooperativa de Transportes Patria es suficiente para cumplir con los pagos de corto plazo?

Actualmente no posee una alta liquidez la cooperativa ya que existe muchos casos en los cuales los buses de turno salen del terminal terrestre de Riobamba sin pasajeros, en consecuencia, no existe ingresos económicos.

7. ¿Cuál es el proceso que se realiza para la toma de decisiones en el ámbito financiero en la Cooperativa de Transportes Patria? ¿Se involucra la participación de los socios?

El proceso es el siguiente: en primer lugar se contratan los servicios profesionales de un auditor externo el cual evalúa la situación financiera y económica de la cooperativa, luego el auditor presenta los resultados de su auditoria al gerente y al presidente de vigilancia a los cuales se les recomienda hacer los cambios correspondientes; después, el presidente y mi persona calificamos dichas sugerencias, a continuación se presentan los estados financieros al Consejo de Vigilancia los cuales convocan a una Asamblea al Consejo Administrativo, en este punto se involucran la participación de la contadora de la cooperativa y los socios a los cuales se presentan las novedades sugeridas por el auditor externo y finalmente, se toman las decisiones finales.

8. ¿Cuán afectado está el sector del transporte público interprovincial con la llegada del COVID-19 al país?

En mi opinión, el sector del transporte en general se ve bastante afectado, actualmente la cooperativa se encuentra laborando con el 50% de frecuencias, a parte no existe pasajeros, lo cual impide la generación de ingresos económicos para sostener los gastos de diésel, sueldos y mantenimiento general de los buses.

9. En el último año ¿cuáles son las acciones que usted tomó por efecto del COVID-19 en el país?

Debido a las condiciones externas, se tuvo que despedir al 50% de empleados debido a que de igual manera nos encontramos laborando al 50% de frecuencias. Seguido se tuvo que priorizar los pagos a los proveedores y por último mantener la liquidez para enfrentar los gastos principales que genera el negocio.

10. ¿Cuáles son los logros en el ámbito financiero que ha alcanzado la Cooperativa de Transportes Patria en su gestión?

No se pudo lograr mucho por la situación de la pandemia, lo único que se logró es sostener el proyecto de encomiendas, que se trata la movilización de paquetes por medio de envíos a diferentes ciudades a cambio del pago de una tarifa dependiendo del paquete.

11. ¿Cuál es su análisis de la rentabilidad que tiene la Cooperativa de Transportes Patria en el último año?

En el último año no existió rentabilidad, las condiciones fueron la pandemia y el confinamiento.

12. ¿Cuál es el proceso de repartición de utilidades o beneficios para los socios de la Cooperativa de Transportes Patria?

No existe repartición de utilidades, el cual se encuentra establecido dentro del estatuto de la cooperativa, los ingresos que se obtienen son el cobro de ticket por frecuencia el valor de \$27.00, en la gasolinera y Tecnicentro, estos valores son para cubrir los gastos administrativos; en el caso de que existiera utilidades, estas se las invierte en los paseos que existe cada año para los socios.

13. ¿Cree usted que es necesario la creación de un departamento financiero que administre los recursos de la Cooperativa de Transportes Patria?

En mi opinión la responsable financiera es la contadora, pero si es necesario el apoyo de un especialista en el área financiera.

14. ¿Cuál es la visión que usted tiene de la Cooperativa de Transportes Patria en un período futuro de 5 años?

Con la situación actual, mi visión es que la cooperativa se recupere en lo económico y financiero y seguir proporcionando un servicio de calidad a nuestros clientes

4.2.1. Análisis de la entrevista aplicada al gerente de la Cooperativa de Transportes Patria

En la entrevista realizada al Dr. Plinio Tamayo gerente general de la Cooperativa se obtuvieron resultados que aportan en la situación financiera actual que se encuentra la empresa, principalmente se puede analizar la participación de la empresa en el entorno de la pandemia, esta situación que nadie supo cómo enfrentarle y que tomo de sorpresa a todas las empresas. En el caso de la Cooperativa de Transportes Patria tuvo su nuevo gerente en plena pandemia y confinamiento, el cual tuvo que afrontar gastos sin encontrarse operando en su principal actividad que es la movilización de pasajeros a distintas ciudades y cantones del país. En cuanto al área laboral se mencionó el despido del 50% del personal que laboraba normalmente, lo cual quiere decir que se encuentra laborando el 50% restante de empleados.

Mientras que en el área financiera no existe un profesional especializado, únicamente cuentan con la contadora y cada año contratan los servicios profesionales de un auditor externo, él los evalúa y presenta su informe al gerente general los cuales juntamente con el presidente de vigilancia y la contadora toman las decisiones mediante un POA y un presupuesto anual que los realizan juntamente con los socios. En este caso el gerente menciona dentro de las debilidades de la empresa, no existe un acuerdo común entre este sector adicional en muchas ocasiones se ha debido levantar la reunión sin tomar decisiones con el fin de evitar conflictos.

Los ingresos que mantiene la Cooperativa Patria son principalmente del servicio de transporte interprovincial, además, de la gasolinera y Tecnicentro que funcionan en la ciudad de Riobamba como también el servicio de encomiendas a nivel nacional. Como consecuencia sus principales deudas son con los proveedores y empleados que en la actualidad se encuentran sin liquidez para enfrentar las deudas.

En el año 2020 la Cooperativa no obtuvo rentabilidad, por lo cual en los próximos años se espera poder solventar las deudas que están pendientes como también tomar mejores decisiones en cuanto a la distribución de los recursos que se disponen; todo esto no puede ser posible sin una ayuda y trabajo conjunto con el sector societario de arreglar sus diferencias y tener un acuerdo común en beneficio de mejorar la rentabilidad, donde los únicos beneficiarios son los socios.

Finalmente gerencia también debería buscar un equilibrio en las decisiones, ya que es la persona indicada y capacitada para proponer opciones que faciliten la aprobación por parte de socios, lo cual agilite los procesos que ayuden a generar más recursos, junto a esto el estudio y evaluación de distribución correcta de los recursos.

4.3. Guía observación

Tabla 25-4: Guía de observación de la Cooperativa de Transportes Patria

COOPERATIVA TRANSPORTES PATRIA					
GUÍA OBSERVACION					
AL 07 MAYO 2021					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Cuenta con misión y visión?	X			
2	¿Se rige un manual de funciones?		X		El personal tiene sobre carga laboral
3	¿Manejan un sistema contable?	X			
4	¿Posee organigrama estructural?	X			Las decisiones recaen en el gerente y los socios
5	¿Tiene estatutos y reglamento interno?	X			
6	¿Tienen personal capacitado?	X			
7	¿Se maneja políticas empresariales?		X		Las decisiones recaen en el gerente y los socios
8	¿Mantiene políticas de cobro?		X		Prestan dinero únicamente con el permiso de gerencia
9	¿Cuenta con materiales y equipos adecuados?	X			
10	¿Existe control de asistencia?		X		Únicamente llegan a sus labores
11	¿Posee un departamento financiero?		X		Toman en cuenta a la contadora como financiera
12	¿Realizan planificación estratégica?		X		Posee un POA y presupuesto
13	¿Existe un control financiero?		X		Una vez al año contratan un auditor externo
14	¿Capacitan constantemente al personal?	X			
15	¿Existe una buena relación laboral?	X			

Realizado por: GMJP

Fecha: 07/05/2021

Fuente: Guía de observación de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis de la guía observación

Conforme a la visita realizada del día 7 de mayo del 2021 a la instalación matriz de la Cooperativa de Transportes Patria en la ciudad de Riobamba, se pudo observar un lugar muy bien distribuido en cuanto a oficinas y lugares de trabajo para cada empleado, esto quiere decir gerencia, secretaría, contabilidad, tesorería, sala de reuniones, etc. Adicional se verifico que cuentan con equipos y materiales necesarios para desempeñar las diferentes funciones como también existe un equipo especializado en proporcionar soporte técnico en los equipos.

En cuanto al área administrativa se puede decir que existe una inconformidad notable en cuanto a decisiones financieras ya que no cuentan con políticas administrativas como también las más importantes las políticas financieras, esto se puede ver cuando los proveedores se encuentran a la espera a la autorización de gerencia, no existe una planificación en pagos inclusive a los empleados lo que genera malestar. Adicional los empleados realizan varias funciones debido a la situación de pandemia y no cuentan con presupuesto para contratar más empleados; al igual que por parte del gerente no está de acuerdo con el salario que percibe.

4.4. Análisis Financiero

4.4.1. Análisis vertical y horizontal Estado de Situación Inicial

Tabla 26-4: Análisis Vertical Estado de Situación Inicial

COOPERATIVA DE TRANSPORTES "PATRIA"										
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AÑOS 2017 - 2021										
ANÁLISIS VERTICAL										
Cuentas	2017	A. V	2018	A. V	2019	A. V	2020	A. V	2021	A. V
ACTIVO	\$5.507.852,52	100%	\$5.552.851,40	100%	\$5.861.010,86	100%	\$5.934.214,41	100%	\$5.425.841,26	100%
CORRIENTES	\$1.132.799,94	21%	\$ 743.184,45	13%	\$ 943.122,29	16%	\$ 759.092,28	13%	\$1.032.865,18	19%
DISPONIBLES	\$ 513.211,52	9%	\$ 300.777,73	5%	\$ 277.476,67	5%	\$ 130.259,34	2%	\$ 227.372,35	4%
CAJA	\$ 18.104,83	0%	\$ 25.341,25	0%	\$ 2.807,57	0%	\$ 4.769,17	0,08%	\$ 2.721,09	0,05%
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	\$ 3.317,36	0%	\$ 27,82	0%	\$ 27,82	0%	\$ 27,82	0,00%	\$ 24,69	0,00%
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 491.789,33	9%	\$ 275.408,66	5%	\$ 274.641,28	5%	\$ 125.462,35	2,11%	\$ 224.626,57	4,14%
ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 419.077,49	8%	\$ 208.922,28	4%	\$ 414.172,04	7%	\$ 410.298,86	7%	\$ 611.938,80	11%
Cuentas por cobrar	\$ 287.912,32	5%	\$ 117.712,26	2%	\$ 304.393,72	5%	\$ 159.677,89	3%	\$ 345.621,70	6%
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 53.664,88	1%	\$ 50.985,55	1%	\$ 59.392,79	1%	\$ 96.098,40	2%	\$ 68.546,85	1%
GARANTIAS E INTERESES POR COBRAR	\$ 5.518,52	0%	\$ 8.200,40	0%	\$ 10.997,48	0%	\$ 11.297,48	0%	\$ 13.737,96	0%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS X COBRAR	\$ 509,92	0%	\$ -	0%	\$ 150,00	0%	\$ 104.970,25	2%	\$ 151.999,99	3%
ANTICIPO A PROVEEDORES	\$ 71.632,69	1%	\$ 38.632,60	1%	\$ 39.238,05	1%	\$ 42.411,85	1%	\$ 36.192,81	1%
PROVISION INCOBRABLE DE CTAS Y DOCUMENTOS X COBRAR	\$ -160,84	0%	\$ -6.608,53	0%	\$ -	0%	\$ -4.157,01	0%	\$ -4.160,51	0%
INVENTARIO	\$ 140.818,25	3%	\$ 182.229,81	3%	\$ 204.753,46	3%	\$ 179.673,61	3%	\$ 121.217,01	2%
PRODUCTOS TERMINADOS T MERCADERIA EN ALMACEN	\$ 139.823,25	3%	\$ 182.229,81	3%	\$ 204.753,46	3%	\$ 179.673,61	3%	\$ 121.217,01	2%
INVENTARIO PARA CONSUMO INTERNO	\$ 995,00	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 59.692,68	1%	\$ 51.254,63	1%	\$ 46.720,12	1%	\$ 38.860,47	1%	\$ 72.337,02	1%
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ -	0%	\$ 885,67	0%	\$ 19.303,37	0%	\$ 13.077,93	0%	\$ 35.325,04	1%

IMPUESTOS SRI POR COBRAR	\$ 59.692,68	1%	\$ 50.368,96	1%	\$ 27.416,75	0%	\$ 25.782,54	0%	\$ 37.011,98	1%
NO CORRIENTES	\$4.375.052,58	79%	\$4.809.666,95	87%	\$4.917.888,57	84%	\$5.175.122,13	87%	\$4.392.976,08	81%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$1.523.065,55	28%	\$1.498.137,82	27%	\$1.479.561,04	25%	\$1.483.345,09	25%	\$1.364.023,87	25%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$2.097.547,74	38%	\$2.113.581,29	38%	\$2.135.698,68	36%	\$2.172.948,29	37%	\$2.067.813,40	38%
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -574.482,19	-10%	\$ -615.443,47	-11%	\$ -656.137,64	-11%	\$ -689.603,20	-12%	\$ -703.789,53	-13%
GASTOS DIFERIDOS	\$ 22.896,36	0%	\$ 10.087,53	0%	\$ 5.633,26	0%	\$ 1.582,50	0%	\$ -1,00	0%
PROGRAMAS DE COMPUTACION	\$ 23.141,36	0%	\$ 23.141,36	0%	\$ 23.141,36	0%	\$ 23.544,87	0%	\$ 24.548,86	0%
AMORTIZACION ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS	\$ -245,00	0%	\$ -13.053,83	0%	\$ -17.508,10	0%	\$ -21.962,37	0%	\$ -24.549,86	0%
OTROS ACTIVOS DE LARGO PLAZO	\$2.829.090,67	51%	\$3.301.441,60	59%	\$3.432.694,27	59%	\$3.690.194,54	62%	\$3.028.953,21	56%
CUENTAS Y DOCUMENTOS X COBRAR LARGO PLAZO	\$2.440.423,75	44%	\$2.760.262,72	50%	\$2.983.283,06	51%	\$3.647.274,77	61%	\$2.976.459,93	55%
INVERSIONES LARGO PLAZO	\$ 388.666,92	7%	\$ 541.178,88	10%	\$ 443.426,05	8%	\$ 32.903,46	1%	\$ 33.043,46	1%
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS		0%		0%	\$ 5.985,16	0%	\$ 10.016,31	0%	\$ 19.449,82	0%
PASIVO	\$3.718.176,03	100%	\$3.762.211,60	100%	\$4.063.752,66	100%	\$4.309.462,51	100%	\$3.801.988,33	100%
PASIVO CORRIENTE	\$ 619.577,66	17%	\$ 347.293,56	9%	\$ 284.782,20	7%	\$ 380.882,54	9%	\$ 465.255,94	12%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 618.377,66	17%	\$ 346.093,56	9%	\$ 283.582,20	7%	\$ 379.682,54	9%	\$ 464.055,94	12%
PROVEEDORES	\$ 28.004,57	1%	\$ 37.065,38	1%	\$ 61.762,77	2%	\$ 40.810,02	1%	\$ 73.324,84	2%
OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 8.891,55	0%	\$ 29.358,17	1%	\$ 24.525,67	1%	\$ 21.720,32	1%	\$ 35.042,47	1%
OBLIGACIONES POR PAGAR SRI	\$ 7.911,00	0%	\$ 14.402,55	0%	\$ 7.613,49	0%	\$ 4.924,41	0%	\$ 12.950,75	0%
FONDOS POR PAGAR	\$ 291.891,91	8%	\$ 111.972,31	3%	\$ 72.768,18	2%	\$ 107.054,59	2%	\$ 119.316,30	3%
ANTICIPO DE CLIENTES	\$ 600,00	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 15.000,01	0%	\$ 0,39	0%
CUENTAS POR PAGAR VARIOS	\$ 281.078,63	8%	\$ 153.295,15	4%	\$ 116.912,09	3%	\$ 190.173,19	4%	\$ 223.421,20	6%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$ 1.200,00	0%	\$ 1.200,00	0%	\$ 1.200,00	0%	\$ 1.200,00	0%	\$ 1.200,00	0%
ARRENDAMIENTO FINANCIERO A CORTO PLAZO	\$ 1.200,00	0%	\$ 1.200,00	0%	\$ 1.200,00	0%	\$ 1.200,00	0%	\$ 1.200,00	0%
PASIVOS NO CORRIENTES	\$3.098.598,37	83%	\$3.414.918,04	91%	\$3.778.970,46	93%	\$3.928.579,97	91%	\$3.336.732,39	88%
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	\$3.098.598,37	83%	\$3.414.918,04	91%	\$3.757.577,38	92%	\$3.903.873,87	91%	\$3.292.680,06	87%
DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$3.098.598,37	83%	\$3.414.918,04	91%	\$3.757.577,38	92%	\$3.903.873,87	91%	\$3.292.680,06	87%
OBLIGACIONES CON EMPLEADOS	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 21.393,08	1%	\$ 24.706,10	1%	\$ 44.052,33	1%
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 3.595,38	0%	\$ 704,49	0%
JUBILACIÓN PATRONAL	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 21.393,08	1%	\$ 21.110,72	0%	\$ 43.347,84	1%
PATRIMONIO NETO	\$1.789.676,49	100%	\$1.790.639,80	100%	\$1.797.258,20	100%	\$1.624.751,90	100%	\$1.623.852,93	100%

CAPITAL	\$1.789.676,49	100%	\$1.790.639,80	100%	\$1.797.258,20	100%	\$1.624.751,90	100%	\$1.623.852,93	100%
APORTES DE LOS SOCIOS	\$ 345.214,83	19%	\$ 345.214,83	19%	\$ 345.214,83	19%	\$ 345.214,83	21%	\$ 345.214,83	21%
CERTIFICADOS DE APORTACION	\$ 345.214,83	19%	\$ 345.214,83	19%	\$ 345.214,83	19%	\$ 345.214,83	21%	\$ 345.214,83	21%
RESERVAS	\$ 552.176,06	31%	\$ 552.192,59	31%	\$ 552.685,43	31%	\$ 553.176,81	34%	\$ 553.176,81	34%
RESERVA LEGAL	\$ 552.096,06	31%	\$ 552.112,59	31%	\$ 552.605,43	31%	\$ 553.096,81	34%	\$ 553.096,81	34%
OTRAS RESERVAS ESTATUTARIAS	\$ 80,00	0%	\$ 80,00	0%	\$ 80,00	0%	\$ 80,00	0%	\$ 80,00	0%
OTROS APORTES PATRIMONIALES	\$ 892.285,60	50%	\$ 893.232,38	50%	\$ 899.357,94	50%	\$ 726.360,26	45%	\$ 725.461,29	45%
RESULTADOS	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 6.128,47	0%	\$ 6.472,44	0%	\$ -200.275,38	-12%
REVALUACIONES	\$ 892.246,70	50%	\$ 892.246,70	50%	\$ 892.246,70	50%	\$ 892.246,70	55%	\$ 925.489,93	57%
UTILIDAD/PÉRDIDA EJERCICIO	\$ 38,90	0%	\$ 985,68	0%	\$ 982,77	0%	\$ -172.358,88	-11%	\$ 246,74	0%

Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 27-4: Análisis Horizontal Estado de Situación Inicial

COOPERATIVA DE TRANSPORTES "PATRIA"													
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AÑOS 2017 - 2021													
ANÁLISIS HORIZONTAL													
CUENTAS	2017	2018	2019	2020	2021	2017- 2018		2018 - 2019		2019 - 2020		2020 - 2021	
						V.A	V.R.	V.A	V.R.	V.A	V.R.	V.A	V.R.
ACTIVO	\$5.507.852,52	\$5.552.851,40	\$5.861.010,86	\$5.934.214,41	\$5.425.841,26	\$44.998,88	1%	\$308.159,46	6%	\$73.203,55	1%	-\$508.373,15	-9%
CORRIENTES	\$1.132.799,94	\$ 743.184,45	\$ 943.122,29	\$ 759.092,28	\$1.032.865,18	-\$389.615,49	-34%	\$199.937,84	27%	-\$184.030,01	-20%	\$273.772,90	27%
DISPONIBLES	\$ 513.211,52	\$ 300.777,73	\$ 277.476,67	\$ 130.259,34	\$ 227.372,35	-\$212.433,79	-41%	-\$23.301,06	-8%	-\$147.217,33	-53%	\$97.113,01	43%
CAJA	\$ 18.104,83	\$ 25.341,25	\$ 2.807,57	\$ 4.769,17	\$ 2.721,09	\$7.236,42	40%	-\$22.533,68	-89%	\$1.961,60	70%	-\$2.048,07	-75%
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	\$ 3.317,36	\$ 27,82	\$ 27,82	\$ 27,82	\$ 24,69	-\$3.289,54	-99%	\$0,00	0%	\$0,00	0%	-\$3,13	-13%
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 491.789,33	\$ 275.408,66	\$ 274.641,28	\$ 125.462,35	\$ 224.626,57	-\$216.380,67	-44%	-\$767,38	0%	-\$149.178,93	-54%	\$99.164,22	44%
EXIGIBLES	\$ 419.077,49	\$ 208.922,28	\$ 414.172,04	\$ 410.298,86	\$ 611.938,80	-\$210.155,21	-50%	\$205.249,76	98%	-\$3.873,18	-1%	\$201.639,94	33%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 287.912,32	\$ 117.712,26	\$ 304.393,72	\$ 159.677,89	\$ 345.621,70	-\$170.200,06	-59%	\$186.681,46	159%	-\$144.715,83	-48%	\$185.943,80	54%
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 53.664,88	\$ 50.985,55	\$ 59.392,79	\$ 96.098,40	\$ 68.546,85	-\$2.679,33	-5%	\$8.407,24	16%	\$36.705,61	62%	-\$27.551,55	-40%
GARANTIAS E INTERESES POR COBRAR	\$ 5.518,52	\$ 8.200,40	\$ 10.997,48	\$ 11.297,48	\$ 13.737,96	\$2.681,88	49%	\$2.797,08	34%	\$300,00	3%	\$2.440,48	18%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS X COBRAR	\$ 509,92	\$ -	\$ 150,00	\$ 104.970,25	\$ 151.999,99	-\$509,92	0%	\$150,00	0%	\$104.820,25	69880%	\$47.029,74	31%
ANTICIPO A PROVEEDORES	\$ 71.632,69	\$ 38.632,60	\$ 39.238,05	\$ 42.411,85	\$ 36.192,81	-\$33.000,09	-46%	\$605,45	2%	\$3.173,80	8%	-\$6.219,03	-17%

PROVISION INCOBRABLE DE CTAS Y DOCUMENTOS X COBRAR	\$ -160,84	\$ -6.608,53	\$ -	\$ -4.157,01	\$ -4.160,51	-\$6.447,69	4009%	\$ 6.608,53	-100%	-\$4.157,01	0%	-\$3,50	0%
REALIZABLES	\$ 140.818,25	\$ 182.229,81	\$ 204.753,46	\$ 179.673,61	\$ 121.217,01	\$41.411,56	29%	\$22.523,65	12%	-\$25.079,85	-12%	-\$58.456,60	-48%
PRODUCTOS TERMINADOS T MERCADERIA EN ALMACEN	\$ 139.823,25	\$ 182.229,81	\$ 204.753,46	\$ 179.673,61	\$ 121.217,01	\$42.406,56	30%	\$22.523,65	12%	-\$25.079,85	-12%	-\$58.456,60	-48%
INVENTARIO PARA CONSUMO INTERNO	\$ 995,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$995,00	-100%	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$0,00	0%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 59.692,68	\$ 51.254,63	\$ 46.720,12	\$ 38.860,47	\$ 72.337,02	-\$8.438,05	-14%	-\$4.534,51	-9%	-\$7.859,65	-17%	\$33.476,55	46%
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ -	\$ 885,67	\$ 19.303,37	\$ 13.077,93	\$ 35.325,04	\$885,67	0%	\$18.417,70	2080%	-\$6.225,44	-32%	\$22.247,11	63%
IMPUESTOS SRI POR COBRAR	\$ 59.692,68	\$ 50.368,96	\$ 27.416,75	\$ 25.782,54	\$ 37.011,98	-\$9.323,72	-16%	-\$22.952,21	-46%	-\$1.634,21	-6%	\$11.229,44	30%
NO CORRIENTES	\$4.375.052,58	\$4.809.666,95	\$4.917.888,57	\$5.175.122,13	\$4.392.976,08	\$434.614,37	10%	\$108.221,62	2%	\$257.233,56	5%	-\$782.146,05	-18%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$1.523.065,55	\$1.498.137,82	\$1.479.561,04	\$1.483.345,09	\$1.364.023,87	-\$24.927,73	-2%	-\$18.576,78	-1%	\$3.784,05	0%	-\$119.321,22	-9%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$2.097.547,74	\$2.113.581,29	\$2.135.698,68	\$2.172.948,29	\$2.067.813,40	\$16.033,55	1%	\$22.117,39	1%	\$37.249,61	2%	-\$105.134,89	-5%
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -574.482,19	\$ -615.443,47	\$ -656.137,64	\$ -689.603,20	\$ -703.789,53	-\$40.961,28	7%	-\$40.694,17	7%	-\$33.465,56	5%	-\$14.186,33	2%
GASTOS DIFERIDOS	\$ 22.896,36	\$ 10.087,53	\$ 5.633,26	\$ 1.582,50	\$ -1,00	-\$12.808,83	-56%	-\$4.454,27	-44%	-\$4.050,76	-72%	-\$1.583,50	158350%
PROGRAMAS DE COMPUTACION	\$ 23.141,36	\$ 23.141,36	\$ 23.141,36	\$ 23.544,87	\$ 24.548,86	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$403,51	2%	\$1.003,99	4%
AMORTIZACION ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS	\$ -245,00	\$ -13.053,83	\$ -17.508,10	\$ -21.962,37	\$ -24.549,86	-\$12.808,83	5228%	-\$4.454,27	34%	-\$4.454,27	25%	-\$2.587,49	11%
OTROS ACTIVOS DE LARGO PLAZO	\$2.829.090,67	\$3.301.441,60	\$3.432.694,27	\$3.690.194,54	\$3.028.953,21	\$472.350,93	17%	\$131.252,67	4%	\$257.500,27	8%	-\$661.241,33	-22%
CUENTAS Y DOCUMENTOS X COBRAR LARGO PLAZO	\$2.440.423,75	\$2.760.262,72	\$2.983.283,06	\$3.647.274,77	\$2.976.459,93	\$319.838,97	13%	\$223.020,34	8%	\$663.991,71	22%	-\$670.814,84	-23%
INVERSIONES LARGO PLAZO	\$ 388.666,92	\$ 541.178,88	\$ 443.426,05	\$ 32.903,46	\$ 33.043,46	\$152.511,96	39%	-\$97.752,83	-18%	-\$410.522,59	-93%	\$140,00	0%
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS			\$ 5.985,16	\$ 10.016,31	\$ 19.449,82	\$0,00	0%	\$5.985,16	0%	\$4.031,15	67%	\$9.433,51	49%
PASIVO	\$3.718.176,03	\$3.762.211,60	\$4.063.752,66	\$4.309.462,51	\$3.801.988,33	\$44.035,57	1%	\$301.541,06	8%	\$245.709,85	6%	-\$507.474,18	-13%
PASIVO CORRIENTE	\$ 619.577,66	\$ 347.293,56	\$ 284.782,20	\$ 380.882,54	\$ 465.255,94	-\$272.284,10	-44%	-\$62.511,36	-18%	\$96.100,34	34%	\$84.373,40	18%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 618.377,66	\$ 346.093,56	\$ 283.582,20	\$ 379.682,54	\$ 464.055,94	-\$272.284,10	-44%	-\$62.511,36	-18%	\$96.100,34	34%	\$84.373,40	18%
PROVEEDORES	\$ 28.004,57	\$ 37.065,38	\$ 61.762,77	\$ 40.810,02	\$ 73.324,84	\$9.060,81	32%	\$24.697,39	67%	-\$20.952,75	-34%	\$32.514,82	44%
OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 8.891,55	\$ 29.358,17	\$ 24.525,67	\$ 21.720,32	\$ 35.042,47	\$20.466,62	230%	-\$4.832,50	-16%	-\$2.805,35	-11%	\$13.322,16	38%
OBLIGACIONES POR PAGAR SRI	\$ 7.911,00	\$ 14.402,55	\$ 7.613,49	\$ 4.924,41	\$ 12.950,75	\$6.491,55	82%	-\$6.789,06	-47%	-\$2.689,08	-35%	\$8.026,33	62%
FONDOS POR PAGAR	\$ 291.891,91	\$ 111.972,31	\$ 72.768,18	\$ 107.054,59	\$ 119.316,30	-\$179.919,60	-62%	-\$39.204,13	-35%	\$34.286,41	47%	\$12.261,71	10%
ANTICIPO DE CLIENTES	\$ 600,00	\$ -	\$ -	\$ 15.000,01	\$ 0,39	-\$600,00	-100%	\$0,00	0%	\$15.000,01	0%	-\$14.999,62	-3846056%
CUENTAS POR PAGAR VARIOS	\$ 281.078,63	\$ 153.295,15	\$ 116.912,09	\$ 190.173,19	\$ 223.421,20	-\$127.783,48	-45%	-\$36.383,06	-24%	\$73.261,10	63%	\$33.248,00	15%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$0,00	0%
ARRENDAMIENTO FINANCIERO A CORTO PLAZO	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$0,00	0%
PASIVOS NO CORRIENTES	\$3.098.598,37	\$3.414.918,04	\$3.778.970,46	\$3.928.579,97	\$3.336.732,39	\$316.319,67	10%	\$364.052,42	11%	\$149.609,51	4%	-\$591.847,58	-18%
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	\$3.098.598,37	\$3.414.918,04	\$3.757.577,38	\$3.903.873,87	\$3.292.680,06	\$316.319,67	10%	\$342.659,34	10%	\$146.296,49	4%	-\$611.193,81	-19%
DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$3.098.598,37	\$3.414.918,04	\$3.757.577,38	\$3.903.873,87	\$3.292.680,06	\$316.319,67	10%	\$342.659,34	10%	\$146.296,49	4%	-\$611.193,81	-19%

OBLIGACIONES CON EMPLEADOS	\$ -	\$ -	\$ 21.393,08	\$ 24.706,10	\$ 44.052,33	\$0,00	0%	\$21.393,08	0%	\$3.313,02	15%	\$19.346,23	44%
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.595,38	\$ 704,49	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$3.595,38	0%	-\$2.890,89	-410%
JUBILACIÓN PATRONAL	\$ -	\$ -	\$ 21.393,08	\$ 21.110,72	\$ 43.347,84	\$0,00	0%	\$21.393,08	0%	-\$282,36	-1%	\$22.237,12	51%
PATRIMONIO NETO	\$1.789.676,49	\$1.790.639,80	\$1.797.258,20	\$1.624.751,90	\$1.623.852,93	\$963,31	0%	\$6.618,40	0%	-\$172.506,30	-10%	-\$898,97	0%
CAPITAL	\$1.789.676,49	\$1.790.639,80	\$1.797.258,20	\$1.624.751,90	\$1.623.852,93	\$963,31	0%	\$6.618,40	0%	-\$172.506,30	-10%	-\$898,97	0%
APORTES DE LOS SOCIOS	\$ 345.214,83	\$ 345.214,83	\$ 345.214,83	\$ 345.214,83	\$ 345.214,83	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$0,00	0%
CERTIFICADOS DE APORTACION	\$ 345.214,83	\$ 345.214,83	\$ 345.214,83	\$ 345.214,83	\$ 345.214,83	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$0,00	0%
RESERVAS	\$ 552.176,06	\$ 552.192,59	\$ 552.685,43	\$ 553.176,81	\$ 553.176,81	\$16,53	0%	\$492,84	0%	\$491,38	0%	\$0,00	0%
RESERVA LEGAL	\$ 552.096,06	\$ 552.112,59	\$ 552.605,43	\$ 553.096,81	\$ 553.096,81	\$16,53	0%	\$492,84	0%	\$491,38	0%	\$0,00	0%
OTRAS RESERVAS ESTATUTARIAS	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$0,00	0%
OTROS APORTES PATRIMONIALES	\$ 892.285,60	\$ 893.232,38	\$ 899.357,94	\$ 726.360,26	\$ 725.461,29	\$946,78	0%	\$6.125,56	1%	-\$172.997,68	-19%	-\$898,97	0%
RESULTADOS	\$ -	\$ -	\$ 6.128,47	\$ 6.472,44	-\$200.275,38	\$0,00	0%	\$6.128,47	0%	\$343,97	6%	-\$206.747,82	103%
REVALUACIONES	\$ 892.246,70	\$ 892.246,70	\$ 892.246,70	\$ 892.246,70	\$ 925.489,93	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$33.243,23	4%
UTILIDAD/PÉRDIDA EJERCICIO	\$ 38,90	\$ 985,68	\$ 982,77	-\$172.358,88	\$ 246,74	\$946,78	2434%	-\$2,91	0%	-\$173.341,65	-17638%	\$172.605,62	69954%

Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Composición del activo 2021

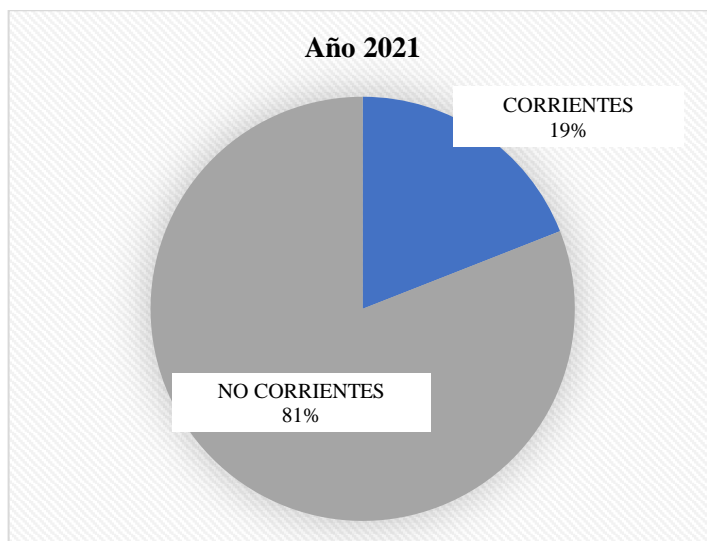


Ilustración 25-4: Composición del activo 2021, análisis vertical

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

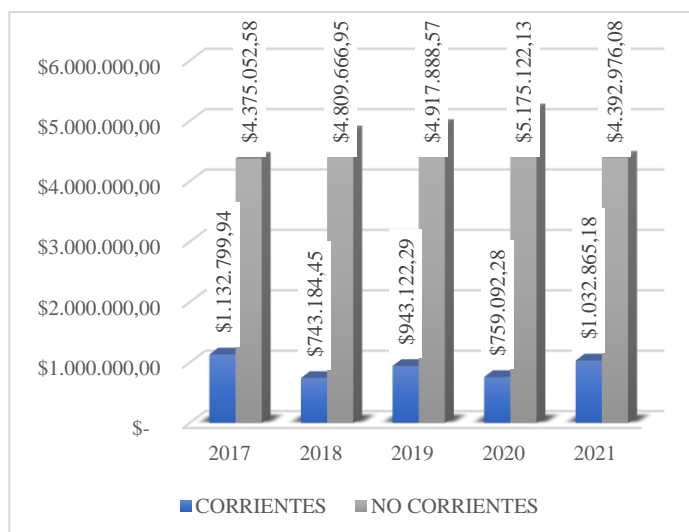


Ilustración 26-4: Variación del activo, análisis horizontal

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a la ilustración 34-4, la composición del activo en el año 2021 presenta el 19% al activo corriente; mientras el 81% forma el activo no corriente por lo cual la estructura económica de la cooperativa es sostenida por el activo corriente más de la mitad de todo el activo. A continuación, la ilustración 35-4 muestra disminución de \$1'132.799,94 del activo corriente del

año 2017 a \$1'032.865,18 en el año 2021; obteniendo así una diferencia considerable que afecta las actividades de la cooperativa frente a las obligaciones que mantiene. Por el contrario, en el caso del activo no corriente presenta incremento de \$4'375.052,58 del año 2017, a \$4'392.976,08 en el año 2021.

De acuerdo con las ilustraciones, se concluye que, el activo no corriente sostiene las finanzas de la cooperativa; ya que en el transcurso de 5 años han adquirido bienes, lo cual resulta beneficioso, sin embargo, esta situación no es la más adecuada debido. La mayoría de este tipo de activos pertenece a inversiones a largo plazo, por ende, es difícil convertirlos en activos líquidos en menos de doce meses. Se evidencia la problemática de falta de liquidez en la cooperativa, lo que ocasiona el incumplimiento de sus responsabilidades financieras en actividades diarias.

4.4.1.1. *Composición del activo corriente 2021*

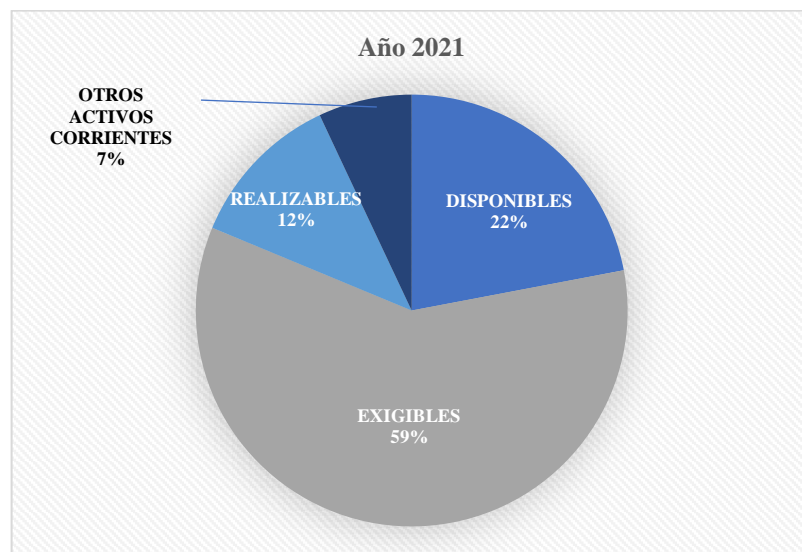


Ilustración 27-4: Composición del activo corriente, análisis vertical

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

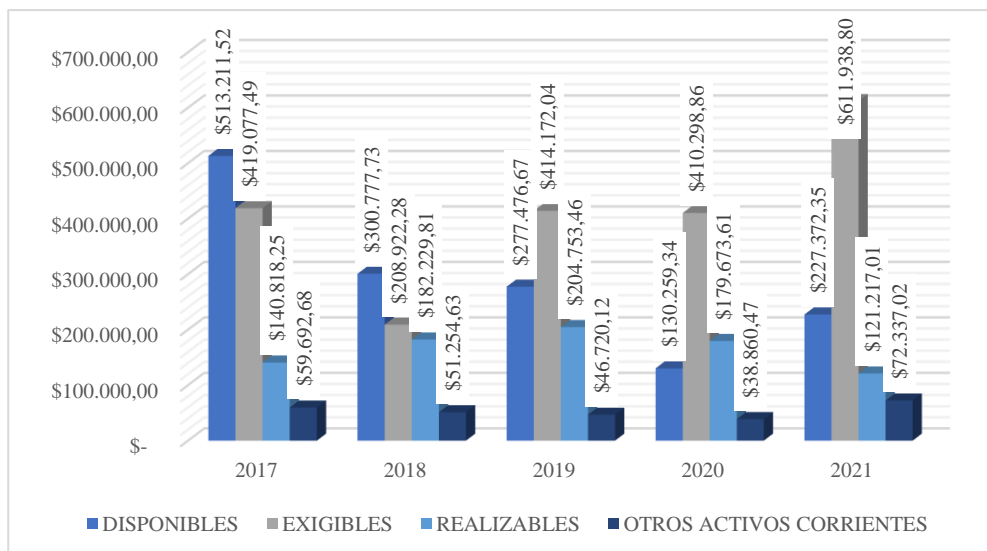


Ilustración 28-4: Variación del activo corriente, análisis horizontal

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

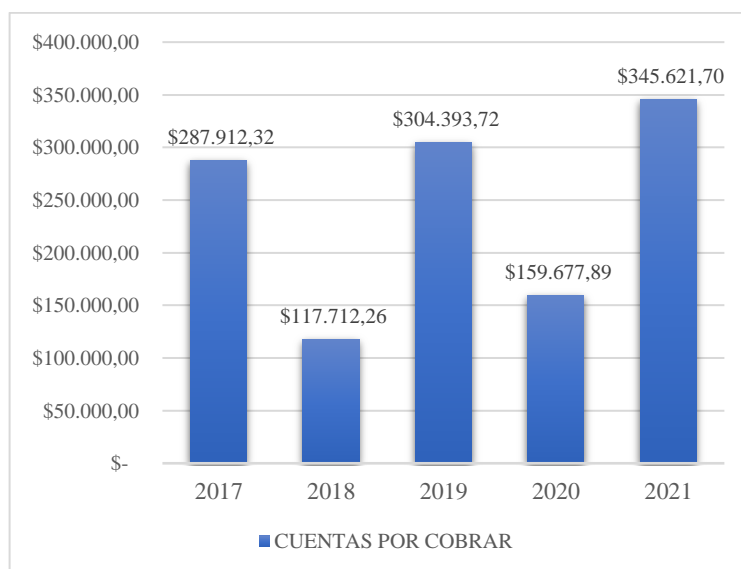


Ilustración 29-4: Variación del activo corriente, análisis horizontal

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo con la ilustración 36-4 el activo corriente del año 2021 se compone del 59% exigible, mientras el 22% muestra el disponible, el 12% corresponde al realizable y el 7% a otros activos corrientes. En la ilustración 37-4, según análisis horizontal la cuenta de activos exigibles tiene incremento en el año 2017 de \$419.077,49 al 2021 por un valor \$611.938,80; mientras que, en el caso del activo disponible existe disminución en la cantidad de \$513.211,52 en el 2017 a

\$227.372,35 en el 2021. En el caso de cuentas por cobrar de acuerdo con la ilustración 38-4 se observa el incremento entre los años 2017 al 2021 un valor muy considerable por recuperar, esto debido a los préstamos realizados a socios de la cooperativa para la remodelación de unidades específicamente, adicional se puede mencionar ventas realizadas a crédito en Tecnicentro o estación de servicios.

4.4.1.2. Composición del activo no corriente 2021

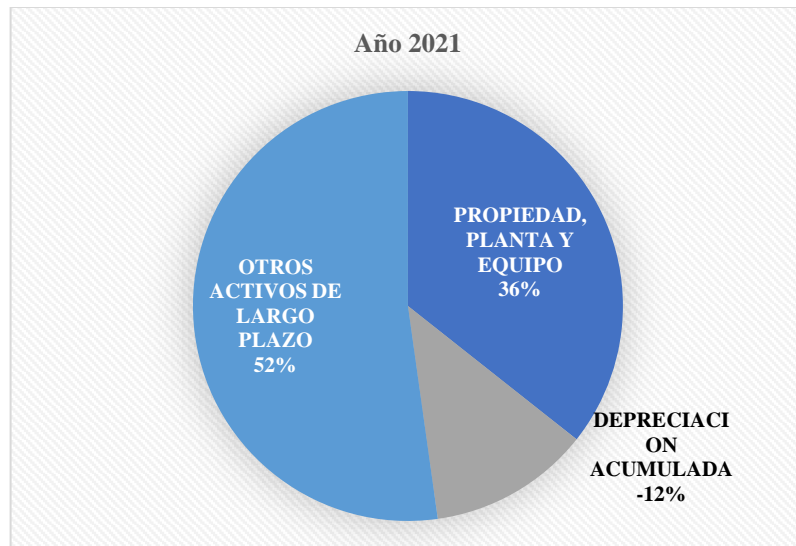


Ilustración 30-4: Composición del activo no corriente, análisis vertical

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

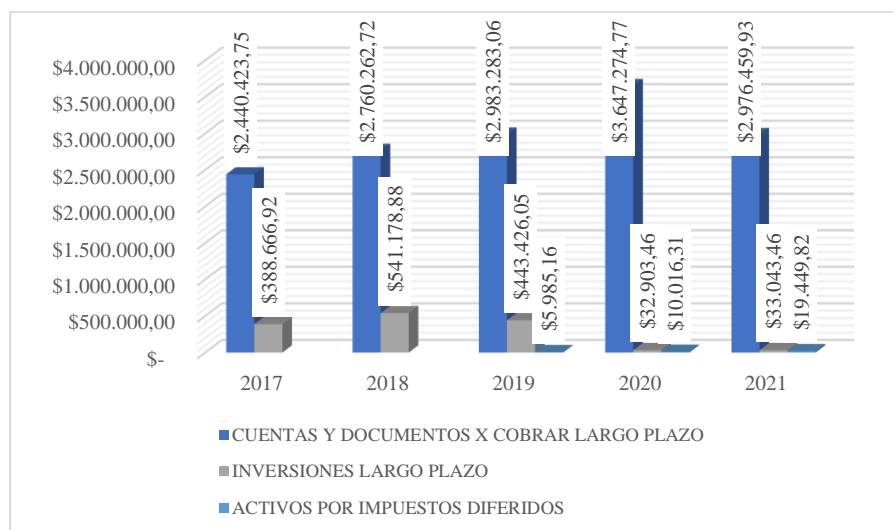


Ilustración 31-4: Variación del activo no corriente, análisis horizontal

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

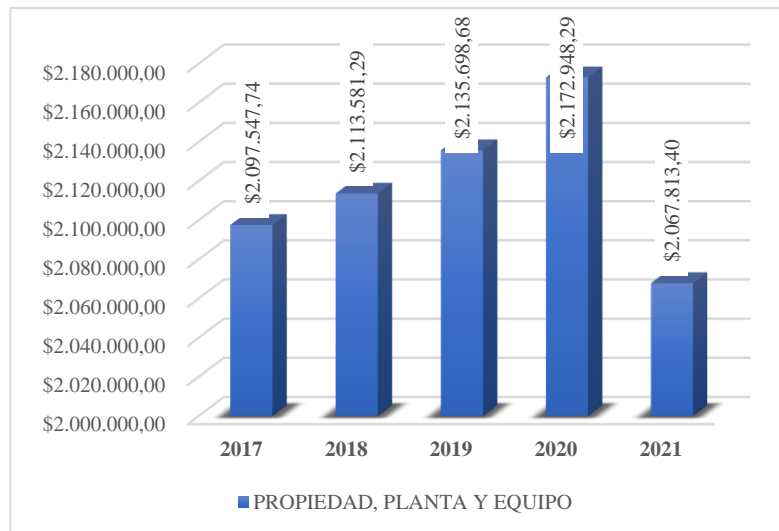


Ilustración 32-4: Variación del activo no corriente, análisis horizontal

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Según datos la ilustración 39-4 la composición del activo no corriente del año 2021 corresponde el 52% a otros activos de largo plazo, el 36% a propiedad, planta y equipo y el 12% a depreciación acumulada; asimismo en la ilustración 40-4 se observa la cuenta cuentas y documentos por cobrar a largo plazo en crecimiento de \$2'440.423,75 en el año 2017 a \$2'760.262,72 en el año 2021, esto muestra cuentas por cobrar del proyecto de cambio de unidades de socios. Sin embargo, en el caso de la cuenta propiedad, planta y equipo se evidencia disminución del año 2017 al 2021, esto debido a la venta de activos fijos que posee la cooperativa.

4.4.1.3. Composición del pasivo 2021

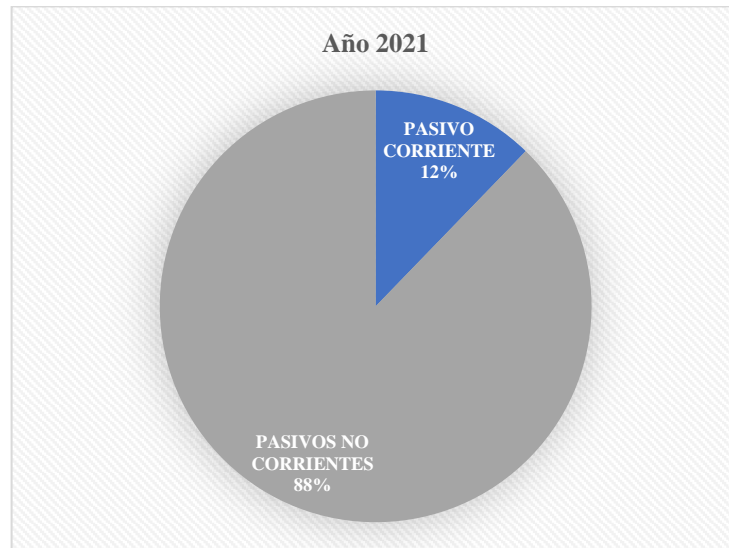


Ilustración 33-4: Composición del pasivo, análisis vertical

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

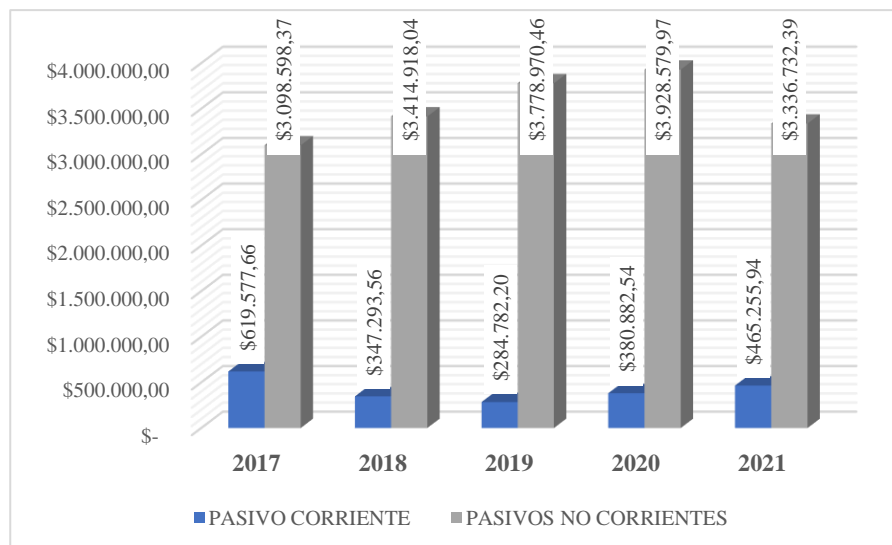


Ilustración 34-4: Variación del pasivo, análisis horizontal

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo al ilustración 32-3 el pasivo del año 2021 está estructurado por pasivos no corrientes con el 88% y el 12% por pasivos corrientes; en el caso del ilustración 33-3, el pasivo corriente decreció de \$619.577,66 en el año 2017 a \$465.255,94 en el año 2021; en cambio, el pasivo no

corriente incrementa de \$3'098.598,37 en el año 2017 a \$3'336.732,39 en el año 2021, como se observa este acontecimiento se debe al proyecto de remodelación de unidades, en la cual participan los socios que deben adquirir nuevos autobuses para realizar sus respectivos viajes; cabe mencionar que la deuda se debe cancelar antes de un año.

4.4.1.4. Composición del pasivo corriente 2021

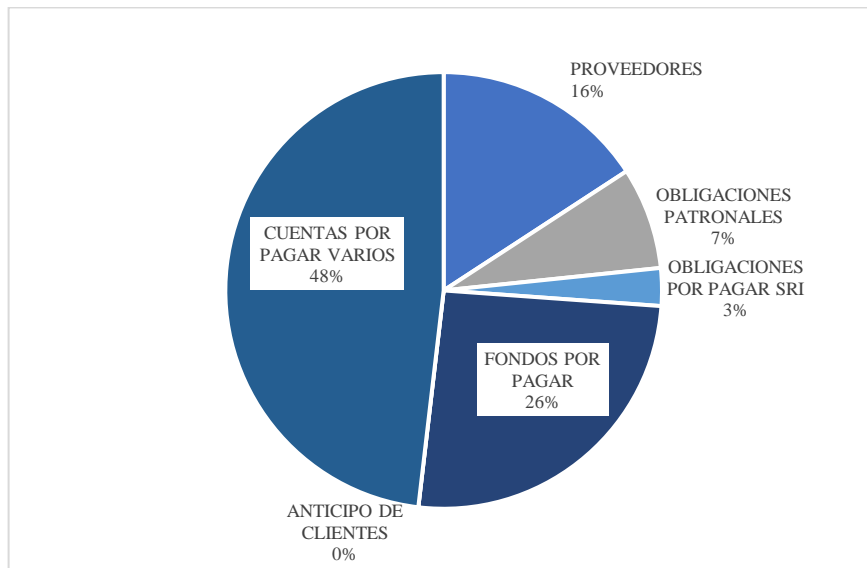


Ilustración 35-4: Composición del pasivo corriente, análisis vertical

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

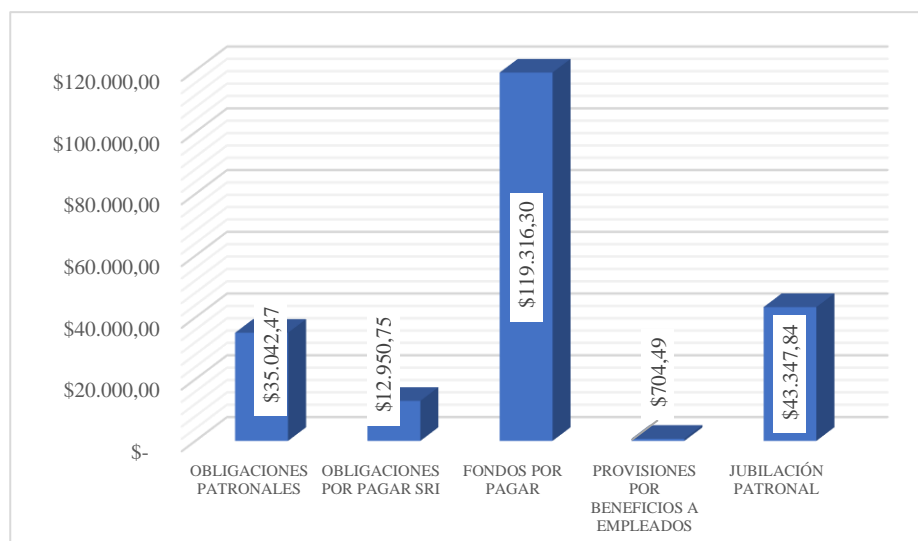


Ilustración 36-4: Variación del pasivo corriente, análisis horizontal

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

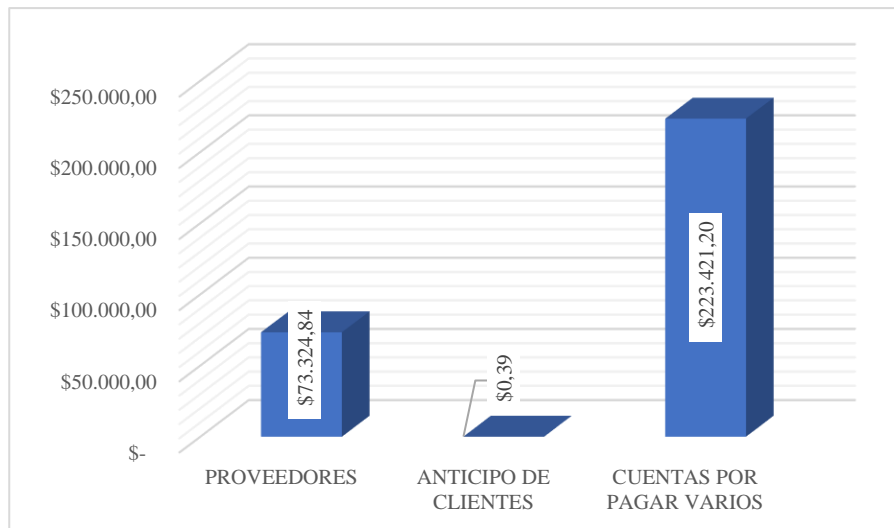


Ilustración 37-4: Variación del pasivo corriente, análisis horizontal

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo con la ilustración 44-4 el pasivo corriente del año 2021 se compone el 48% por cuentas por pagar varios; mientras que, el 26% pertenece a fondos por pagar, el 16% son proveedores, el 7% corresponde a obligaciones patronales, en cambio, el 3% son obligaciones por pagar al SRI. A continuación, las ilustraciones 45-4 y 46-4 presentan los valores de las cuentas involucradas, destacándose la cuenta cuentas por pagar varios por \$223.421,20; la cooperativa maneja tres actividades económicas en la cual cada una maneja su contabilidad de manera individual, sin embargo, cuando existe alguna necesidad de financiamiento se otorgan préstamos entre ellas, lo que ha generado deudas, las cuales se ven reflejadas en esta cuenta. En relación con la cuenta proveedores en este año el valor es mínimo \$73.324,84 ya que el giro del negocio necesita de inventario e insumos para realizar la actividad económica.

4.4.1.5. Composición financiera 2021

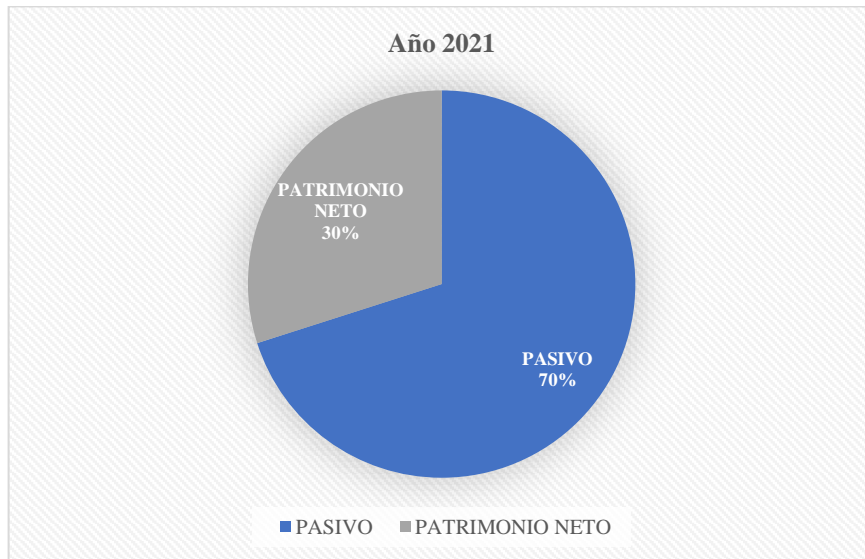


Ilustración 38-4: Composición pasivo y patrimonio, análisis vertical

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

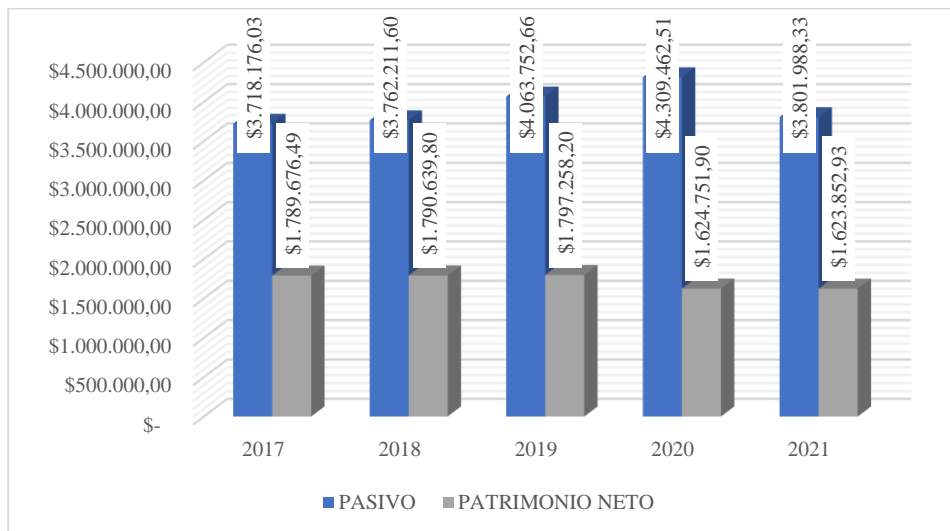


Ilustración 39-4: Variación pasivo y patrimonio, análisis horizontal

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Según la ilustración 47-4 se observa la estructura de financiera de la cooperativa, siendo el pasivo 70% y el patrimonio 30%, mientras que, la figura 39-3 indica un patrimonio neto de \$1'789.676,49 en el 2017, el cual disminuye a \$1'623.852,93 en el 2021, no es un cambio alarmante sin embargo el capital se pudo ver afectado por la situación económica a nivel mundial,

adicional el paro nacional produjo retroceso económico en el país. Lo contrario, sucede con el pasivo que registra \$3'718.176,03 en el 2017 y aumenta a \$3'801.988,33 en el 2021, esto significa que la mayor parte del activo está financiado con el pasivo presentando un riesgo de financiamiento al no poseer un fondo de reserva en caso de emergencia.

4.4.1.6. Estructura económica y financiera

Tabla 28-4: Estructura económica y financiera

ESTRUCTURA ECONOMICA	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%
CORRIENTES	\$1.132.799,94	21%	\$ 743.184,45	13%	\$ 943.122,29	16%	\$ 759.092,28	13%	\$1.032.865,18	19%
NO CORRIENTES	\$4.375.052,58	79%	\$4.809.666,95	87%	\$4.917.888,57	84%	\$5.175.122,13	87%	\$4.392.976,08	81%
TOTAL ACTIVO	\$5.507.852,52	100%	\$5.552.851,40	100%	\$5.861.010,86	100%	\$5.934.214,41	100%	\$5.425.841,26	100%
ESTRUCTURA FINANCIERA	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%
PASIVO CORRIENTE	\$ 619.577,66	11%	\$ 347.293,56	6%	\$ 284.782,20	5%	\$ 380.882,54	6%	\$ 465.255,94	9%
PASIVOS NO CORRIENTES	\$3.098.598,37	56%	\$3.414.918,04	61%	\$3.778.970,46	64%	\$3.928.579,97	66%	\$3.336.732,39	61%
PASIVO	\$3.718.176,03	68%	\$3.762.211,60	68%	\$4.063.752,66	69%	\$4.309.462,51	73%	\$3.801.988,33	70%
PATRIMONIO NETO	\$1.789.676,49	32%	\$1.790.639,80	32%	\$1.797.258,20	31%	\$1.624.751,90	27%	\$1.623.852,93	30%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$5.507.852,52	100%	\$5.552.851,40	100%	\$5.861.010,86	100%	\$5.934.214,41	100%	\$5.425.841,26	100%

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Estructura económica y financiera

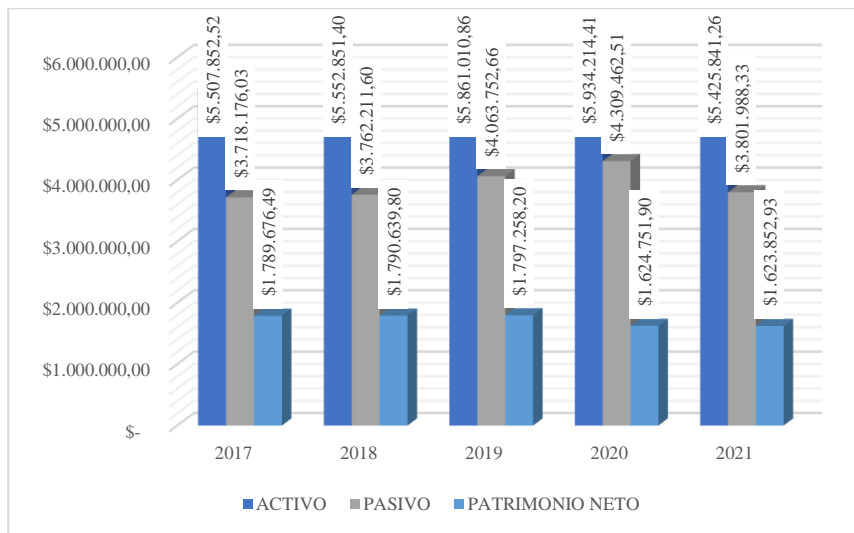


Ilustración 40-4: Estructura económica y financiera

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Como se puede observar la ilustración 49-4 muestra la estructura económica y financiera de la Cooperativa de Transportes Patria, según el activo del año 2017 con un valor \$5'507.852,52 disminuye al año 2021 por \$5'425.841,26; en cambio, el comportamiento del pasivo es contrario ya que, en 2017 empieza con \$3'718.176,03 el cual aumenta para el año 2021 a una cantidad de \$3'801.988,33; y finalmente, el patrimonio cuenta con \$1'789.676,49 en el 2017 el cual disminuye al año 2021 por \$1'623.852,93. Se evidencia el aumento de deudas con empleados, proveedores, y entre actividades económicas en la cooperativa, esto influye en la incapacidad económica de pago de la organización y la falta de dinero que esta presenta actualmente; por lo cual se necesita plantear políticas que ayuden a mejorar la organización del dinero en la entidad.

4.4.2. Análisis Vertical y Horizontal Estado de Resultados

Tabla 29-4: Análisis Vertical Estado de Resultados

COOPERATIVA DE TRANSPORTES "PATRIA"											
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL AÑOS 2017 - 2021											
ANÁLISIS VERTICAL											
Cuentas	2017	A. V	2018	A. V	2019	A. V	2020	A. V	2021	A. V	
INGRESOS	\$7.775.127,58	100%	\$2.574.778,10	100%	\$7.494.557,27	100%	\$3.168.996,57	100%	\$5.918.565,26	100%	
INGRESOS POR VENTAS	\$7.134.559,35	92%	\$1.881.088,28	73%	\$7.242.271,65	97%	\$2.899.079,07	91%	\$5.412.650,32	91%	
VENTA DE BIENES	\$1.725.646,44	22%	\$1.882.631,05	73%	\$1.934.745,65	26%	\$1.025.150,19	32%	\$2.023.785,38	34%	
VENTA DE SERVICIOS	\$5.410.828,47	70%	\$1.000,00	0%	\$5.307.526,00	71%	\$1.873.928,88	59%	\$3.388.864,94	57%	
CUOTA DE INGRESO	-\$1.915,56	0%	-\$2.542,77	0%	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$100.000,00	2%	
INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	\$632.733,94	8%	\$657.186,17	26%	\$221.125,95	3%	\$261.894,96	8%	\$484.820,61	8%	
CUOTAS PARA GASTOS DE ADMINISTRACION	\$516.112,00	7%	\$547.750,66	21%	\$220.633,55	3%	\$213.583,67	7%	\$379.226,57	6%	
MULTAS	\$5.827,84	0%	\$139,28	0%	\$40,16	0%	\$0,00	0%		0%	
OTROS INGRESOS	\$110.794,10	1%	\$109.296,23	4%	\$452,24	0%	\$48.311,29	2%	\$5.594,04	0%	
OTROS INGRESOS	\$7.834,29	0%	\$36.503,65	1%	\$31.159,67	0%	\$8.022,54	0%	\$21.094,33	0%	
OTROS	\$7.834,29	0%	\$36.503,65	1%	\$31.159,67	0%	\$8.022,54	0%	\$21.094,33	0%	
COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS	\$1.514.649,77	19%	\$1.638.050,42	64%	\$1.710.357,49	23%	\$919.862,44	29%	\$1.847.407,01	31%	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$0,00	0%	-\$178,13	0%	
COMPRAS NETAS	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$0,00	0%	\$0,00	0%	-\$178,13	0%	
COSTO DE VENTAS DE ARTICULOS COMERCIALIZADOS	\$1.514.649,77	19%	\$1.638.050,42	64%	\$1.710.357,49	23%	\$919.862,44	29%	\$1.847.585,15	31%	
COSTO DE VENTAS DE ARTICULOS COMERCIALIZADOS	\$1.514.649,77	19%	\$1.638.050,42	64%	\$1.710.357,49	23%	\$919.862,44	29%	\$1.847.585,15	31%	
GASTOS	\$6.260.438,91	81%	\$935.741,99	36%	\$5.783.217,02	77%	\$2.421.493,01	76%	\$4.070.911,51	69%	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA	\$6.121.800,22	79%	\$828.147,25	32%	\$826.002,55	11%	\$629.732,22	20%	\$725.285,48	12%	
GASTOS DE PERSONAL	\$464.361,71	6%	\$517.038,01	20%	\$520.235,98	7%	\$395.881,53	12%	\$447.833,89	8%	
GASTOS GENERALES Y SERVICIOS	\$5.657.438,51	73%	\$311.109,24	12%	\$305.766,57	4%	\$233.850,69	7%	\$277.451,59	5%	
GASTOS FINANCIEROS	\$690,28	0%	\$565,83	0%	\$0,00	0%	\$596,06	0%	\$259,41	0%	

INTERESES	\$690,28	0%	\$565,83	0%	\$0,00	0%	\$596,06	0%	\$259,41	0%
OTROS GASTOS	\$137.948,41	2%	\$107.028,91	4%	\$4.957.214,47	66%	\$1.791.164,73	57%	\$3.345.366,62	57%
OTROS GASTOS	\$137.948,41	2%	\$107.028,91	4%	\$4.957.214,47	66%	\$1.791.164,73	57%	\$3.345.366,62	57%
UTILIDAD/PÉRDIDA	\$38,90	0%	\$985,69	0%	\$982,76	0%	-\$172.358,88	-5%	\$246,74	0%

Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 30-4: Análisis Horizontal Estado de Resultados

COOPERATIVA DE TRANSPORTES "PATRIA"													
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AÑOS 2017 - 2021													
ANÁLISIS HORIZONTAL													
CUENTAS	2017	2018	2019	2020	2021	2017 - 2018		2018 - 2019		2019 - 2020		2020 - 2021	
						V.A	V.R	V.A	V.R	V.A	V.R	V.A	V.R
INGRESOS	\$7.775.127,58	\$2.574.778,10	\$7.494.557,27	\$3.168.996,57	\$5.918.565,26	\$-5.200.349,48	-67%	\$4.919.779,17	191%	\$-4.325.560,70	-136%	\$2.749.568,69	46%
INGRESOS POR VENTAS	\$7.134.559,35	\$1.881.088,28	\$7.242.271,65	\$2.899.079,07	\$5.412.650,32	\$-5.253.471,07	-74%	\$5.361.183,37	285%	\$-4.343.192,58	-150%	\$2.513.571,25	46%
VENTA DE BIENES	\$1.725.646,44	\$1.882.631,05	\$1.934.745,65	\$1.025.150,19	\$2.023.785,38	\$156.984,61	9%	\$52.114,60	3%	\$-909.595,46	-89%	\$998.635,19	49%
VENTA DE SERVICIOS	\$5.410.828,47	\$1.000,00	\$5.307.526,00	\$1.873.928,88	\$3.388.864,94	\$-5.409.828,47	-100%	\$5.306.526,00	530653%	\$-3.433.597,12	-183%	\$1.514.936,06	45%
CUOTA DE INGRESO	\$-1.915,56	\$-2.542,77	\$-	\$-	\$100.000,00	\$-627,21	33%	\$2.542,77	-100%	\$-	0%	\$100.000,00	100%
INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	\$632.733,94	\$657.186,17	\$221.125,95	\$261.894,96	\$484.820,61	\$24.452,23	4%	\$-436.060,22	-66%	\$40.769,01	16%	\$222.925,65	46%
CUOTAS PARA GASTOS DE ADMINISTRACION	\$516.112,00	\$547.750,66	\$220.633,55	\$213.583,67	\$379.226,57	\$31.638,66	6%	\$-327.117,11	-60%	\$-7.049,88	-3%	\$165.642,90	44%
MULTAS	\$5.827,84	\$139,28	\$40,16	\$-	\$-	\$-5.688,56	-98%	\$-99,12	-71%	\$-40,16	0%	\$-	0%
OTROS INGRESOS	\$110.794,10	\$109.296,23	\$452,24	\$48.311,29	\$5.594,04	\$-1.497,87	-1%	\$-108.843,99	-100%	\$47.859,05	99%	\$-42.717,25	-764%
OTROS INGRESOS	\$7.834,29	\$36.503,65	\$31.159,67	\$8.022,54	\$21.094,33	\$28.669,36	366%	\$-5.343,98	-15%	\$-23.137,13	-288%	\$13.071,79	62%
OTROS	\$7.834,29	\$36.503,65	\$31.159,67	\$8.022,54	\$21.094,33	\$28.669,36	366%	\$-5.343,98	-15%	\$-23.137,13	-288%	\$13.071,79	62%
COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS	\$1.514.649,77	\$1.638.050,42	\$1.710.357,49	\$919.862,44	\$1.847.407,01	\$123.400,65	8%	\$72.307,07	4%	\$-790.495,05	-86%	\$927.544,57	50%
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$-	\$-	\$-	\$-0,00	\$-178,13	\$-	0%	\$-	0%	\$-0,00	100%	\$-178,13	100%
COMPRAS NETAS	\$-	\$-	\$-	\$-0,00	\$-178,13	\$-	0%	\$-	0%	\$-0,00	100%	\$-178,13	100%
COSTO DE VENTAS DE ARTICULOS COMERCIALIZADOS	\$1.514.649,77	\$1.638.050,42	\$1.710.357,49	\$919.862,44	\$1.847.585,15	\$123.400,65	8%	\$72.307,07	4%	\$-790.495,05	-86%	\$927.722,70	50%
COSTO DE VENTAS DE ARTICULOS COMERCIALIZADOS	\$1.514.649,77	\$1.638.050,42	\$1.710.357,49	\$919.862,44	\$1.847.585,15	\$123.400,65	8%	\$72.307,07	4%	\$-790.495,05	-86%	\$927.722,70	50%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$6.260.477,81	\$936.727,68	\$5.784.199,78	\$2.249.134,13	\$4.071.158,24	\$-5.323.750,13	-85%	\$4.847.472,10	517%	\$-3.535.065,65	-157%	\$1.822.024,12	45%
GASTOS	\$6.260.438,91	\$935.741,99	\$5.783.217,02	\$2.421.493,01	\$4.070.911,51	\$-5.324.696,92	-85%	\$4.847.475,03	518%	\$-3.361.724,01	-139%	\$1.649.418,50	41%

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA	\$6.121.800,22	\$ 828.147,25	\$ 826.002,55	\$ 629.732,22	\$ 725.285,48	\$-5.293.652,97	-86%	\$ -2.144,70	0%	\$ -196.270,33	-31%	\$ 95.553,26	13%
GASTOS DE PERSONAL	\$ 464.361,71	\$ 517.038,01	\$ 520.235,98	\$ 395.881,53	\$ 447.833,89	\$ 52.676,30	11%	\$ 3.197,97	1%	\$ -124.354,45	-31%	\$ 51.952,36	12%
GASTOS GENERALES Y SERVICIOS	\$5.657.438,51	\$ 311.109,24	\$ 305.766,57	\$ 233.850,69	\$ 277.451,59	\$-5.346.329,27	-95%	\$ -5.342,67	-2%	\$ -71.915,88	-31%	\$ 43.600,90	16%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 690,28	\$ 565,83	\$ -	\$ 596,06	\$ 259,41	\$ -124,45	-18%	\$ -565,83	-100%	\$ 596,06	100%	\$ -336,65	-130%
INTERESES	\$ 690,28	\$ 565,83	\$ -	\$ 596,06	\$ 259,41	\$ -124,45	-18%	\$ -565,83	-100%	\$ 596,06	100%	\$ -336,65	-130%
OTROS GASTOS	\$ 137.948,41	\$ 107.028,91	\$4.957.214,47	\$1.791.164,73	\$3.345.366,62	\$ -30.919,50	-22%	\$4.850.185,56	4532%	\$-3.166.049,74	-177%	\$1.554.201,88	46%
OTROS GASTOS	\$ 137.948,41	\$ 107.028,91	\$4.957.214,47	\$1.791.164,73	\$3.345.366,62	\$ -30.919,50	-22%	\$4.850.185,56	4532%	\$-3.166.049,74	-177%	\$1.554.201,88	46%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 38,90	\$ 985,69	\$ 982,76	\$ -172.358,88	\$ 246,74	\$ 946,79	2434%	\$ -2,93	0%	\$ -173.341,64	101%	\$ 172.605,62	69955%

Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Composición del Estado de Resultados

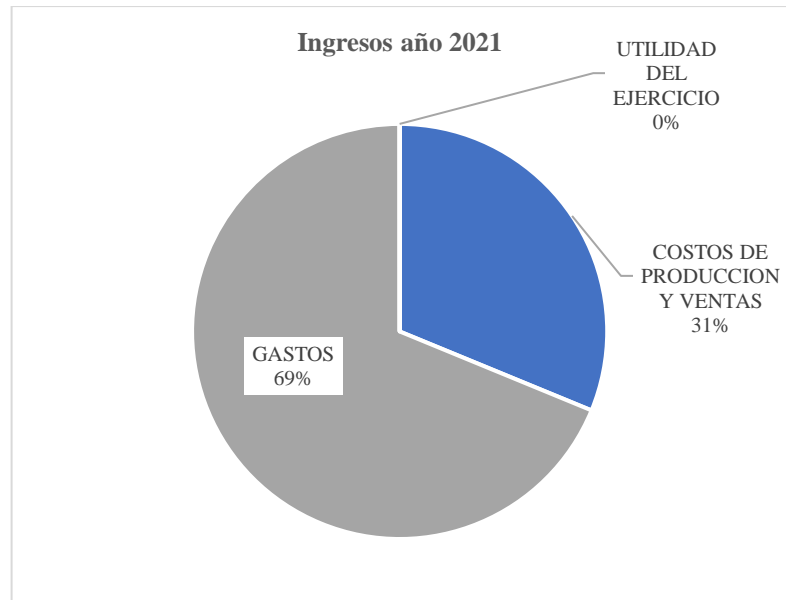


Ilustración 41-4: Composición del estado de resultados, análisis vertical

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

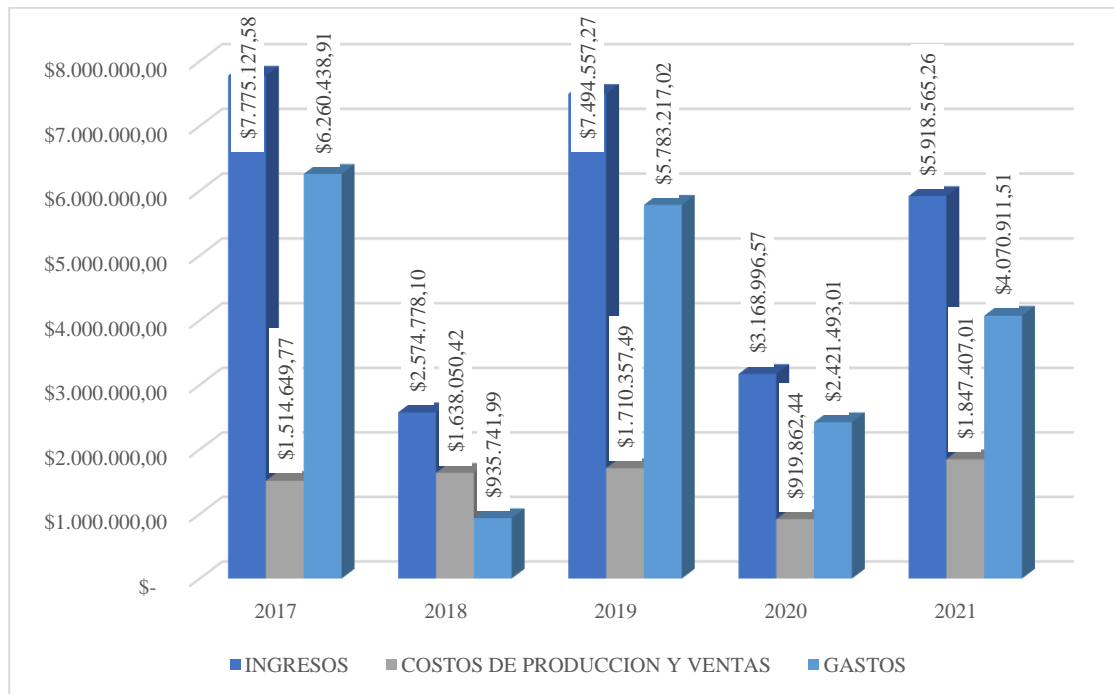


Ilustración 42-4: Composición del estado de resultados, análisis horizontal

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo con la ilustración 50-4 el estado de resultados 2021 se compone el 69% por gastos, mientras que, 31% pertenece a costos de producción y ventas, y finalmente no existió utilidad en el año; se deduce que todos los ingresos que obtuvieron por las diferentes actividades más del 50% se utilizó únicamente para cubrir gastos, dejando un lado a los costos de producción y ventas siendo este factor el más importante para hacer de la empresa activa y productiva. Según la ilustración 51-4 se observa el ingreso del año 2020 por una cantidad de \$3'168.996,57 en época de pandemia la cual incremento para el año 2020 por un valor de \$5'918.565,26; sucede lo mismo con el costo de producción y ventas el cual incrementa de \$919.862,44 en el año 2020 a \$1'847.407,01 en el 2021; sin embargo, los gastos duplicaron su valor solo de un año al otro, esto indica que se está gastando más de lo que se debe y no existe un control adecuado.

Composición de utilidad del ejercicio

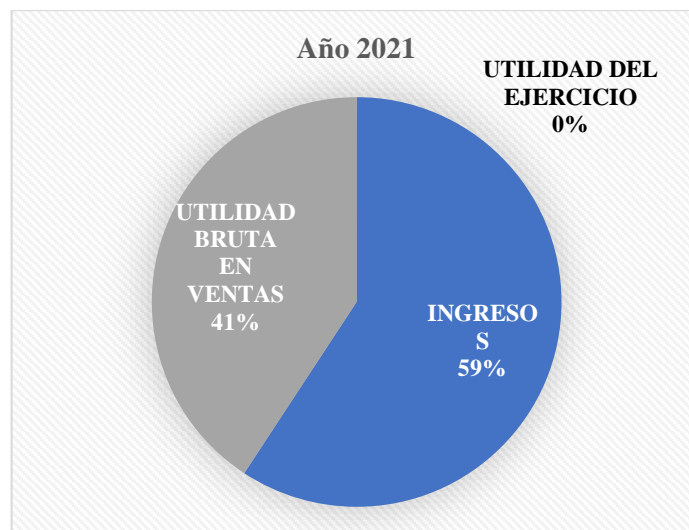


Ilustración 43-4: Composición de la utilidad, análisis vertical

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

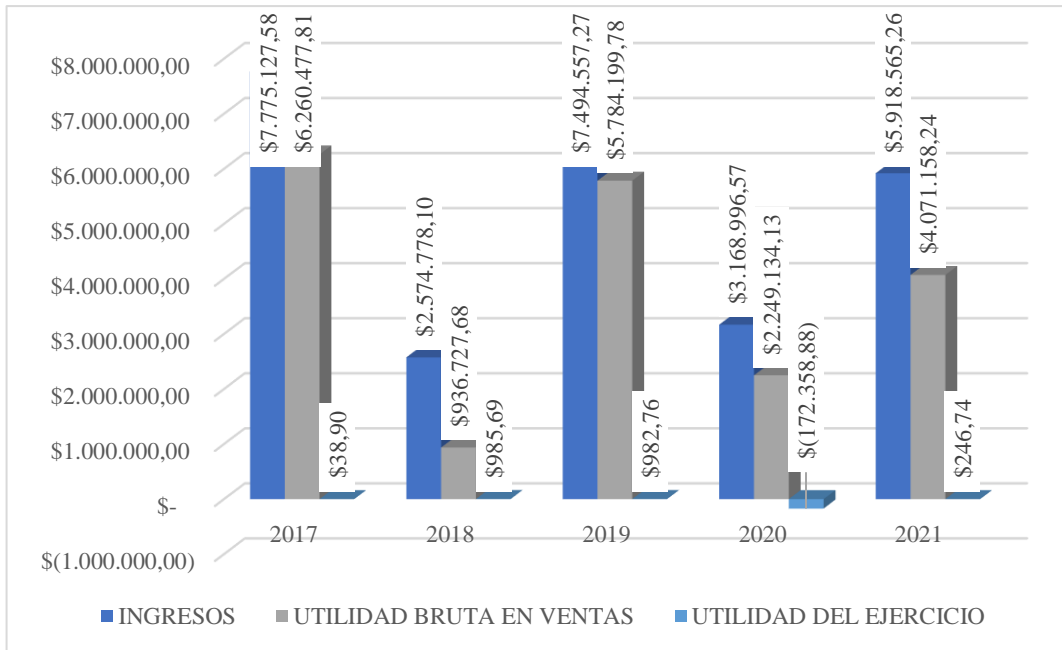


Ilustración 44-4: Composición de la utilidad, análisis horizontal

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Se puede observar en la ilustración 52-4 la estructura de la utilidad del año 2021, la cual no existió; sin embargo, en la ilustración 53-4 se detalla que en el año 2020 la cooperativa sufrió una pérdida en el ejercicio muy considerable por un valor de \$-172.358,88 debido a la pandemia y al cierre de carreteras el cual tuvo que ser sustentado obviamente en el 2021, lo cual incidió en un resultado de utilidad del ejercicio de \$246,74 siendo muy poco, a comparación con los altos gastos asumidos en el periodo.

4.4.2.1. Necesidades Operativas Fondo

Tabla 31-4: NOF de la Cooperativa de Transportes Patria

COOPERATIVA DE TRANSPORTES "PATRIA"						
NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDO						
NOF	2017	2018	2019	2020	2021	
+ CAJA	\$ 18.104,83	\$ 25.341,25	\$ 2.807,57	\$ 4.769,17	\$ 2.721,09	
+ CUENTAS POR COBRAR	\$ 287.912,32	\$ 117.712,26	\$ 304.393,72	\$ 159.677,89	\$ 345.621,70	
+ INVENTARIO	\$ 140.818,25	\$ 182.229,81	\$ 204.753,46	\$ 179.673,61	\$ 121.217,01	
- PROVEEDORES	\$ 28.004,57	\$ 37.065,38	\$ 61.762,77	\$ 40.810,02	\$ 73.324,84	
- OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 8.891,55	\$ 29.358,17	\$ 24.525,67	\$ 21.720,32	\$ 35.042,47	
- OBLIGACIONES POR PAGAR SRI	\$ 7.911,00	\$ 14.402,55	\$ 7.613,49	\$ 4.924,41	\$ 12.950,75	
- CUENTAS POR PAGAR VARIOS	\$ 281.078,63	\$ 153.295,15	\$ 116.912,09	\$ 190.173,19	\$ 223.421,20	
TOTAL	\$ 120.949,65	\$ 91.162,07	\$ 301.140,73	\$ 86.492,73	\$ 124.820,55	

Fuente: Estados financieros de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

La determinación de las NOF para cada año se lo realizó mediante las cuentas que son propias del giro del negocio, en el año 2017 este fondo es por un valor de \$120.949,65; para el año 2018 disminuyó considerablemente por el valor de \$91.162,07 lo que permitió seguir operando normal; para el año 2019 el valor aumenta a más de doble con respecto al año anterior por un valor de \$301.140,73 teniendo recursos más de lo necesario; en el año 2020 este fondo se ve reducido a un valor de \$86.492,73 con lo cual a pesar de la situación en este año se contaba con dinero suficiente; y finalmente, el 2021 el valor aumenta a \$124.820,55 lo que indica el mejoramiento económico en disponibilidad.

4.4.2.2. Fondo de Maniobra

Tabla 32-4: Fondo de maniobra de la Cooperativa de Transportes Patria

COOPERATIVA DE TRANSPORTES "PATRIA"					
FONDO DE MANIOBRA					
CUENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO CORRIENTE	\$ 1.132.799,94	\$ 743.184,45	\$ 943.122,29	\$ 759.092,28	\$ 1.032.865,18
PASIVO CORRIENTE	\$ 619.577,66	\$ 347.293,56	\$ 284.782,20	\$ 380.882,54	\$ 465.255,94
TOTAL	\$ 513.222,28	\$ 395.890,89	\$ 658.340,09	\$ 378.209,74	\$ 567.609,24

Fuente: Estados financieros de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

La Cooperativa de Transportes Patria cuenta con el valor de fondo de maniobra positivo para todos los años desde 2017 al 2021; esto significa que puede hacer frente a sus obligaciones en cualquier momento tomando decisiones y estableciendo políticas financieras adecuadas que le ayuden a llevar un equilibrio financiero.

4.4.2.3. Porción de liquidez

Tabla 33-4: Porción de liquidez negociados de la Cooperativa de Transportes Patria

COOPERATIVA DE TRANSPORTES "PATRIA"					
NECESIDADES DE RECURSOS NEGOCIADOS					
CUENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
(+) NOF	\$ 120.949,65	\$ 91.162,07	\$ 301.140,73	\$ 86.492,73	\$ 124.820,55
(-) FONDO DE MANIOBRA	\$ 513.222,28	\$ 395.890,89	\$ 658.340,09	\$ 378.209,74	\$ 567.609,24
TOTAL	\$ -392.272,63	\$ -304.728,82	\$ -357.199,36	\$ -291.717,01	\$ -442.788,69

Fuente: Estados financieros de la Cooperativa de Transportes Patria, 2021.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

La Cooperativa de Transportes Patria cuenta con un excedente de liquidez desde el año 2017 al 2021 esto quiere decir que la empresa cuenta con suficiente dinero para poder cubrir las necesidades operativas de fondo, en consecuencia, no requiere la necesidad de recursos negociados.

4.4.3. Ratios Financieros

Los ratios financieros están considerados como coeficientes o razones que provee unidades contables y financieras, en los cuales se observa el estado actual de la Cooperativa de Transportes Patria de la ciudad de Riobamba, para verificar los nivel óptimos económicos y así poder tomar las decisiones adecuadas.

4.4.3.1. *Liquidez*

- **Liquidez corriente**

Tabla 34-4: Liquidez corriente

	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez corriente	1,83	2,14	3,31	1,99	2,22

Realizado por: Jara, G. 2022.

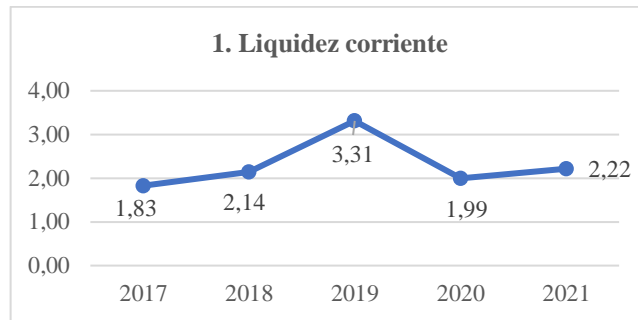


Ilustración 45-4: Liquidez corriente

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

El ratio de liquidez pone de manifiesto la capacidad de la cooperativa para hacer frente al pago de sus deudas que vencen a corto plazo, en los resultados de cálculo se establece una liquidez de 1,83 en el año 2017; 2,14 en el 2018; 3,31 en el año 2019; 1,99 en el año 2020 y 2,22 para el 2021. Se entiende que la institución en el año 2017 por cada dólar adeudó se disponía de \$1.83 y tuvo liquidez para cubrir sus obligaciones financieras, incrementando en años posteriores, especialmente en el 2021 presenta 2,22 respectivamente para cancelar deudas en el año referido.

- **Prueba ácida**

Tabla 35-4: Prueba ácida

	2017	2018	2019	2020	2021
Prueba ácida	1,60	1,62	2,59	1,52	1,96

Realizado por: Jara, G. 2022.

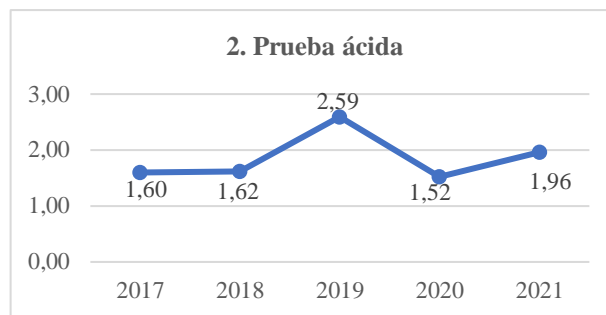


Ilustración 46-4: Prueba de ácida

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Se observa la capacidad que tiene la cooperativa para cubrir las obligaciones corrientes, pero sin recurrir a la venta de su inventario; la institución en el año 2017 obtuvo una razón de 1,60, en el 2018 de 1,62, en el 2019 de 2,59, en el 2020 de 1,52 y 1,96 en el 2021. Este resultado indica que no existieron problemas para hacer frente a sus deudas de corto plazo, en especial en el año 2021 pudo cubrir sus obligaciones a corto plazo.

4.4.3.2. Solvencia

- **Endeudamiento del activo**

Tabla 36-4: Endeudamiento del activo

	2017	2018	2019	2020	2021
Endeudamiento del Activo	0,68	0,68	0,69	0,73	0,70

Realizado por: Jara, G. 2022.

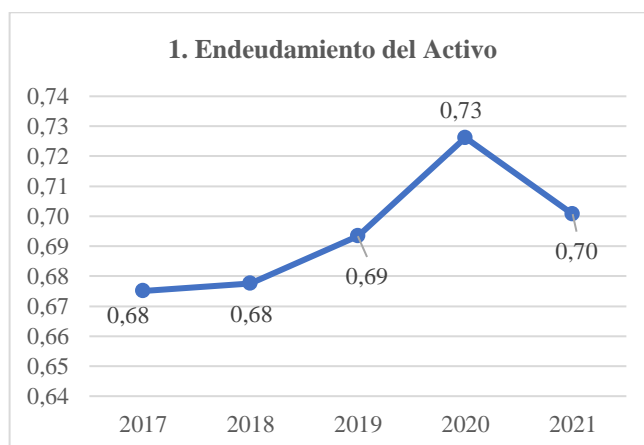


Ilustración 47-4: Endeudamiento de activo

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Se observa la participación de los acreedores en la institución para el año 2017 y 2018 es de 0,68; en el 2019 de 0,69, en el 2020 de 0,73 y en el 2021 es de 0,70. Se entiende que más del 50% de la empresa es financiado por el pasivo total de la cooperativa, el resto se ejecuta por intermedio del activo de la cooperativa, y teóricamente es un indicio de tener un alto nivel de deudas.

- **Endeudamiento patrimonial**

Tabla 37-4: Endeudamiento patrimonial

	2017	2018	2019	2020	2021
Endeudamiento Patrimonial	0,35	0,19	0,16	0,23	0,29

Realizado por: Jara, G. 2022.

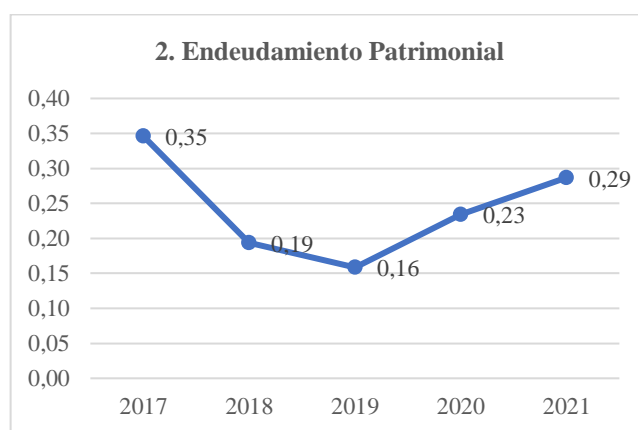


Ilustración 48-4: Endeudamiento patrimonial

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Se definió el nivel de endeudamiento de terceros formado en el pasivo total, para el año 2017 de 0,35, mientras que, en el año 2018 tuvo un decrecimiento a 0,19, en el 2019 un decrecimiento del 0,16, en el 2020 mantiene un incremento de 0,23, y el año 2021 es de 0,29; esto representa el patrimonio de la cooperativa, lo que significa que no se encuentra endeudada con terceros, sin embargo, los recursos propios son mal distribuidos.

- **Endeudamiento del activo fijo**

Tabla 38-4: Endeudamiento del activo fijo

	2017	2018	2019	2020	2021
Endeudamiento del Activo Fijo	0,41	0,37	0,37	0,31	0,37

Realizado por: Jara, G. 2022.

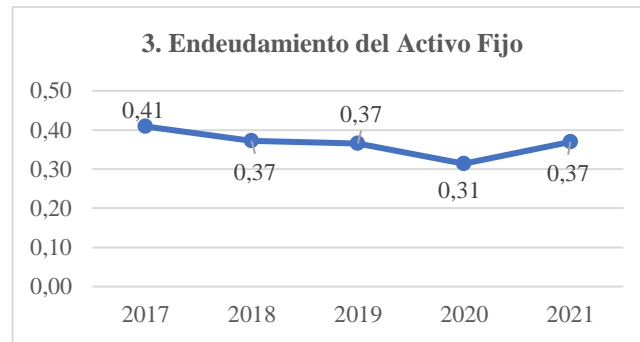


Ilustración 49-4: Endeudamiento del activo fijo

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Se puede observar que la cooperativa en el año 2017 presenta un 0,41 de endeudamiento, para el año 2018 y 2019 decremento a 0,37, en el 2020 es de 0,31 y para el año 2021 es de 0,37; esto quiere decir que el activo fijo es financiado por deudas a largo plazo terceras personas, el resto es a través del patrimonio que tiene la cooperativa.

- **Apalancamiento**

Tabla 39-4: Apalancamiento

	2017	2018	2019	2020	2021
Apalancamiento	3,08	3,10	3,26	3,65	3,34

Realizado por: Jara, G. 2022.



Ilustración 50-4: Apalancamiento

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Se observa que en el año 2017 la cooperativa tuvo un apalancamiento de 3,08, para el 2018 de 3,10, en el año 2019 es de 3,26, en el 2020 es de 3,65 y en el año 2021 es de 3,34 lo cual indica que todos los montos están financiados por el patrimonio, existiendo un apoyo de los recursos de los socios sobre los recursos ante entidades financieras, generando una revalorización del patrimonio.

- **Apalancamiento financiero**

Tabla 40-4: Apalancamiento Financiero

	2017	2018	2019	2020	2021
Apalancamiento Financiero	0,00	0,03	0,00	-0,39	0,00

Realizado por: Jara, G. 2022.

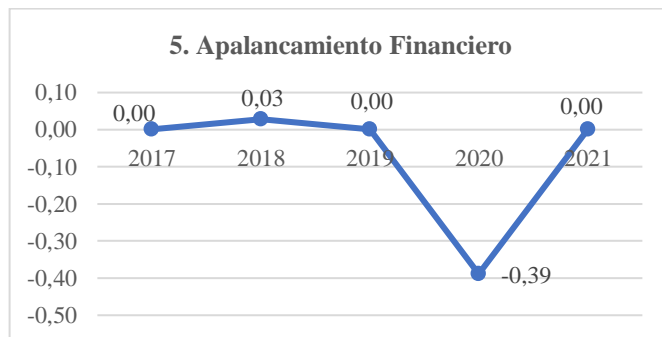


Ilustración 51-4: Apalancamiento financiero

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

El cálculo del apalancamiento financiero indica que la cooperativa no accedió a capitales externos para aumentar la rentabilidad, en los años 2017, 2018, 2019 y 2021; teóricamente si el valor es mayor a 1 se indica que la deuda ayuda a la rentabilidad de la cooperativa.

4.4.3.3. Gestión

- **Rotación de cartera**

Tabla 41-4: Rotación de cartera

	2017	2018	2019	2020	2021
Rotación de cartera	24,78	15,98	23,79	18,16	15,66

Realizado por: Jara, G. 2022.

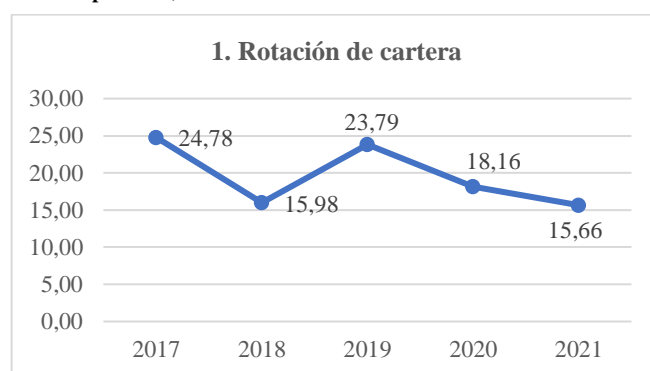


Ilustración 52-4: Rotación de cartera

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

La rotación de cartera permitió identificar cuantas veces toma recuperar las ventas a crédito, un dato importante, para el año 2017 exhibió un valor de 24,78 veces, para el 2018 fue de 15,98, en el 2019 es de 23,79, el 2020 presenta el 18,16 y 2021 disminuyó en 15,66 veces que rotan las cuentas por cobrar en un año, es decir el pago de sus clientes se convierte en efectivo cada 15,66 veces al año por lo cual no cuenta con activos líquidos suficientes.

- **Rotación de activo fijo**

Tabla 42-4: Rotación de activo fijo

	2017	2018	2019	2020	2021
Rotación de activo fijo	4,68	1,26	4,89	1,95	3,97

Realizado por: Jara, G. 2022.

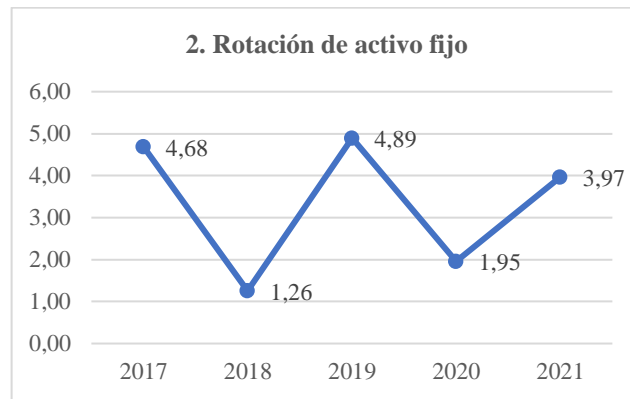


Ilustración 53-4: Rotación de activo fijo

Realizado por: Jara, Guisell. 2022.

Análisis e interpretación

La rotación de activos fijos de la Cooperativa de Transportes Patria para el año 2017 presenta un valor de 4,68, veces, en el 2018 con una disminución de 1,26, en el 2019 es de 4,89, en el 2020 es de 1,95 y en el año 2021 rotó 3,97 veces, en ventas por cada dólar invertido en sus activos fijos.

- **Rotación de ventas**

Tabla 43-4: Rotación de ventas

	2017	2018	2019	2020	2021
Rotación de ventas	1,30	0,34	1,24	0,49	1,00

Realizado por: Jara, Guisell. 2022.

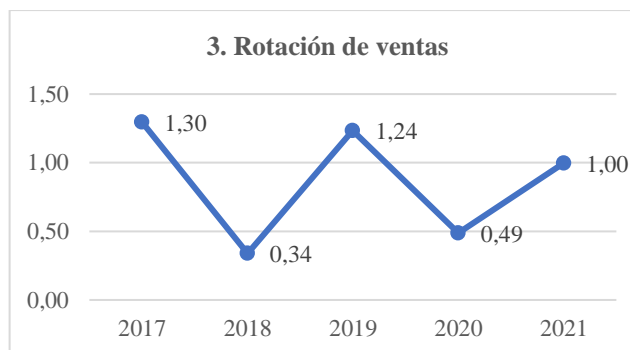


Ilustración 54-4: Rotación de ventas

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

La Cooperativa de Transportes Patria, muestra que sus activos totales en el 2017 han rotado 1,30 veces, mientras que para el 2018 ha rotado 0,34 veces, para el 2019 con 1,24 veces, en el año 2020 fue de 0,49 y para el 2021 es de 1; esto equivale a que la cooperativa estuvo generando ingresos en el año 2017, 2019 y 2021 mayores a uno en la inversión de activos totales, lo que corresponde a un eficiente empleo de los activos.

- **Período medio de cobranzas**

Tabla 44-4: Período medio de cobranza

	2017	2018	2019	2020	2021
Período medio de cobranza	17	33	18	32	28

Realizado por: Jara, G. 2022.

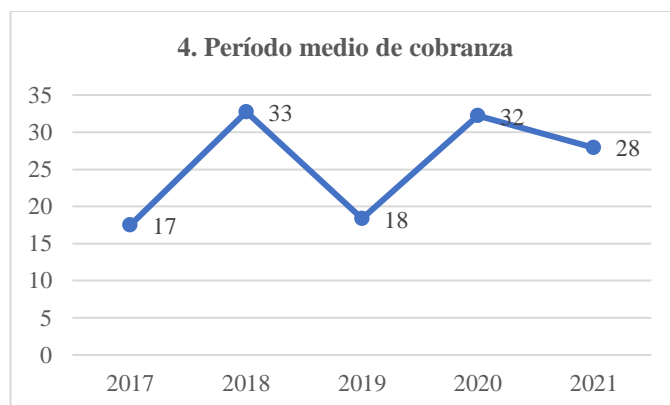


Ilustración 55-4: Período medio de cobranza

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

En el año 2017 la cooperativa tuvo un período promedio de cobro 17 días; un nivel aceptable ya que no existía demora para convertir los créditos en efectivo, sin embargo, en el año 2018 se obtuvo una rotación de cuentas por cobrar de 33 días, mientras que para el 2019 fue de 18 tendiendo un decremento, pero en el 2020 fue de 32 y en el 2021 es de 28 días en el año; este es el tiempo que le toma a la cooperativa en recuperar la totalidad de su cartera

- **Período medio de pago**

Tabla 45-4: Período medio de pago

	2017	2018	2019	2020	2021
Período medio de pago	7	8	13	16	14

Realizado por: Jara, G. 2022.

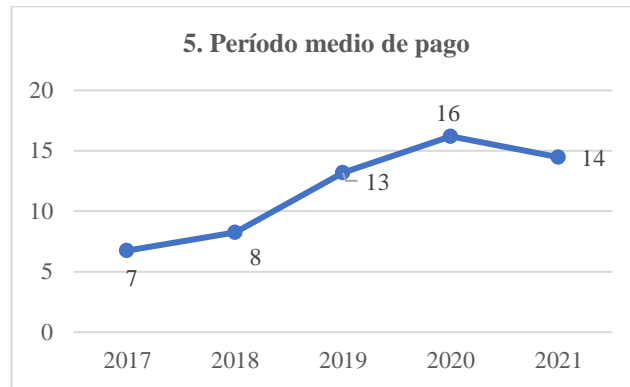


Ilustración 56-4: Período medio de pago

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Se observa que para el año 2017 las cuentas por pagar demoran 7 días en ser canceladas, para el año 2018 demoran 8 días, en el 2019 de 13, en el 2020 es de 16 días y en el año 2021 es de 14 días en el año, es el tiempo que le toma a la cooperativa en hacer sus pagos.

- **Impacto gestión administrativo y ventas**

Tabla 46-4: Impacto gestión administrativo y ventas

	2017	2018	2019	2020	2021
Impacto gestión administrativo y ventas	0,86	0,44	0,11	0,22	0,13

Realizado por: Jara, G. 2022.

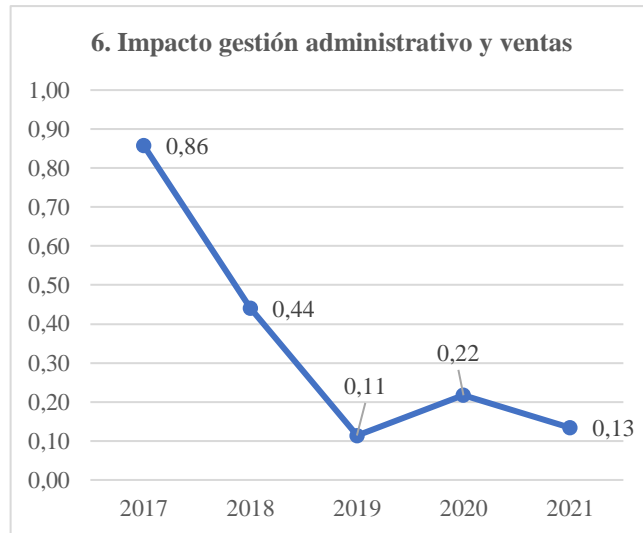


Ilustración 57-4: Impacto gestión administración y ventas

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Se puede observar mediante el indicador del impacto de gastos administrativos y ventas, la participación de los gastos fue del 0,86 para el 2017, siendo el 0,44 para el 2018, para el 2019 es de 0,11, en el 2020 es de 0,22 y para el 2021 una participación del 0,13; concluyendo que al tener una disminución de gastos, las posibilidades de fortalecer el patrimonio y la distribución de las utilidades, las expectativas de crecimiento son escasas.

- **Impacto de la carga financiera**

Tabla 47-4: Impacto de la carga financiera

	2017	2018	2019	2020	2021
Impacto de la carga financiera	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Realizado por: Jara, G. 2022.

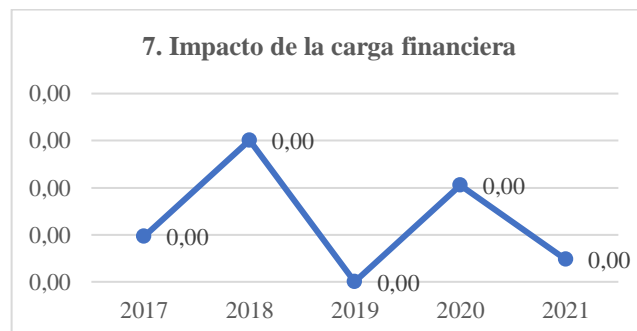


Ilustración 58-4: Impacto de la carga financiera

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

La Cooperativa de Transportes Patria presenta una capacidad de pago de intereses financieros para el año 2017 de 0,010, en el año 2018 es de 0,030, en el 2019 es de 0,0001, en el 2020 es de 0,021 y en el 2021 es de 0,005% es decir, que los gastos financieros representan el 0,005% del total de las ventas.

4.4.3.4. Rentabilidad

- **Rentabilidad neta del activo**

Tabla 48-4: Rentabilidad neta del activo.

	2017	2018	2019	2020	2021
Rentabilidad neta del activo	114%	17%	99%	38%	75%

Realizado por: Jara, G. 2022.

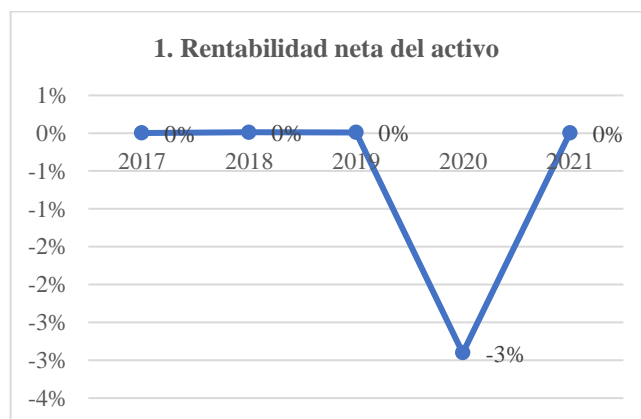


Ilustración 59-4: Rentabilidad neta del activo

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

La rentabilidad neta del activo en el año 2017, 2018 y 2019 representa 0%, en el año 2020 decremento -3% y en el 2021 se mantiene en 0%, concluyendo los 5 años no ha presentado rentabilidad en sus activos.

- **Margen bruto**

Tabla 49-4: Margen bruto

	2017	2018	2019	2020	2021
Margen bruto	81%	36%	77%	71%	69%

Realizado por: Jara, G. 2022.

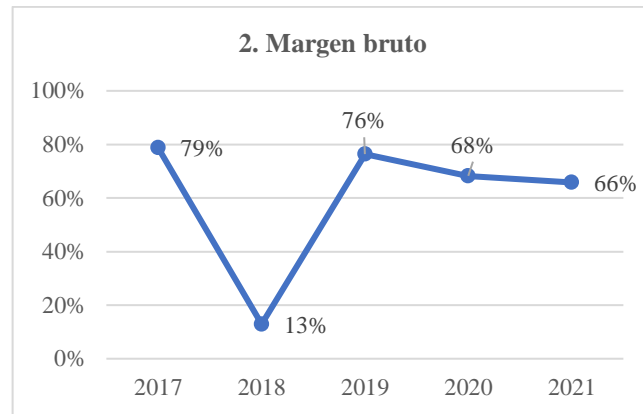


Ilustración 60-4: Margen bruto

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

La Cooperativa de Transportes Patria presenta un margen de utilidad bruta para el año 2017 de 79%, al 2018% existe una disminución de 13%, en el 2019 mantienen un incremento de 76%, en el 2020 es de 68% y en el 2021 es de 66%, este resultado indica que las ventas netas durante el periodo indicado generaron ganancias, lo que significa que por cada \$1,00 de las ventas la utilidad bruta correspondió a 0,69.

- **Margen operacional**

Tabla 50-4: Margen operacional

	2017	2018	2019	2020	2021
Margen operacional	2%	6%	68%	56%	62%

Realizado por: Jara, G. 2022.

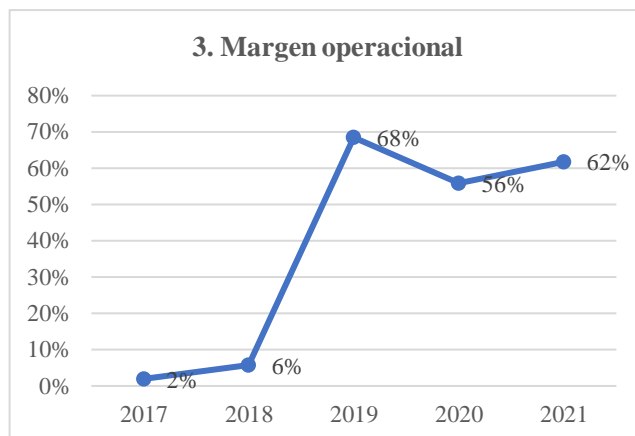


Ilustración 61-4: Margen operacional

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

La Cooperativa de Transportes Patria, presenta margen operacional para el 2017 de 2%, para el 2018 de 6%, mantiene un incremento de 68% para el 2019, disminuye al 56% en el 2020 y para el 2021 existe un incremento del 62%, lo que refleja que las ventas operacionales durante el año 2021 generaron solo un 62% de rentabilidad neta de ventas.

- **Rentabilidad neta de ventas (Margen Neto)**

Tabla 51-4: Rentabilidad neta de ventas

	2017	2018	2019	2020	2021
Margen operacional	0%	0%	0%	-5%	0%

Realizado por: Jara, G. 2022.

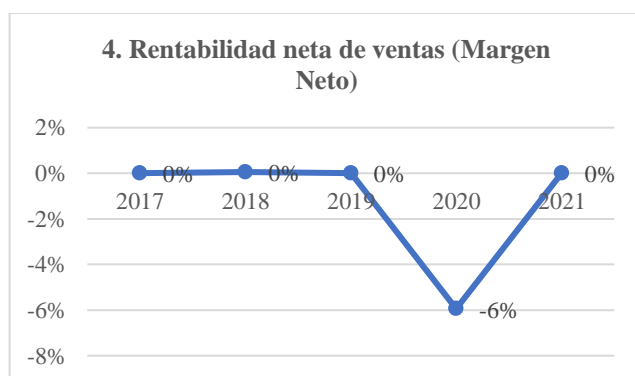


Ilustración 62-4: Rentabilidad neta de ventas

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

La Cooperativa de Transportes Patria, presenta una rentabilidad neta de ventas de 0% en los años 2017, 2018, 2019 y 2021; en cambio en el año 2020 existió pérdida del -6%, lo cual muestra que la gestión de ventas no ha generado ganancias directas.

- **Rendimiento del patrimonio (ROE)**

Tabla 52-4: Rendimiento del patrimonio

	2017	2018	2019	2020	2021
Rendimiento del patrimonio (ROE)	8%	6%	276%	100%	206%

Realizado por: Jara, G. 2022.

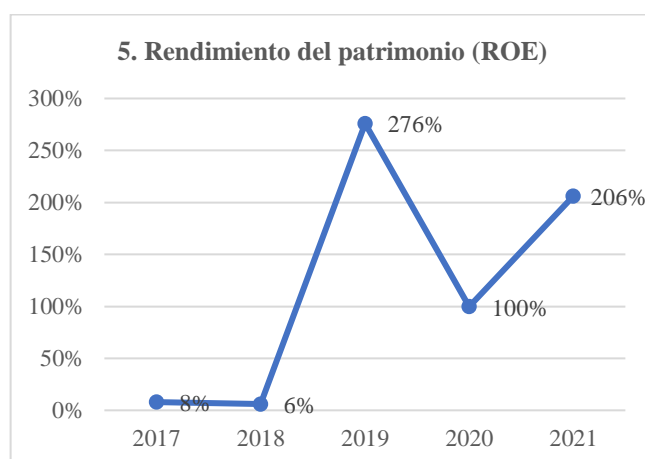


Ilustración 63-4: Rendimiento del patrimonio

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Se observa que el rendimiento del patrimonio, para el año 2017 genero una utilidad del patrimonio 8%, para el 2018 de 6%, para el 2019 fue de 276%, para el 2020 fue de 100% y para el año 2021 presenta un incremento de 206%, frente a los socios del capital.

- **Rentabilidad financiera**

Tabla 53-4: Rentabilidad financiera

	2017	2018	2019	2020	2021
Rentabilidad financiera	0%	0%	0%	-11%	0%

Realizado por: Jara, G. 2022.

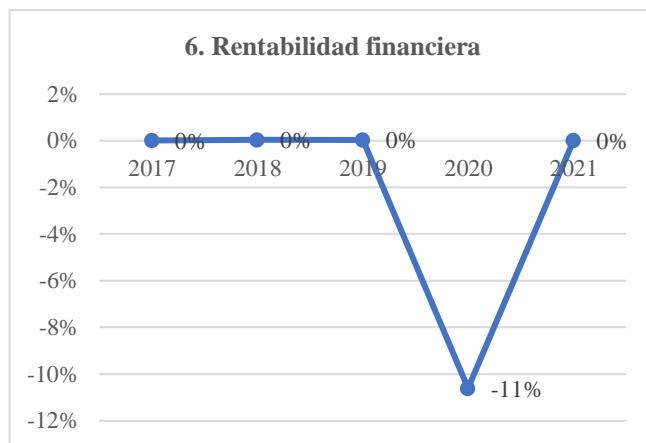


Ilustración 64-4: Rentabilidad financiera

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

El indicador de rentabilidad financiera, para 2017, 2018, 2019 y 2021 es 0%, y en el 2020 fue -11% concluyendo que la rentabilidad financiera responde a las expectativas no rentables para los socios.

4.4.4. Informe Financiero

Una vez desarrollado el análisis económico financiero de la Cooperativa de Transportes Patria de la ciudad de Riobamba se puntualiza el informe que tiene como objetivo recopilar información inicial, sugerencias y comentarios de manera sencilla el estado financiero de la cooperativa.

**COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA
INFORME FINANCIERO
De enero de 2017 a diciembre de 2021
Riobamba– Chimborazo**

Resumen de los aspectos:

La Cooperativa de Transportes Patria de la ciudad de Riobamba dedicada a la prestación de servicio de transportación de pasajeros a nivel nacional, además presta el servicio de Gasolinera en la Estación de Servicios “Patria” con la venta de combustible, área de lavado y en Tecnicentro en la venta de artículos y piezas para autos y buses, tiene como representante legal a Gonzalo Fernando Díaz Ruiz, con el número de RUC: 0690018632001, su actividad de servicio inicia el 12 de octubre de 1961.

Actividad económica

Nombre
Cooperativa de Transportes Patria

Objeto social	Prestar servicios de transportación de pasajeros a nivel nacional, con altos estándares de calidad que brindando una expectativa innovadora al usuario y personal capacitado.
Actividad económica	Prestación de servicio de transportación de pasajeros a nivel nacional, además presta el servicio de gasolinera en la Estación de Servicios “Patria” con la venta de combustible, área de lavado y en Tecnicentro en la venta de artículos y piezas para autos y buses
Obligación tributaria	Mensual
Número de establecimientos	15

Objetivos del informe:

- Analizar la administración del efectivo, créditos, inventarios y capital de trabajo.
- Conocer los problemas de los análisis financieros.
- Indagar las causas de las problemáticas y posibles soluciones en el proceso de administrar los recursos.

Identificación de los problemas:

A continuación, se presenta un análisis de la estructura económico y financiero de la Cooperativa de Transportes Patria de la ciudad de Riobamba:

Balance general

Estructura económica

Los activos corrientes de la cooperativa Patria en el año 2021 presenta un crecimiento del 19% con respecto al año anterior, con un monto de \$1.032.865,18 en comparación con el año 2020 de \$759.092,28 que fue de 13%; en el 2019 es de \$943.122,29 que significa el 16%; en el 2018 fue del 13% con un monto de \$743.184,45 y el 2017 fue de 21% con un monto de \$1.132.799,94; presentando un decremento de 2% en comparación al 2017 y 2021 esto se debe a las cuentas por cobrar con un valor de \$611.938,80, dicha tendencia disminuye, el activo no corriente sostiene las finanzas de la cooperativa; ya que en el transcurso de 5 años han adquirido bienes, lo cual resulta beneficioso, sin embargo, esta situación no es la más adecuada debido, a políticas de créditos para los socios las cuales no son adecuadas y estas deben ser reestructuradas en la administración financiera, esto presenta una problemática en cartera vencida que podría causar afectaciones a corto plazo, imposibilitando la liquidez inmediata en la cooperativa.

Adicional la rotación del inventario en el año 2017 presenta un monto de \$140.818,25 con un 3% y en el 2021 presenta un monto de \$121.217,01 con una disminución de 2% esto muestra el poco movimiento que existe en la mercadería comercializada en Tecnicentro lo cual impide tener flujo del efectivo.

Estructura financiera

Al analizar el pasivo total de la Cooperativa de Transportes Patria de acuerdo al análisis horizontal en el año 2017-2018 presenta aun variación de \$44.035,57 con un porcentaje del 1%, en el 2018-2019 la variación es de \$301.541,06 con el 8%, en el 2019-2020 el monto de variación es de \$245.709,85 con un 6% y la variación del año 2020-2021 es de -\$507.474,18 con un porcentaje negativo del 13%; esto debido al endeudamiento que mantiene a largo plazo, lo que indica que la cooperativa tenga un riesgo crediticio; las cuentas involucradas son la cuenta por pagar varios por \$223.421,20; la cooperativa maneja tres actividades económicas en la que cada una maneja su contabilidad, sin embargo, cuando existe alguna necesidad de financiamiento se otorgan préstamos entre ellas, lo que ha generado deudas, las cuales se ven reflejadas en esta cuenta

El patrimonio de la cooperativa en el año 2017-2018 presenta \$963,31 con un porcentaje de 0%, en el año 2018-2019 la variación es de \$6.618,40 con un porcentaje de 0%, en el 2019-2020 es de -\$172.506,30 con un porcentaje del -10%, en el 2020-2021 el monto es de -\$898,97 con un porcentaje de 0%; esto debido al incremento de las deudas a corto y largo plazo comprometiendo su patrimonio esto quiere decir que la mayor parte del activo está financiado con el pasivo presentando un riesgo de financiamiento al no poseer un fondo de reserva en caso de emergencia.

Estado de resultados

Las ventas los años 2017-2018 mantiene una variación de \$-5.200.349,48 en un -67%, en el año 2018-2019 su variación es de \$4.919.779,17 con un porcentaje de 191%, para los años 2019-2020 es de \$-4.325.560,70 con un -136% y en los años 2020-2021 es de \$2.749.568,69 con un 46%, esto por la situación económica del país que enfrentó al COVID 19, que impidió a los clientes adquirir el servicio.

El costo de venta decrecieron en el 2017-2018 presenta un valor de \$123.400,65 con un 8%, en el 2018-2019 fue de \$72.307,07 con un 4%, el 2019-2020 fue \$-790.495,05 con un porcentaje negativo de -86% y en el año 2020-2021 es de \$ 927.544,57 con un -50%, esto a consecuencia de los productos vendidos frente a una realidad de preferencia de los clientes por adquirir solo el servicio de Gasolinera, que por la venta de artículos; en la crisis sanitaria por pandemia y en el último año se ha ido normalizando la situación económica y se empieza a reactivar cada sector a nivel mundial.

Los gastos que presenta la cooperativa en los años 2017-2018 fueron de \$-5.324.696,92 con un -85%, en los años 2018-2019 fue \$4.847.475,03 con un 518%, en el 2019-2020 fue \$-3.361.724,01 con un -139%, y en el 2020-2021 la variación fue \$1.649.418,50 con un 41%, esto significa que, los gastos duplicaron su valor solo de un año al otro, esto indica que se está gastando más de lo que se debe y no existe un control adecuado.

Indicadores financieros.

Estructura económica

Los indicadores financieros, análisis del comportamiento de la cooperativa:

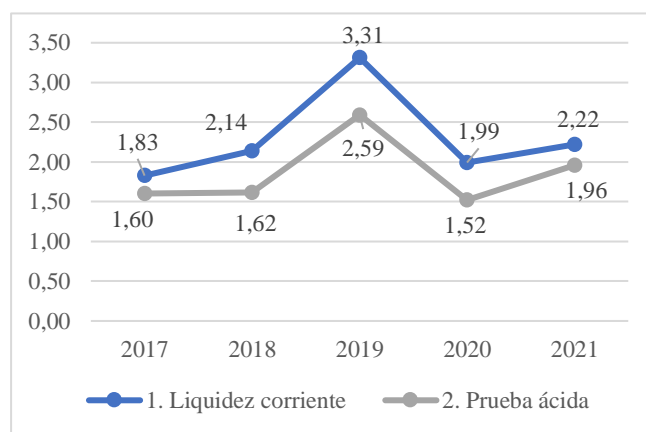


Ilustración 65-4: Relación liquidez y prueba ácida

Realizado por: Jara, G. 2022.

Al observar los ratios de liquidez se puede analizar que la Cooperativa de Transportes Patria, en el año 2019 ha decrementado 3,31 veces, en comparación con el año 2021 es de 2,22 en su liquidez financiera poniendo de manifiesto que tiene capacidad suficiente para hacer frente al pago de sus obligaciones a corto plazo.

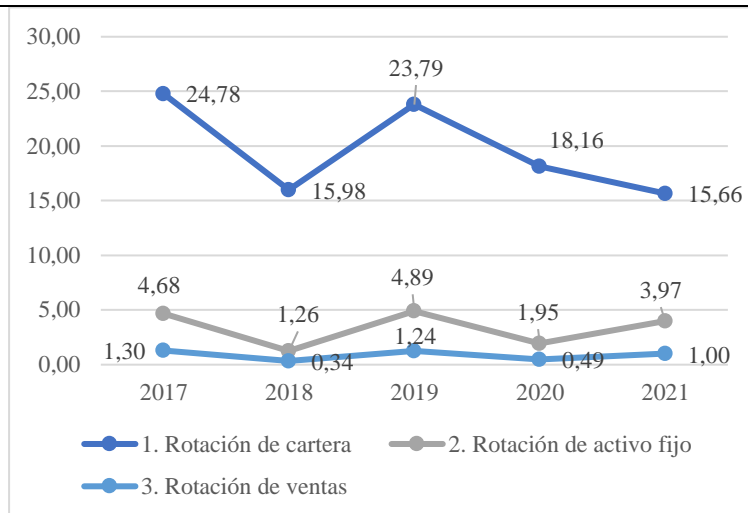


Ilustración 66-4: Relación de la rotación cartera, activo fijo y ventas

Realizado por: Jara, G. 2022.

Entre los indicadores de gestión se tiene la rotación de cartera vencida, es un problema para la cooperativa ya que para el año 2021 rota 15,66 días al año, teniendo un decrecimiento en comparación al año 2017, significando que la cooperativa tiene muchos créditos por cobrar; por lo cual no cuenta con activos líquidos para afrontar sus obligaciones, por eso, es recomendable aplicar políticas de cobro, para reducir la cartera vencida de la empresa. Adicional, se observa que la rotación de ventas disminuye las expectativas, considerando que el nivel de ventas no es el apropiado; a pesar que es un negocio lucrativo; en el nivel de rotación del activo no es el apropiado, según los encuestado consideran que se podría mejorar el servicio brindado, así permitiendo un eficiente uso de los recursos económicos y financieros para mantener un margen de utilidad adecuado.

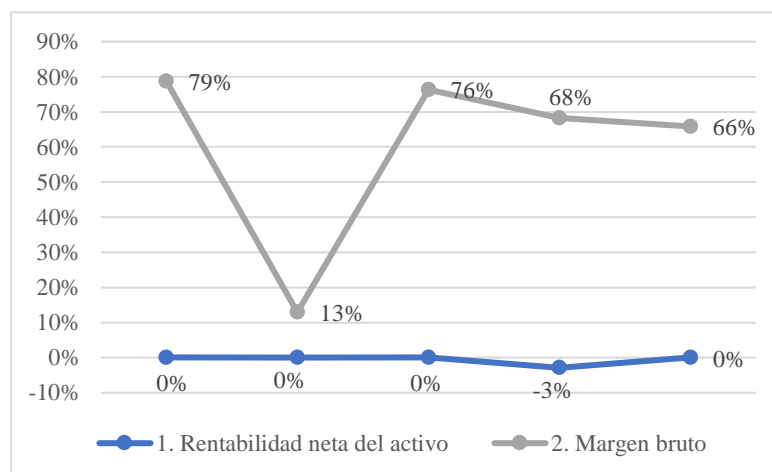


Ilustración 67-4: Relación de rentabilidad operacional y rentabilidad neta de ventas

Realizado por: Jara, G. 2022.

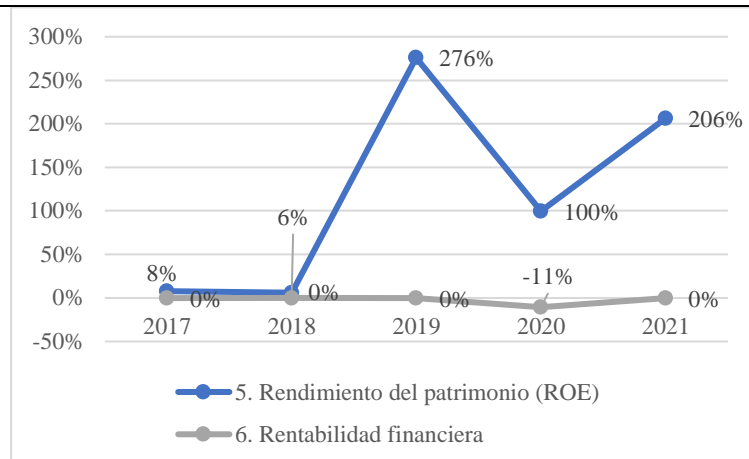


Ilustración 68-4: Relación rendimiento del patrimonio y rentabilidad financiera

Realizado por: Jara, G. 2022.

La Cooperativa de Transportes Patria de la ciudad de Riobamba representa un indicador de rendimiento del patrimonio en el 2021 con un porcentaje de 206% estableciendo que la cooperativa es un negocio lucrativo, con independencia de préstamos de terceras personas.

Conclusiones:

- Al analizar los estados financieros y los ratios se conoce sobre la situación actual de la empresa, la cual debe mejorar en su gestión de procesos administrativos, ventas y servicio.
- Se debe optimizar los recursos económicos y financieros en la cooperativa, por los gastos administrativos, por pagos de servicios, mantenimiento, obligaciones legales, pago de préstamos conseguidos son elevados.
- Aplicar políticas administrativas y financieras que mejoren el desenvolvimiento económico de la cooperativa frente a la situación actual.

Revisado por:
Guisell Micaela Jara Pilatasig
C.I. 172092398-4

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Propuesta

5.1.1. Introducción

El presente modelo de gestión financiera fue realizado conforme a los resultados obtenidos mediante el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Transportes Patria, el cual se fundamenta en la información financiera, oportuna y veraz, para establecer la evaluación del impacto que pueda generar cualquiera de las decisiones estratégicas a tomar, permitiendo un adecuado manejo de recursos económicos y financieros.

5.1.2. Alcance del modelo de gestión

Contribuir con un manejo apropiado de los recursos administrativos, económicos y financieros existentes de la Cooperativa de Transportes Patria con el fin de poder llevar un control sistemático.

5.1.3. Objetivos de la Propuesta

5.1.3.1. Objetivo General

- Elaborar un modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos económicos y financieros de la Cooperativa de Transportes Patria, cantón Riobamba.

5.1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico que determine las falencias para establecer estrategias.
- Rediseñar la filosofía de la cooperativa Patria y el organigrama estructural.
- Ejecutar flujo gramas de procesos y un mapa estratégico en base a una perspectiva financiera.
- Diseñar un plan operativo, orientado a la optimización de recursos económicos y financieros.
- Ejecutar proyecciones de los Estados Financieros, estableciendo políticas que contribuyan a una óptima estructura financiera.

5.2. Diseño de las Estrategias DAFO

Se procedió a clasificar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas mediante una matriz de intercepción de factores internos y externos.

5.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

(Ferrari, 2018) menciona que la matriz MEFE es una herramienta que permite la evaluación de los factores externos e internos denominados como macro ambiente y microambiente que influye en la economía mismos que no puede ser controlados, pero se considera el impacto como una oportunidad en el sector y una posible amenaza a la que está expuesto en un mercado ante un constante cambio que genera competencia.

Tabla 1-5: Matriz de evaluación de factores externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)				
OPORTUNIDADES		Peso	Calificación	Ponderación
O1	Subsidios directos o indirectos por parte del gobierno.	0,09	4	0,36
O2	Estabilidad financiera para los inversionistas y cooperativa Patria.	0,07	3	0,21
O3	Sector priorizado dentro de la matriz productiva.	0,06	3	0,18
O4	Carreteras en buen estado.	0,08	4	0,32
O5	Aumento de la tasa de crecimiento de la población.	0,04	3	0,12
O6	Oferta de personal calificado con experiencia.	0,06	2	0,12
O7	Adelanto tecnológico que permita el mejor desenvolvimiento en el área financiera de la cooperativa Patria.	0,04	2	0,08
O8	Proyecto en el área de transporte sostenible y sustentable.	0,04	3	0,12
O9	Desarrollo de sus actividades bajo las leyes y normas establecidas.	0,04	3	0,12
SUBTOTAL		0,52		1,63
AMENAZAS		Peso	Calificación	Ponderación
A1	Políticas cambiarias en la legislación y reformas tributarias	0,07	2	0,14
A2	Reducción del precio del petróleo ecuatoriano que afectaría el precio del combustible e insumos para el mantenimiento de las unidades.	0,08	3	0,24
A3	Aumento en las tasas de interés de créditos bancarios.	0,06	2	0,12

A4	Reducción de la tasa de desempleo	0,05	2	0,1
A5	Competencia en la misma rama de transporte.	0,06	2	0,12
A6	Uso de nuevas tecnologías que desplace al personal de trabajo.	0,04	1	0,04
A7	Incumpliendo de las leyes de tránsito por parte de las unidades.	0,04	2	0,08
A8	Contaminación del ecosistema	0,08	3	0,24
SUBTOTAL		0,48		0,72
TOTAL PONDERADO		1,00		2,35

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

La Cooperativa de Transportes Patria cuenta con una ponderación total de 2,35 justo por encima de la media, alcanzando una tendencia mayor en las oportunidades lo cual es indudable el esfuerzo y aprovechamiento por obtener estrategias que beneficien a la cooperativa, previniendo las posibles amenazas que está expuesta dentro de la economía.

5.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Es una herramienta estratégica que resume y evalúa las fortalezas y debilidades dentro de las áreas funcionales de la cooperativa Patria.

Tabla 2-5: Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)				
	FORTALEZAS	Peso	Calificación	Ponderación
F1	Excelente cartera de usuarios	0,08	3	0,24
F2	Apoyo financiero con intereses y plazos cómodos por parte de entidades bancarias.	0,09	3	0,27
F3	Alto nivel de ingresos	0,09	4	0,36
F4	Unidades de transporte en buen estado	0,07	3	0,21
F5	Reconocimiento en el mercado de transporte	0,08	4	0,32
F6	La cooperativa Patria puede cubrir las necesidades financieras y administrativa que se presenten	0,07	4	0,28
F7	Los accionistas pueden invertir en sus unidades gracias a los créditos otorgados	0,06	3	0,18
F8	La Cooperativa cuenta con servicio de encomienda a nivel nacional	0,08	4	0,32

		SUBTOTAL	0,41	2,18
DEBILIDADES		Peso	Calificación	Ponderación
D1	Falta de liquidez	0,09	1	0,09
D2	Utilidad baja en relación con los ingresos	0,09	1	0,09
D3	Mala estructura de los Estados Financieros	0,08	1	0,08
D4	Excesiva responsabilidad del departamento de contabilidad	0,08	2	0,16
D5	No cuenta con departamento de talento humano y auditoria	0,07	2	0,14
D6	Falta de control financiero	0,09	1	0,09
D7	Altos gastos de administración y de ventas	0,09	1	0,09
		SUBTOTAL	0,59	0,74
		TOTAL PONDERADO	1,00	2,92

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

La Cooperativa de Transportes Patria cuenta con una ponderación total de 2,92 por encima de la media, logrando una tendencia mayor en las debilidades, siendo necesaria una implementación de una planificación estratégica, y adquirir estrategias que beneficie a la cooperativa.

5.2.3. Análisis Estratégico FODA

La matriz FODA es un instrumento de estudio que se emplea en cualquier situación, producto, o servicio dentro de la empresa que se esté investigando o desarrollando en un tiempo adecuado, dicho análisis permite a la organización crear estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas. (Ferrari, 2018)

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la cooperativa Patria por lo tanto se puede contrarrestar. Por otro lado, las amenazas y oportunidades son externas y solo se puede enfrentar implementando las estrategias en los aspectos internos de la cooperativa Patria.

Tabla 3-5: Matriz FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1 Excelente cartera de usuarios	O1 Subsidios directos o indirectos por parte del gobierno.
F2 Apoyo financiero con intereses y plazos cómodos por parte de entidades bancarias.	O2 Estabilidad financiera para los inversionistas y cooperativa Patria.
F3 Alto nivel de ingresos	O3 Sector priorizado dentro de la matriz productiva.
F4 Unidades de transporte en buen estado	O4 Carreteras en buen estado.
F5 Reconocimiento en el mercado de transporte	O5 Aumento de la tasa de crecimiento de la población.
F6 La cooperativa Patria puede cubrir las necesidades financieras y administrativa que se presenten	O6 Oferta de personal calificado con experiencia.
F7 Los accionistas pueden invertir en sus unidades gracias a los créditos otorgados	O7 Adelanto tecnológico que permita el mejor desenvolvimiento en el área financiera de la cooperativa Patria.
F8 La Cooperativa cuenta con servicio de encomienda a nivel nacional	O8 Proyecto en el área de transporte sostenible y sustentable.
	O9 Desarrollo de sus actividades bajo las leyes y normas establecidas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1 Falta de liquidez	A1 Políticas cambiarias en la legislación y reformas tributarias
D2 Utilidad baja en relación con los ingresos	A2 Reducción del precio del petróleo ecuatoriano que afectaría el precio del combustible e insumos para el mantenimiento de las unidades.
D3 Mala estructura de los Estados Financieros	A3 Aumento en las tasas de interés de créditos bancarios.
D4 Excesiva responsabilidad del departamento de contabilidad	A4 Reducción de la tasa de desempleo
D5 No cuenta con departamento de talento humano y auditoria	A5 Competencia en la misma rama de transporte.

D6 Falta de control financiero	A6 Uso de nuevas tecnologías que desplace al personal de trabajo.
D7 Altos gastos de administración y de ventas	A7 Incumpliendo de las leyes de tránsito por parte de las unidades.
	A8 Contaminación del ecosistema

Realizado por: Jara, G. 2022.

5.2.4. Matriz de Formulación Estratégica

Tabla 4-5: Matriz de estrategias

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente cartera de usuarios 2. Apoyo financiero con intereses y plazos cómodos por parte de entidades bancarias. 3. Alto nivel de ingresos 4. Unidades de transporte en buen estado 5. Reconocimiento en el mercado de transporte 6. La cooperativa Patria puede cubrir las necesidades financieras y administrativa que se presenten 7. Los accionistas pueden invertir en sus unidades gracias a los créditos otorgados 8. La Cooperativa cuenta con servicio de encomienda a nivel nacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de liquidez 2. Utilidad baja en relación con los ingresos 3. Mala estructura de los Estados Financieros 4. Excesiva responsabilidad del departamento de contabilidad 5. No cuenta con departamento de talento humano y auditoria 6. Falta de control financiero 7. Altos gastos de administración y de ventas
Oportunidades	ESTRATEGIA (F O)	ESTRATEGIA (D O)

<ol style="list-style-type: none"> 1. Subsidios directos o indirectos por parte del gobierno. 2. Estabilidad financiera para los inversionistas y cooperativa Patria. 3. Sector priorizado dentro de la matriz productiva. 4. Carreteras en buen estado. 5. Aumento de la tasa de crecimiento de la población. 6. Oferta de personal calificado con experiencia. 7. Adelanto tecnológico que permita el mejor desenvolvimiento en el área financiera de la cooperativa Patria. 8. Proyecto en el área de transporte sostenible y sustentable. 9. Desarrollo de sus actividades bajo las leyes y normas establecidas. 	<p>F2, F4, F5, F6, F7, O2, O4, O8, O9 Incorporar nuevas rutas para así aumentar el volumen de ventas por medio de una planificación estratégica a través del financiamiento con instituciones financieras, ofreciendo mayor calidad del servicio.</p> <p>F1, F3, F5, F8, O1, O3, O8 Usar los incentivos del Gobierno para mejorar el servicio de transporte y encomienda y aprovechar la demanda del mercado.</p>	<p>D3, D4, D5, D6, O6, O7 Capacitar al personal y reestructurar la organización que permita mejorar la calidad del servicio de transporte y encomienda, utilizando sistemas de información actualizados.</p> <p>D1, D2, D3, D7, O8 Reestructurar los estados financieros para mejorar el índice de liquidez y disminuir el gasto administrativo y gasto de venta.</p>
---	---	---

Amenazas	ESTRATEGIA (F A)	ESTRATEGIA (D A)
1. Políticas cambiarias en la legislación y reformas tributarias	F2, F4, F5, F7, A2, A3, A5, A6, A8 Invertir continuamente en vehículos dotados en tecnología	D1, D2, D3, D6, D7, A1, A2, A3 Realizar planes de inversión que permita hacer frente a las
2. Reducción del precio del petróleo ecuatoriano que afectaría el precio del combustible e insumos para el mantenimiento de las unidades.	que cumplan estándares de calidad con el medio ambiente.	variaciones de la demanda y la crisis económica.
3. Aumento en las tasas de interés de créditos bancarios.	F3, F4, F5, F8, A4, A5, A6, A7 Ampliar las rutas de envío de encomiendas para generar mayores ventas y generar fuentes de empleo cumpliendo como lo establece la ley.	D1, D2, D4, D6, D7, A1, A3, A5 Definir una distribución de beneficios acorde con la política de retribución al accionista y objetivos de crecimiento.
4. Reducción de la tasa de desempleo		
5. Competencia en la misma rama de transporte.		
6. Uso de nuevas tecnologías que desplace al personal de trabajo.		
7. Incumpliendo de las leyes de tránsito por parte de las unidades.		
8. Contaminación del ecosistema		

Realizado por: Jara, G. 2022.

5.3. Modelo estratégico en base a una perspectiva financiera

El mapa estratégico reside en observar la empresa considerando tres perspectivas: financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, las tres perspectivas son concernientes a diferentes visiones a partir de un campo de actuación, para lograr la visión empresarial, apoyados en la misión, análisis interno y externo creado en el diagnóstico.

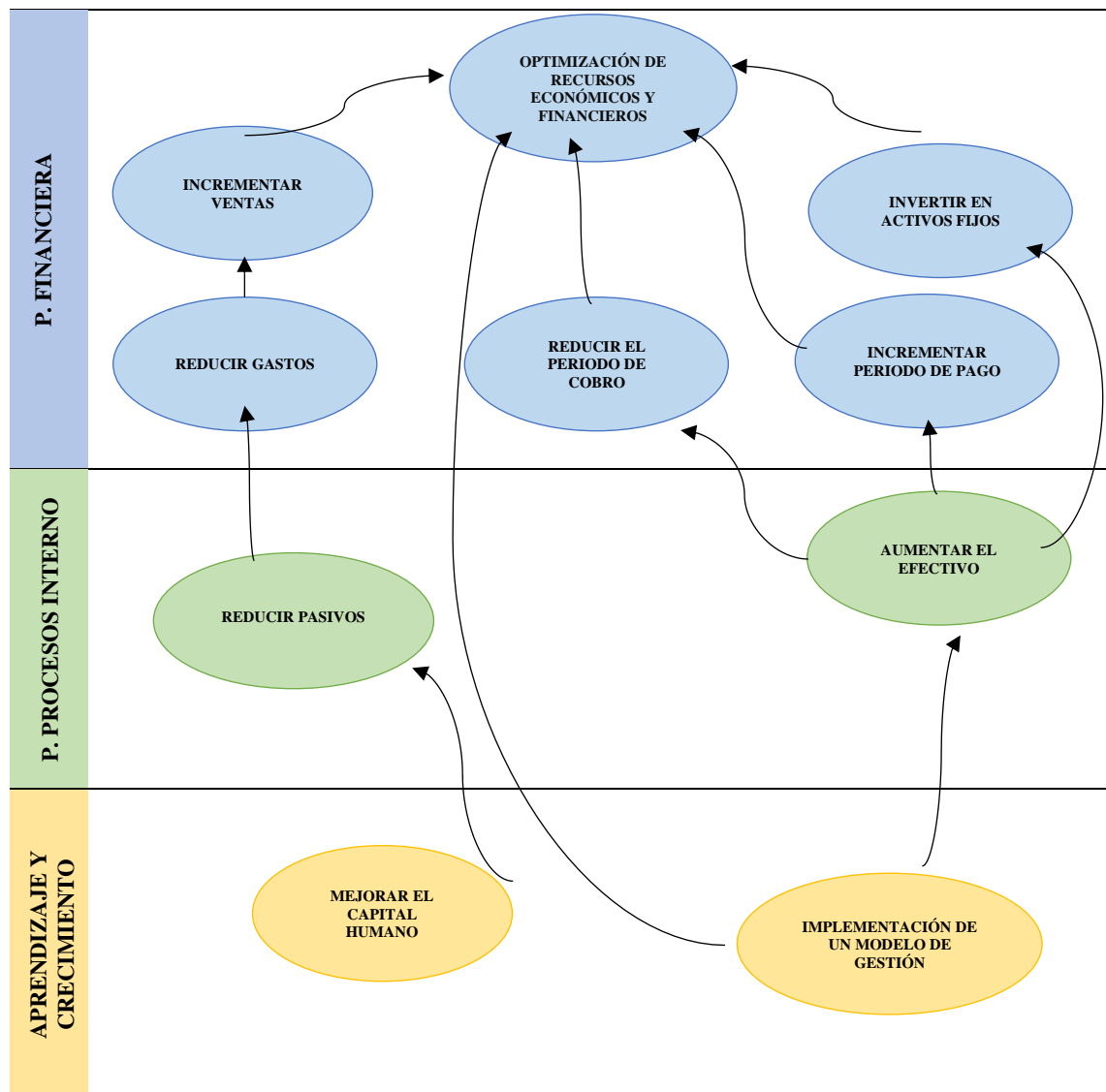


Ilustración 1-5: Mapa Estratégico en base a una perspectiva financiera

Realizado por: Jara, G. 2022.

5.4. Información básica de la Cooperativa Patria.

5.4.1. Reseña Histórica

Un atardecer de fin de semana, cuya fecha pasara a las memorias de la historia como 30 de septiembre de 1961. Hace medio siglo, en una casa central de la Riobamba eclesiástica, cuyo atardecer de verano rodeada de los nevados que adornan la silueta de este valle inspiraba las aperturas de los riobambeños un grupo de jóvenes visionarios que en número cabalístico de 8, decidieron unir sus esfuerzos conformados por capitales intelectuales y económicos darle otra perla al centro del país, pero en esta ocasión esa perla pasearía su andamiaje por los caminos del Ecuador, más el sentimiento patriótico de estas personas, originaría el nombre de una cooperativa de transportes, para servir a esta tierra, con el emblemático nombre de “PATRIA”. (Cooperativa de Transportes Patria, 2022)

Surgían entonces los temores, el objetivo era enfrentar ese reto, las vías no eran asfaltadas, el empedrado de la antigua vía designada García Moreno, podía expeditamente terminar con los automotores, los peligros a lo largo y ancho de las vías habían dejado una ola de temor y muertes, pero nada podía detener el ímpetu de estos 8 de la fama, de la Patria, que emprendían con empeño un proyecto en épocas en que la comunicación vial, y el transporte debían sentar las bases de lo que hoy son verdaderas autopistas, con proyección a otros siglos.

Así nace “PATRIA” la primera cooperativa establecida legalmente en dar transporte desde Riobamba, Chimborazo y zonas del país, otra primicia de la ciudad de la primicias, otra muestra del empuje y coraje del riobambeño, del chagra que sueña con llegar muy lejos, y que mejor que llegar lejos en un transporte seguro, serio, responsable, atributos de sus fundadores, y que han trascendido a sus generaciones que han heredado sin lugar a dudas con mística, y persuasión, la noble tarea de servir al ciudadano en trasladarlo por las rutas ecuatorianas. (Cooperativa de Transportes Patria, 2022)

En la actualidad, Cooperativa Patria es una de la más importante empresa de transporte terrestre interprovincial puesto que realiza alrededor de 72 frecuencias diarias cubriendo rutas desde Riobamba hacia ciudades que son muy frecuentes en los viajes de locales y turistas como Azogues Guayaquil, Quito, Cañar, Duran, Alausí, Cuenca, Cumandá, Huaquillas, Machala, entre otras; movilizandando aproximadamente a un millón de usuarios al año. (Cooperativa de Transportes Patria, 2022)

5.4.2. Filosofía corporativa

El destino estratégico de la Cooperativa Patria se orientó mediante la siguiente misión y visión.

5.4.2.1. Misión actual

Ser una cooperativa que realiza en forma permanente el servicio interprovincial de transporte de pasajeros de acuerdo con las frecuencias otorgadas por la Comisión Nacional y/o Provincial de Tránsito Transporte Terrestre y Seguridad Vial, u organismo correspondiente; teniendo como principios la solidaridad, igualdad, compañerismo y democracia, entre sus asociados.

5.4.2.2. Misión propuesta

La Cooperativa de Transportes Patria es una cooperativa que brinda el servicio de transporte de pasajeros y encomienda dentro y fuera de la ciudad de Riobamba, con unidades modernas, satisfaciendo las expectativas del usuario con un estándar de calidad, para unir a la población y sus actividades económicas

5.4.2.3. Visión actual

Ser una operadora de transporte interprovincial de pasajeros, competitiva por excelencia, poniendo al servicio de la ciudadanía modernas unidades, cómodas y confortables, con el fin de dar un óptimo servicio a la colectividad del cantón Riobamba y país entero, con seguridad, confort, y eficiencia, manteniendo la excelencia de acuerdo con los planes y políticas institucionales y disposiciones de los Órganos de Tránsito competentes, cumpliendo siempre el principio constitucional del BUEN VIVIR.


5.4.2.4. Visión propuesta

Llegar a ser una empresa interprovincial y nacional de transporte de pasajeros, competitiva por excelencia, con tecnología de punta, a fin de dar un óptimo servicio a la comunidad de clientes, a nivel provincial y al país entero. Cumpliendo con las rutas y frecuencias establecidas con un servicio de calidad.

5.4.2.5. Políticas administrativas propuesta

Estas políticas cooperativa Patria es contribuirán en la buena toma de decisiones; para una mejor administración considerando que la cooperativa no cuenta con Políticas administrativas, contables y financieras, por tanto, se realiza la siguiente propuesta:

Tabla 5-5: Políticas administrativas

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR
POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	
Descripción de la política	
<p>Este plan de política administrativa ayuda al Comité de administración a determinar la necesidad de la Cooperativa de la política propuesta, si el riesgo de valor es suficiente para garantizar la dedicación de los recursos necesarios para el desarrollo y la gestión de la política, y si el propósito y la meta de la política propuesta pueden realizarse de una manera diferente.</p>	
<p>El marco de política administrativa está constituido por:</p>	
<ul style="list-style-type: none">• Velar por la satisfacción de las necesidades y preferencias de los usuarios.• Ser simple, transparente, razonable y predecible.• Apoyar la misión, los valores, las iniciativas y los objetivos estratégicos de la cooperativa.• Proporcionar mecanismos para proporcionar evaluación y mejora continua.• Alinear la propiedad de la política con la autoridad, la responsabilidad y la rendición de cuentas.• Permitir la discreción del gerente y empoderar la toma de decisiones.• Es obligación del responsable de cada proceso, el asegurar la documentación asociada, se revise y se mantenga actualizada para garantizar la correcta ejecución del proceso que le ha sido asignado.• Una vez aprobadas las políticas y/o reglamentos por el Consejo de Administración de la cooperativa, deberán ser socializadas con el personal de trabajo y socios de la cooperativa.• Cuando se comunique con ellos dentro de este plazo, el personal de oficina de la cooperativa hará todo lo posible para satisfacer la solicitud.• Si la solicitud se realiza menos de 30 días antes de la reunión, el personal administrativo hará todo lo posible para atender la solicitud, si hay espacio en la agenda. Si no hay espacio disponible, la administración brindará opciones para reuniones futuras.	

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2020.

Realizado por: Jara, G. 2022.

5.4.2.6. Organigrama actual.

La organización estructural de la cooperativa Patria es un mecanismo indispensable para la coordinación. Para ello, es ineludible conocer cuál es el organigrama estructural de la cooperativa Patria; el cual ayudará a diferenciar entre niveles de administración y, producción.

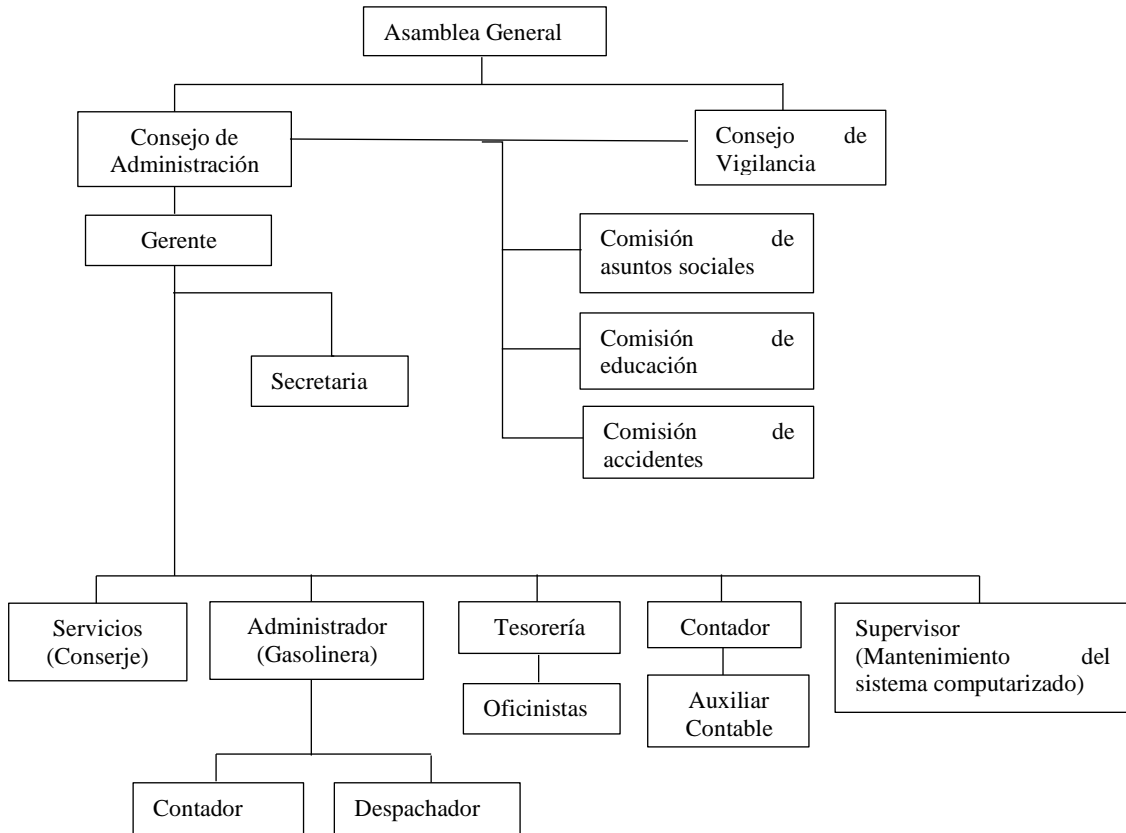


Ilustración 2-5: Organigrama de la cooperativa de transportes Patria

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2020.

Realizado por: Jara, G. 2022.

El organigrama estructural de la cooperativa Patria se replanteó con el propósito de establecer una adecuada comunicación entre los diferentes departamentos que tiene actualmente la cooperativa.

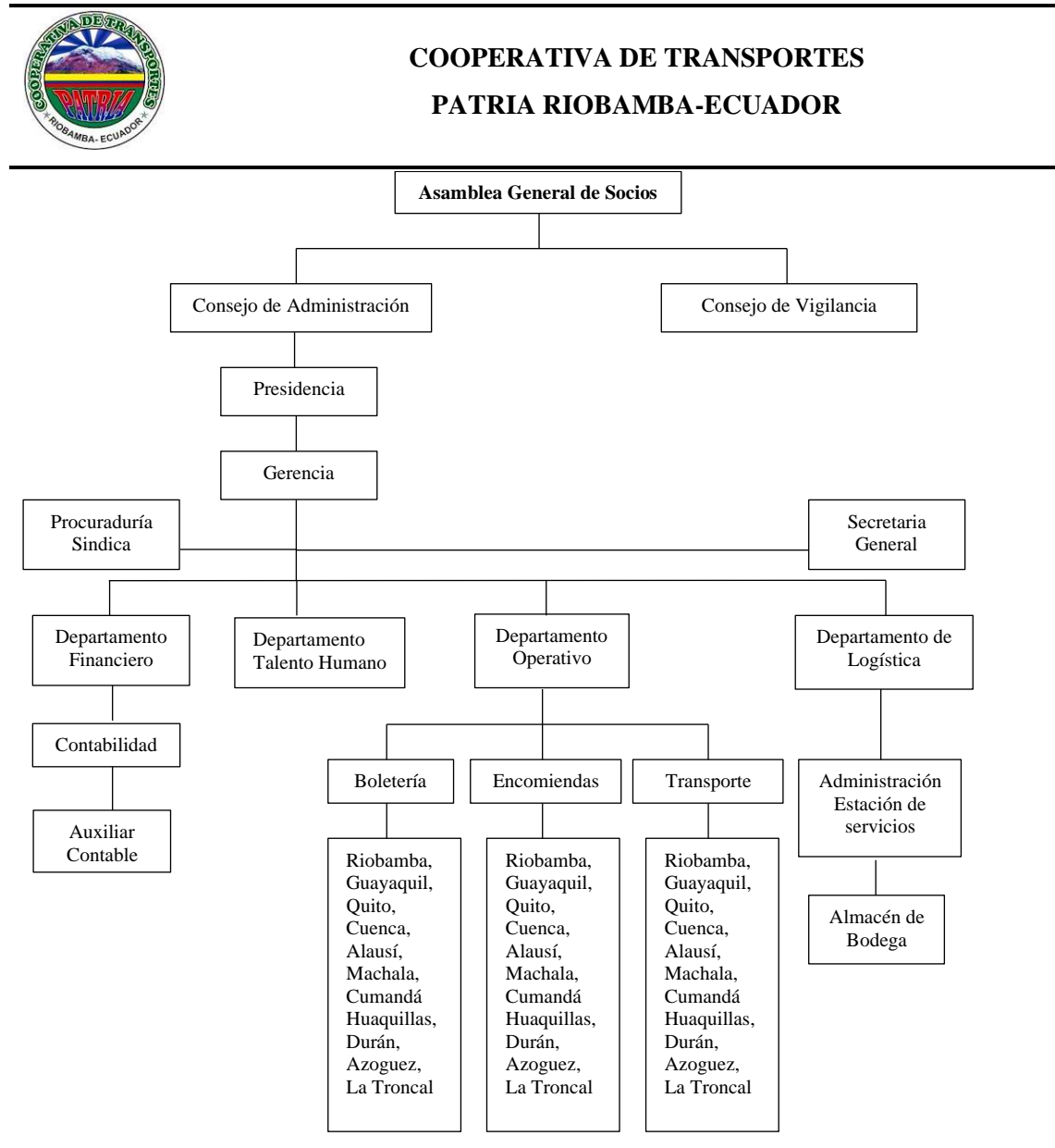
5.4.2.7. Propuesta de estructura organizacional para la Cooperativa Patria

La estructura orgánica es una parte fundamental de la cooperativa Patria, en donde se instauran los diferentes niveles de organización, los cuales tienen un rol concluyente que permite contribuir con el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Es por ello que uno de los objetivos de la presente propuesta es, en primer lugar, rediseñar la estructura orgánica con la finalidad de mejorar las actividades que se realizan de manera interna

en la organización y, en segundo lugar, es importante que se identifique en qué nivel se encuentra cada departamento o cada puesto que se detalla en el organigrama.

Tabla 6-5: Organigrama estructural



Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022

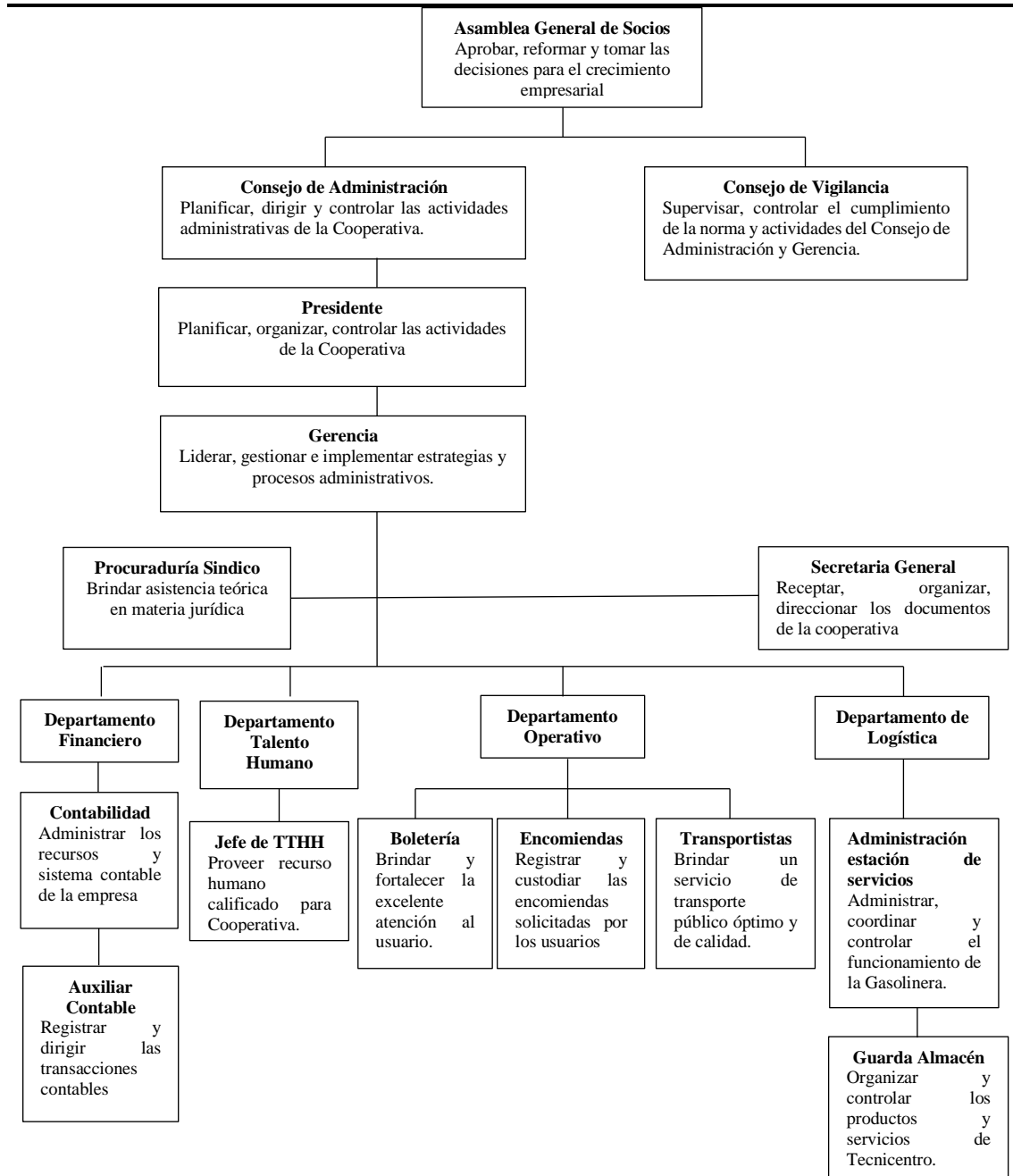
Organigrama Funcional de la Cooperativa de Transporte “Patria”

El organigrama funcional es importante en la cooperativa ya que representa la división de los puestos de trabajo de manera jerárquica para ejecutarlo evitando la duplicidad de funciones.

Tabla 7-5: Organigrama funcional de la cooperativa de transporte Patria



**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**



Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

5.4.2.8. Manual descriptivo de puestos y funciones


Conforme los resultados obtenidos de la investigación se evidencio de la importancia de implementar puestos de trabajo desacuero a sus áreas específicas en las que se ejerzan sus

funciones de manera responsable logrando con ello un adecuado funcionamiento de la cooperativa.

El manual de funciones permite un acceso rápido y oportuno de la información considerando las actividades desarrolladas en cada área de trabajo, esto ayudará a tomar decisiones de manera eficiente en la empresa, así alcanzar los objetivos propuestos. Por lo tanto, permiten obtener un mejor control sobre las actividades realizadas por el personal dentro de la cooperativa convirtiéndose en una herramienta de trabajo para identificar las falencias en el desarrollo de las mismas.

A continuación, se propone un manual de estructura organizacional de la cooperativa en el cual se detalla el cargo, responsabilidades áreas de trabajo, perfil, responsabilidades y competencias requeridas. La implementación de este manual permitirá conocer las responsabilidades de cada colaborador al igual que las funciones que desarrollan, de esta forma se espera resolver problemas hallados dentro de la cooperativa.

Tabla 8-5: Manual de funciones asamblea general de socios

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo:	Asamblea General de Socios
Misión del Cargo:	Máximo órgano de gobierno y quien toma las decisiones, que hace cumplir a los socios y demás órganos de la cooperativa a cumplir las funciones.
Área:	Ejecutivo
Reporta a:	Asamblea General de Socios o Representantes
Supervisa a	Presidente y Gerente
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de elecciones 2. Elegir a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia 3. Remover a los miembros de los consejos de administración, de forma democrática con la participación de la mitad de los integrantes. 4. Nombrar auditor interno y externo de la terna en consideración, del Consejo de Vigilancia. 5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los Consejos y de Gerencia 	

-
6. Conocer el presupuesto, presentados por el Consejo de Administración a través del Plan estratégico y el plan operativo anual.
 7. Conocer los informes de Auditoría Interna y Externa
 8. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar a los socios
 9. Aprobar el Reglamento que regule los gastos de administración del presidente y directivos, sin exceder el 10% del presupuesto para gastos de administración
 10. Elegir el responsable de la auditoría interna o efectuara la auditoría externa anual. En caso de ausencia definitiva del auditor interno.
 11. Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores aprobando las condiciones.
 12. Registrar en el libro de actas las resoluciones tomadas por la Asamblea General, firmadas por el presidente y secretario de la cooperativa.
-

RESPONSABILIDADES

Como principal requisito para participar en la Asamblea General, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de las obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la Cooperativa o, dentro de los límites de mora permitidos por el Reglamento Interno

- Competencias:**
- Constar como socio de la cooperativa y cumplir con todos los requisitos establecidos y necesarios para ejercer el cargo.
 - Habilidades y aptitudes de comunicación efectivas
 - Adaptabilidad
 - Liderazgo
-

- Perfil:**
- Constar como socio por lo menos 3 años
 - Tener la capacidad de liderar y trabajar en equipo
 - No estar inmerso en inhabilidades en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
 - Certificado del buró de crédito de no constar como deudor
 - Gozar de plenos derechos de ciudadanía
-

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022

Tabla 9-5: Manual de funciones consejo de vigilancia



**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Consejo de Vigilancia
Misión del Cargo:	Supervisar y controlar el cumplimiento de la normativa y actividades del Consejo de Administración y gerencia.
Área:	Ejecutivo
Reporta a:	Asamblea General de Socios o Representantes
Supervisa a:	Todo el personal de la cooperativa Patria

FUNCIONES

1. Controlar las actividades económicas de la cooperativa
2. Vigilar que la contabilidad se ajuste a las técnicas legales vigentes
3. Realizar controles concurrentes sobre los procedimientos de contratación y ejecución de la cooperativa.
4. Verificar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoria establecidas en el informe.
5. Presentar a la Asamblea General, un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, y la gestión realizada.
6. Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor interno y externo
7. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General.
8. Informar los riesgos que puedan afectar a la cooperativa.
9. Solicitar que se incluya ciertos puntos a tratar en la asamblea para la próxima reunión.
10. Efectuar arqueos de caja, periódica u ocasionalmente, y revisar la contabilidad a fin de verificar su veracidad y la existencia de los sustentos correspondientes.
11. Elaborar el expediente debidamente sustentado, cuando se pretenda solicitar la remoción de los directivos o gerente, y notificar antes de cometerlo a consideración de la Asamblea General
12. Recibir y tramitar denuncias de los socios, fundamentadas por parte de Directivos o Administradores de la Cooperativa.

RESPONSABILIDADES


Controlar el cumplimiento de las actividades establecidas a cada funcionario de la Cooperativa, para incrementar el nivel de desarrollo y crecimiento cooperativa Patria

Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometidos con el trabajo • Principio de confidencialidad, imparcialidad, sinceridad y honestidad. • Firmeza en las decisiones tomadas • Comprometidos con el trabajo
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en Administración de Empresas • Tener una experiencia de dos años • Sólidos conocimientos en leyes vigentes

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022

Tabla 10-5: Manual de funciones del consejo de administración

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR</p>
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo:	Consejo de administración
Misión del Cargo:	Planificar, dirigir y controlar las actividades administrativas de la cooperativa.
Área:	Ejecutivo
Reporta a:	Asamblea General de Socios o Representantes
Supervisa a:	Gerente
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir y hacer cumplir los principios de cooperativismo 2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa 3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo 4. Proponer reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia 5. Dictar los reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Asamblea General. 6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios 7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecido en el Reglamento Interno. 8. Designar al presidente, vicepresidente y secretario del consejo de administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria 9. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los obligados a rendirlas. 	

-
10. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios.
 11. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual, presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General.
 12. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica.
 13. Conocer los informes mensuales del gerente
 14. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General
 15. Aprobar los programas de educación, capacitación, y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos
 16. Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General de Socios.
-

RESPONSABILIDADES

Controlar, cumplir y hacer cumplir los mandatos establecidos en el Estatuto, Reglamento Interno y Resoluciones de la Asamblea General.

- Competencias:**
- Comunicativo
 - Participativo
 - Tener amplios conocimientos
 - Innovador
-

- Perfil:**
- Ser socio por lo menos 2 años
 - Conocer el funcionamiento de la cooperativa Patria
 - Tener conocimientos en las áreas de planeación, organización, dirección, control y supervisión de una empresa
 - No estar inmerso en inhabilidades en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
 - Certificado de no estar registrado en el buró de crédito
 - Gozar de plenos derechos de ciudadanía
-

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022

Tabla 11-5: Manual de funciones del presidente



**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Presidente
Misión del Cargo:	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas de la cooperativa.
Área:	Ejecutivo
Reporta a:	Asamblea General de Socios o Representantes
Supervisa a:	Gerente

FUNCIONES

1. Convocar, presidir y orientar a las discusiones en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración
2. Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa
3. Suscribir los cheques juntamente con el gerente, siempre y cuando el reglamento interno así lo determine.
4. Informar a los socios sobre la marcha de la cooperativa
5. Impartir disposiciones al gerente, socios y empleados de la cooperativa

RESPONSABILIDADES

Organizar, supervisar y controlar los procesos aplicados en la organización y funcionamiento de la cooperativa

Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Líder • Innovador • Creativo • Facilidad de palabra • Proactivo
----------------------	---


Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de ser una persona externa a los socios debe poseer un Título de tercer nivel en administración de empresas, o carreras afines. • Tener tres años de experiencia en la administración de cooperativas de transporte • Conocimientos en gestión y manejo de las funciones organizativas • No estar inmerso en inhabilidades en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
----------------	--

- Certificado de no estar registrado en el buró de crédito
- Gozar de plenos derechos de ciudadanía

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 12-5: Manual de funciones gerente

 <div style="text-align: center;"> <p>COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR</p> </div>	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo:	Gerente
Misión del Cargo:	Liderar, gestionar e implementar estrategias y procesos en la administración para supervisar el cumplimiento adecuado de las acciones en la cooperativa, para obtener rentabilidad y bienestar de esta.
Área:	Ejecutivo
Reporta a:	Asamblea General de Socios o Representantes
Supervisa a:	Operativos de la cooperativa
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la representación legal, judicial, extrajudicial de conformidad con la ley, su reglamento y el estatuto social establecido. 2. Proponer políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa 3. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado los contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración. 4. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación 5. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el Reglamento Interno o la Asamblea General lo autorice. 6. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la superintendencia. 7. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa. 8. Asistir obligatoriamente a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido. 	

-
9. Ejecutar las políticas sobre precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración.
 10. Entregar a los socios trimestralmente un corte de balance contable, conforme a las regulaciones y directrices emanadas por el Consejo de Administración, para observar la buena marcha económica de la cooperativa.
 11. Depositar en las cuentas bancarias que mantenga la cooperativa, los dineros que ingrese a la misma, dentro de las 24 horas hábiles siguientes, a contarse de la hora de receptado el ingreso.
 12. El gerente de la cooperativa está obligado a registrar a los nuevos socios ante el organismo de control
-

RESPONSABILIDADES

Supervisar y controlar el cumplimiento de los reglamentos, leyes, normativa y procesos establecidos en la Cooperativa para gestionar adecuadamente cada uno de los riesgos que puedan presentarse en la ejecución de las funciones.

- Competencias:**
- Principio de confidencialidad, imparcialidad, sinceridad y honestidad.
 - Firmeza en las decisiones tomadas
 - Liderazgo y cooperativismo
 - Iniciativa y creatividad
-

- Perfil:**
- Título de tercer nivel en Administración de empresas o carreras afines.
 - Dos años de experiencia en cargos similares
 - Sólidos conocimientos en el manejo, control y supervisión organizacional de una empresa.
 - No estar inmerso en inhabilidades en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
 - Certificado de no estar registrado en el buró de crédito
 - Gozar de plenos derechos de ciudadanía
-

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 13-5: Manual de funciones del procurador síndico



**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Procurador Sindico
Misión del Cargo:	Brindar asistencia técnica en materia jurídica para la aplicación de una gestión eficiente en la Cooperativa Patria, garantizando una seguridad jurídica en los procesos de trámites o actos administrativos desarrollados para contribuir en la mejora continua de la cooperativa.
Área:	Asesor
Reporta a:	No aplica
Supervisa a:	No aplica

FUNCIONES

1. Ejercer la responsabilidad de los procesos legales y judiciales de la cooperativa
2. Formular y evaluar el plan estratégico de la asesoría jurídica.
3. Receptar y Absolver consultas de los niveles legislativo, directivo, ejecutivo, operativo y apoyo sobre todos los temas jurídicos.
4. Analizar las diferentes actualizaciones de leyes y resoluciones solicitadas por el consejo de vigilancia, para emitir informe jurídico.
5. Elaborar propuestas de convenios externos a través de informes jurídicos.
6. Brindar asesoría en temas de aplicación de régimen disciplinario interno sujeto a reglamentos y código de trabajo.
7. Analizar los pedidos de arrendamientos de bienes muebles e inmuebles, realizando los debidos contratos e inscripción en el Registro de la Propiedad y monitoreas el cumplimiento de plazos
8. Brindar asesoría legal a los directivos de la cooperativa, en procesos de obtención de permisos emitidos por los organismos de control correspondientes.

RESPONSABILIDADES

Planificar, organizar, coordinar, dirigir, controlar y mejorar las actividades dentro de la gestión jurídica de la cooperativa, con el desarrollo e implementación de una planificación estratégica en la asesoría jurídica, basado en las normas, políticas, leyes, reglamentos y resoluciones actuales del país.

- Competencias:**
- Líder
 - Innovador

	<ul style="list-style-type: none"> • Analista • Capaz de tomar decisiones • Proactivo
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en Jurisprudencia o Abogacía • Tener tres años de experiencia en el área de juzgados y tribunales • Conocimientos generales en leyes ecuatorianas, código del trabajo y normativa legal concerniente a las Cooperativas de Transporte bajo la SEPS • No estar inmerso en inhabilidades en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria • Certificado de no estar registrado en el buró de crédito • Gozar de plenos derechos de ciudadanía

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 14-5: Manual de funciones de la secretaría

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR</p>
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo:	Secretaria
Misión del Cargo:	<p>Realizar trámites y documentación administrativa relacionado con actividades de secretaria general tales como: receptor, organizar, direccionar los documentos de la cooperativa.</p> <p>Apoyar eficientemente con las tareas encomendadas y llevar un seguimiento de los procesos establecidos en cada área de la cooperativa, que faciliten la solución y soporte de problemas presentados en la coordinación y gestión.</p>
Área:	Apoyo
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	Ninguno
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción y despacho de documentos 2. Atención de llamadas 3. Redactar oficios de acuerdo con las necesidades de la cooperativa 	

-
4. Elaborar memorándums para los funcionarios que incumplen con las actividades de la cooperativa.
 5. Custodiar con discreción y privacidad de los documentos, correspondencia e información.
 6. Cumplir con las normas, políticas y procedimientos para el logro de los objetivos
 7. Capacidad de toma y ejecución de decisiones éticas y responsables
 8. Realizar actas de reuniones de la Asamblea General, consejo de administración y consejo de vigilancia
 9. Mantener ordenado y al día el archivo
-

RESPONSABILIDADES

Supervisar y controlar el cumplimiento de los reglamentos, leyes, normativa y procesos establecidos en la Cooperativa, para gestionar adecuadamente cada uno de los riesgos que puedan presentarse en la ejecución de las funciones.

- Competencias:**
- Principio de confidencialidad, sinceridad y honestidad.
 - Trabajo en equipo
 - Ser una persona crítica e investigativa
 - Capaz de diseñar iniciativas de negocios
 - Autocontrol y liderazgo
-

- Perfil:**
- Título de tercer nivel en secretariado ejecutivo o carreras afines.
 - Dos años de experiencia en cargos similares
 - Sólidos conocimientos en el manejo, control de excel y base de datos
 - No estar inmerso en inhabilidades en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
 - Certificado de no estar registrado en el buró de crédito
 - Gozar de plenos derechos de ciudadanía
-

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 15-5: Manual de funcione del contador/a



**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Contador/a
Misión del Cargo:	Administrar el sistema contable de la cooperativa, en el marco de los principios, normas y reglamentos vigentes dentro de la legislación contable, para generar información financiera-contable razonable, confiable y oportuna que permita el adecuado control de los recursos de la Cooperativa.
Área:	Ejecutivo
Reporta a:	Asamblea General de Socios o Representantes
Supervisa a:	Auxiliares contables

FUNCIONES

1. Elaborar el presupuesto general de los gastos e ingresos de cada año
2. Revisar los documentos fuentes para realizar información financiera razonable
3. Apertura los libros contables
4. Manejar el sistema de contabilidad para la cooperativa
5. Supervisar y controlar la recaudación de los aportes de los accionistas, registro
6. Realizar un control interno preventivo para evitar la desviación de fondos en las boleterías y encomiendas
7. Desarrollar los Estados Financieros de la cooperativa
8. Presentar los Estados Financieros a la máxima autoridad para su aprobación
9. Realizar las declaraciones tributarias de acuerdo con el cronograma establecido por el SRI
10. Ingresar la información financiera, así como su análisis en la página de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en los plazos y formatos establecidos para el efecto.

RESPONSABILIDADES

Trabajar con confidencialidad, integralidad y transparencia en el proceso contable desarrollado en la Cooperativa de Transportes Patria.


Competencias:	<ul style="list-style-type: none">• Comprometidos con el trabajo• Principio de confidencialidad, imparcialidad, sinceridad y honestidad.• Firmeza en las decisiones tomadas• Cumplir con los reglamentos, normas y programas de seguridad
----------------------	--

Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría CPA • Experiencia de tres años en el cargo. • Certificados de actualización tributaria • Sólidos conocimientos en el área contable • No estar inmerso en inhabilidades en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria • Certificado de no estar registrado en el buró de crédito • Gozar de plenos derechos de ciudadanía
----------------	--

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 16-5: Manual de funciones jefe de talento humano

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR</p>
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo:	Jefe de talento humano
Misión del Cargo:	Proveer recurso humano calificado para la cooperativa, administrar el personal procurando su desarrollo individual y profesional para cumplir con la misión y objetivos estratégicos de la cooperativa.
Área:	Ejecutivo
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	Operativos
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción, manejo y archivo de las carpetas del personal nuevo y antiguo de la cooperativa, asegurándose que la documentación esté completa y correcta. 2. Elaborar los contratos de trabajo de todo el personal de la cooperativa. 3. Realizar los avisos de entrada y salida del personal en el IESS. 4. Registrar en el sistema SUT del Ministerio de Relaciones Trabajo, los respectivos contratos de trabajo, comité paritario, plan de capacitación, actas de finiquito y reglamentos de trabajo, seguridad y salud ocupacional. 5. Elaborar reporte de novedades referentes al personal 6. Ejecutar los procesos de formación y capacitación de los funcionarios del área administrativa y operativo. 7. Desarrollar mecanismos de prevención y resolución de conflictos laborales 8. Actualizar la base de datos de los empleados de la cooperativa Patria 	

9. Coordinar todas las capacitaciones internas y externas requeridas por la cooperativa, a través de un cronograma, el cual debe contener la aprobación del gerente y de esta manera

RESPONSABILIDADES

Trabajar con responsabilidad, manteniendo la confidencialidad e integridad de la información presentada por el personal de la cooperativa, para la adecuada toma de decisiones.

Competencias:	<ul style="list-style-type: none">• Razonamiento deductivo• Orientación, asesoramiento• Orientación de servicio• Negociación• Trabajo en equipo• Compromiso
Perfil:	<ul style="list-style-type: none">• Título de tercer nivel en Psicología industrial, administración de empresas y/o carreras afines• Experiencia de tres años en el cargo• Certificados de capacitación en el manejo de recursos humanos• Sólidos conocimientos en nómina y actualizaciones del Ministerio de Trabajo• No estar inmerso en inhabilidades en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria• Certificado de no estar registrado en el buró de crédito• Gozar de plenos derechos de ciudadanía

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 17-5: Manual de funciones administrador de estación de servicios



COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Administrador de estación de servicios
Misión del Cargo:	Administrar, coordinar y controlar el funcionamiento de la lubricadora, a través de la prestación de un servicio de calidad
Área:	Ejecutivo
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	Guarda Almacén

FUNCIONES

-
1. Presentar informes mensuales de las ventas de la lubricadora
 2. Supervisar la recepción de los productos por parte del guarda almacén a los proveedores con su respectivo registrar en el inventario
 3. Mantener un stock de productos suficientes y actualizados
 4. Realizar arqueos de caja diarios
 5. Facturación de la venta de aceites, implementos de limpieza, llantas y el servicio de limpieza de unidades.
 6. Verificar y mantener una lista de la identificación de usuarios que realizan las compras a crédito
 7. Reportar las ventas del día con el debido cuadro de ingresos
-

RESPONSABILIDADES

Registrar las ventas diarias de los productos ofrecidos en la lubricadora para brindar un servicio eficiente a los usuarios

Competencias:

- Prudente
 - Responsable
 - Honesto
 - Trabajo en quipo
 - Compromiso
 - Cortes
-

Perfil:

- Título de tercer nivel en administración de empresas o carreras afines
 - Experiencia de un año en el cargo de administración de estación de servicios.
 - Certificados de capacitación en servicio al usuario
 - Sólidos conocimientos en la organización y manejo de inventarios
 - No estar inmerso en inhabilidades en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
 - Certificado de no estar registrado en el buró de crédito
 - Gozar de plenos derechos de ciudadanía
-

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 18-5: Manual de funciones guarda almacén



**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Guarda almacén
Misión del Cargo:	Organizar y controlar los productos de la lubricadora mantenidos en bodega, de acuerdo con las características y condiciones de las especificaciones técnicas, con las respectivas normas de seguridad establecidas en la cooperativa.
Área:	Operativo
Reporta a:	Administrador de Estación de Servicios
Supervisa a:	No aplica

FUNCIONES

1. Organizar y suministrar los productos en el almacén
2. Recibir y registrar en el kardex los ingresos de los productos adquiridos
3. Realizar el egreso en el sistema de control de inventarios de los productos vendidos.
4. Realizar adquisiciones de los productos cuando están por terminarse
5. Clasificar codificar y rotular los productos en bodega
6. Realizar constatación física mensualmente de los productos registrados en el inventario
7. Reportar al administrador el informe de los kardex actualizados
8. Entregar facturas de los agentes de venta
9. Elaborar controles diarios de los archivos de actas entrega recepción
10. Colaborar en el desarrollo de informes de ventas e ingresos por parte de la lubricadora

RESPONSABILIDADES

Ejecutar controles y maniobras de seguridad para mantener los productos en buen estado y surtir factiblemente los requerimientos y necesidades de los usuarios.

Competencias:	<ul style="list-style-type: none">• Trabajar en equipo para mantener limpias las áreas de bodega• Custodiar la mercancía existente en almacén• Proactivo• Cumplir con los reglamentos, normas y programas de seguridad
Perfil:	<ul style="list-style-type: none">• Tecnología en administración de empresas.• Experiencia de un año en el cargo de guarda almacén• Certificados del manejo de inventarios en la bodega

- Sólidos conocimientos el tratamiento, control y codificación de inventarios de acuerdo a las características y condiciones de los mismos
- No estar inmerso en inhabilidades en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
- Certificado de no estar registrado en el buró de crédito
- Gozar de plenos derechos de ciudadanía

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 19-5: Manual de funciones empleado de boletería


 COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo:	Empleado de boletería
Misión del Cargo:	Brindar y fortalecer la excelente atención al usuario con la satisfacción de las necesidades.
Área:	Operativo
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	No aplica
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer el servicio de boletería con efectividad 2. Informar sobre las diferentes frecuencias que ofrece la cooperativa hacia los diferentes destinos y lugares 3. Realizar la venta de boletos a través del sistema informático de la cooperativa Patria. 4. Realizar un registro de los boletos vendidos en el día 5. Entregar el total del efectivo de las ventas realizadas a cada unidad 6. Desarrollar la contabilidad diaria de los ingresos del servicio y al final del día entregar la información al contador/a para el análisis y registro posteriormente 7. Realizar la actualización diaria de ingresos en el sistema interno de la cooperativa. 8. Cubrir las rutas extras con unidades en descanso. 	
RESPONSABILIDADES	
<p>Prestar un servicio eficiente, para obtener una mayor demanda en la venta del servicio de transporte, cubriendo con las necesidades y requerimientos de los usuarios, brindando información clara y solucionando problemas o inconvenientes.</p>	

Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometidos con el trabajo • Proactivo • Creativo • Responsable • Honesto
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> • Título de Bachiller • Experiencia de un año en servicio al usuario y atención de boleterías de transporte • Certificados de actualización tributaria • Sólidos conocimientos en el área contable • No estar inmerso en inhabilidades en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria • Certificado de no estar registrado en el buró de crédito • Gozar de plenos derechos de ciudadanía

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 20-5: Manual de funciones despachador de encomiendas

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR</p>
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo:	Despachadores de encomiendas
Misión del Cargo:	Registrar y custodiar las encomiendas solicitadas por los usuarios, llevando a cabo los procedimientos de traslado, recepción y entrega de paquetes.
Área:	Operativo
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	No aplica
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y verificar los paquetes y documentación encomendadas con responsabilidad hasta su entrega 2. Registrar el ingreso y salida de las encomiendas mediante la solicitud de los siguientes datos 3. Desempeñarse de manera eficiente, optimizando tiempos de embarque en cada una de las unidades de transporte 	

-
4. Registrar el cobro de la prestación del servicio de encomiendas
 5. Controlar y supervisar la trazabilidad de los paquetes enviados
 6. Desarrollar el registro contable diario de los ingresos obtenidos de la prestación de mencionado servicio.
 7. Realizar la entrega del total del efectivo del valor recaudado al cierre del turno.
 8. Entregar el registro y cuadro de los ingresos diarios al contador para su respectivo análisis y depósito.
 9. Llevar el registro dentro del sistema interno de la cooperativa
-

RESPONSABILIDADES

Ofrecer el servicio de encomiendas de manera transparente y confiable, con un alto grado de responsabilidad en los paquetes entregados por los usuarios desde la recepción hasta la entrega a su receptor, para mejorar continuamente la posición en el mercado de transporte público.

- Competencias:**
- Integridad,
 - Responsabilidad
 - Eficiente en el desembarque de encomiendas
 - Respeto
-

- Perfil:**
- Título de Bachiller
 - Experiencia de un año en el área de servicio al cliente
 - Certificados de capacitación en el cuidado, tratamiento y clasificación de los paquetes
 - Sólidos conocimientos en la manipulación de encomiendas y servicio al usuario
 - No estar inmerso en inhabilidades en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
 - Certificado de no estar registrado en el buró de crédito
 - Gozar de plenos derechos de ciudadanía
-

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.


5.5. Manual De Procedimientos

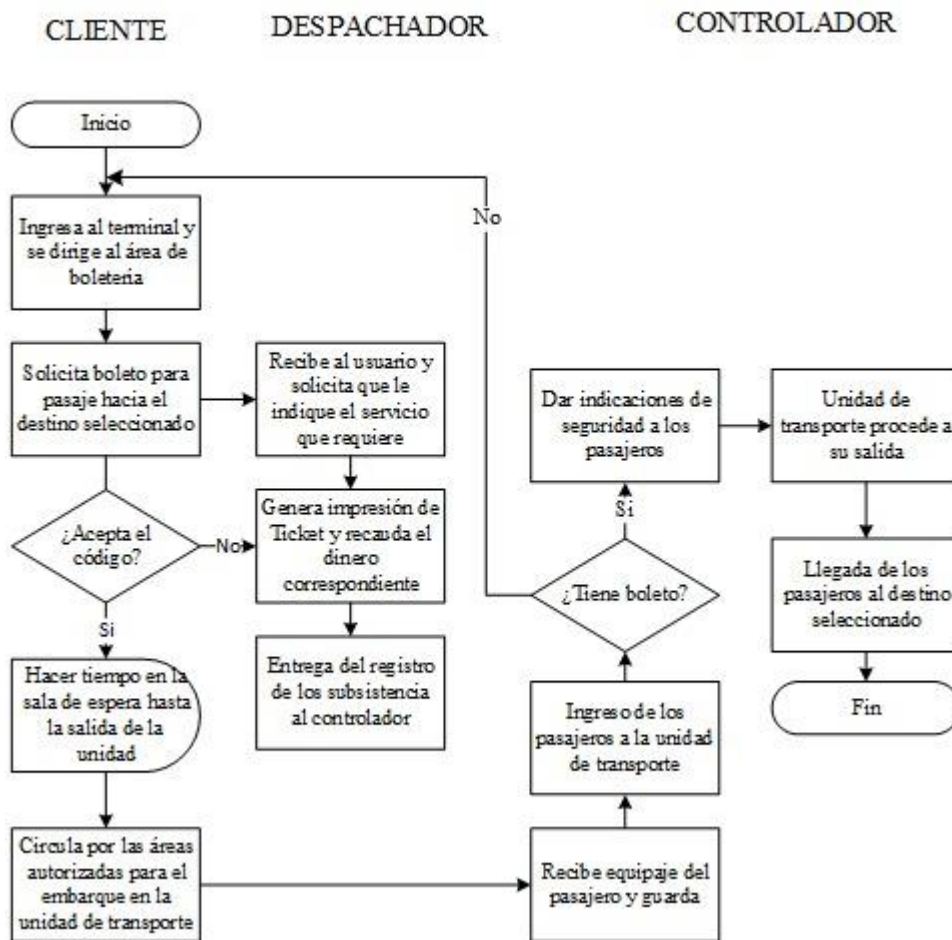
El manual de procedimiento es un instrumento que contiene información de forma precisa y sistemática de las diferentes actividades que se ejecutan en la cooperativa de transporte. Además, les permitirá saber cuáles son las personas responsables en cada área de realización de las funciones para la generación de información útil, que ayude a conseguir los mejores resultados en la calidad y eficiencia de las operaciones que se ejecutan en la cooperativa Patria. En esta propuesta se desarrolló una serie de ordenamientos que permitirán a la cooperativa de transporte “Patria” llevar una adecuada información y registro de sus operaciones diarias.

5.5.1. Flujo gramas de procesos

Se desarrolló flujogramas, siendo estos una representación gráfica de cada proceso; cada paso del proceso se representa por un símbolo diferente, mismo que contiene una breve representación de la etapa, están unidos entre sí con flechas que demuestran la dirección, se incluye el tiempo estimado.

Tabla 21-5: Proceso de comercialización de pasajes

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	
PROCEDIMIENTO DE COMERCIALIZACIÓN DE BOLETOS O PASAJES	
<ul style="list-style-type: none">• El controlador se dirige a la oficina de boletería para retirar la lista de los pasajeros y subsistencia• El empleado de la oficina de boletería realiza el depósito del dinero a la cuenta de la cooperativa Patria y le entrega el recibo del banco al contador para su registro y realice la transferencia a la cuenta del socio.• El controlador le informa al chofer que están todos los pasajeros completos y proceden a su salida, hasta llegar al lugar seleccionado por los pasajeros	
FLUJOGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN DE BOLETOS O PASAJES	



Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 22-5: Proceso de selección y reclutamiento de personal



**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

- Dos certificados de honorabilidad.
- Dos certificados laborales actualizados.
- Certificados antecedentes penales.
- Carnet del tipo de sangre de la Cruz Roja Ecuatoriana.
- Para el caso de conductores, contar con licencia tipo D.
- Para el caso de conductores: Reporte de puntos acreditados a su licencia.

Selección de personal

Cumple requisitos:

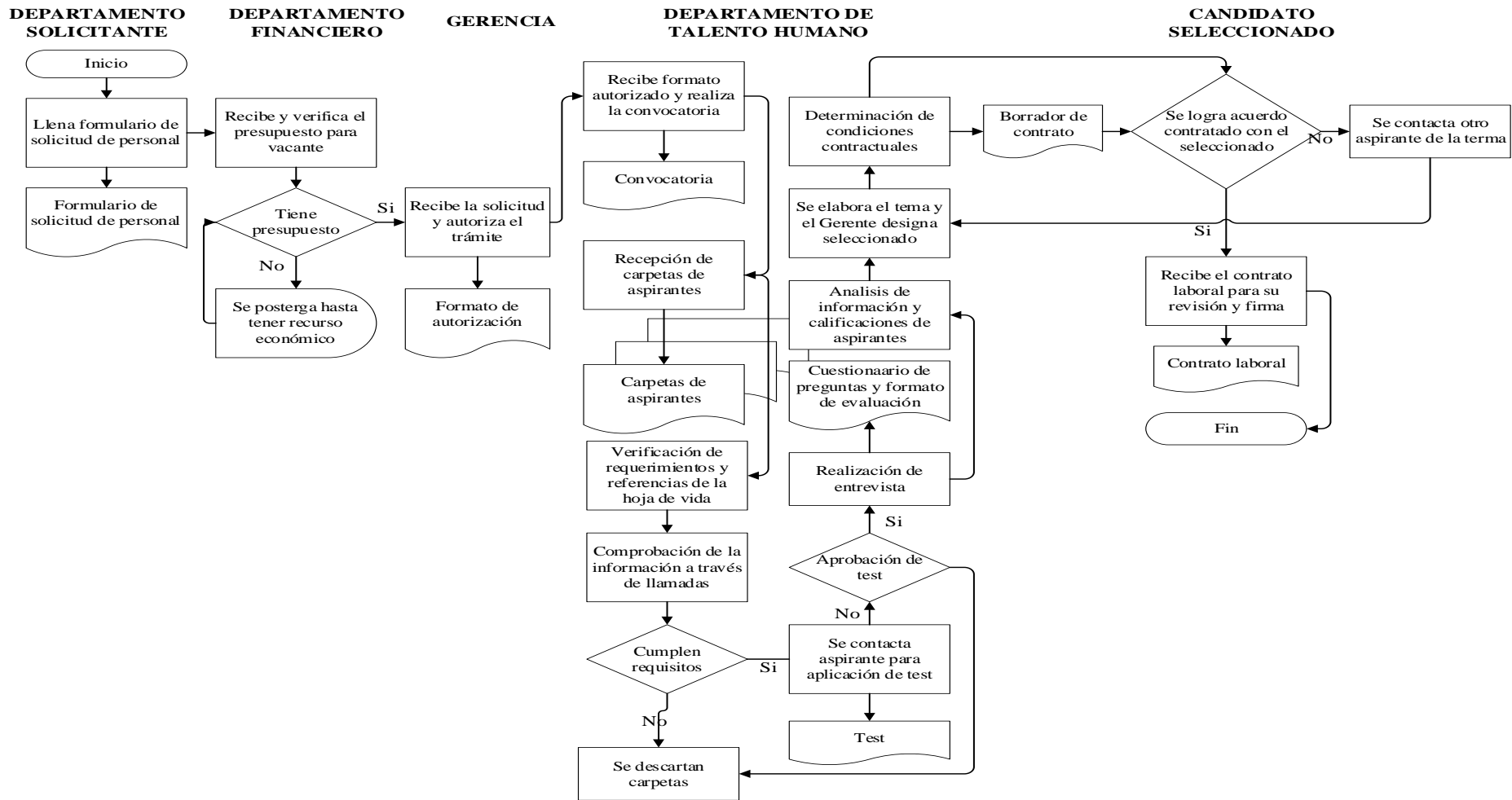
- Si, se contacta aspirante para aplicación de test.
- No, se procede a descartar carpeta.

Aprobación de test:

- Si, aprueba se realiza la entrevista.
- No, queda fuera del proceso.
- Análisis de información y se califica a los aspirantes.
- Luego, se elabora una terna y se envía al Gerente para que designe al aspirante seleccionado.
- El jefe de Talento Humano determina las condiciones contractuales. Se comunica con el seleccionado para llegar a un acuerdo:
- Si, se logra el acuerdo; entrega de contrato al seleccionado para que lo revise y lo firme.
- No, regresar a la terna para escoger otro candidato.

Este proceso tendrá una duración de cinco días laborales, el jefe de Talento Humano mantendrá informado al gerente durante todo el proceso.

FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 23-5: Proceso de ingreso e inducción de personal



**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

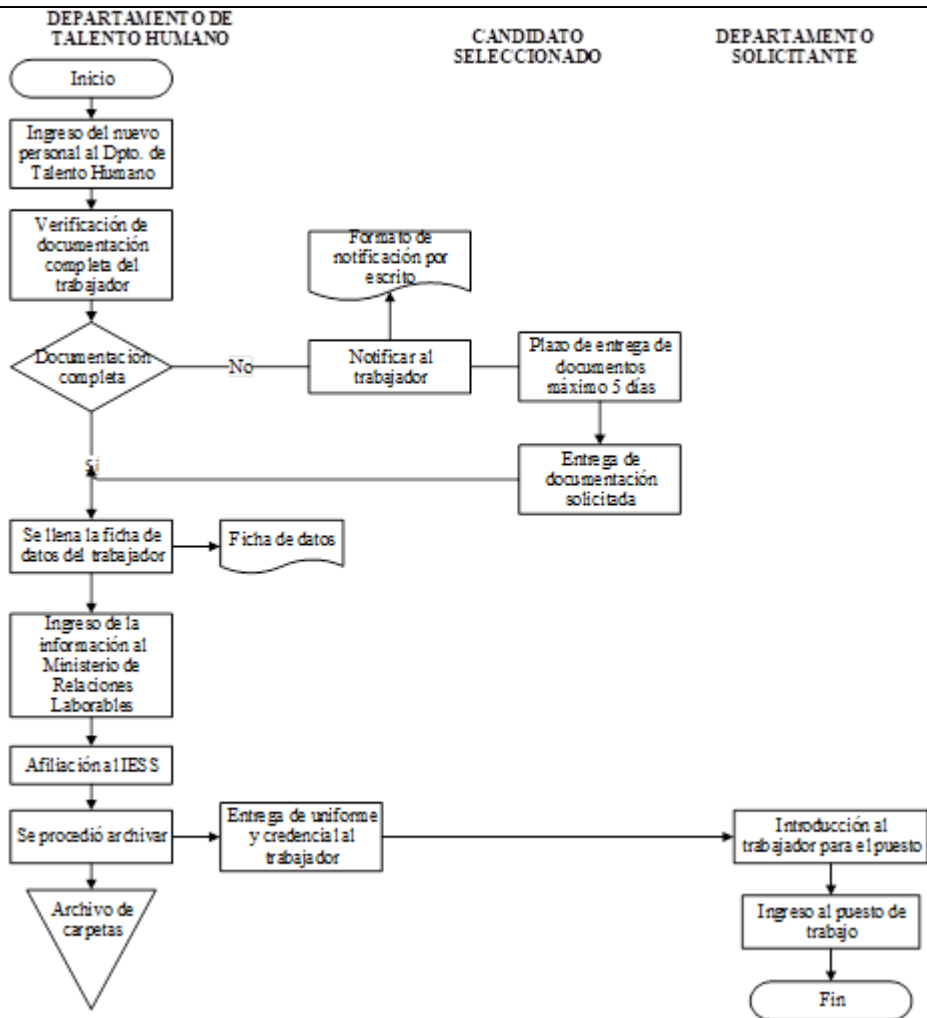
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

PROCEDIMIENTO DE INGRESO E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

- Certificado de antecedentes penales.
- Certificados laborales.
- Para el caso de conductores, contar con la copia de licencia tipo D.
- Para el caso de conductores: reporte de puntos acreditados a su licencia.

La documentación faltante se le comunicará al trabajador para que sea entregada en cinco días, si no la entrega se le enviará un memorándum a su correo. La carpeta tiene que ser completada durante el primer mes, una vez completa la carpeta se procederá a archivar.

FLUJOGRAMA DE INGRESO E INDUCCIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 24-5: Proceso de capacitación al personal



**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Acuerdo con la cooperativa Patria de la prestación del servicio:

Si, se realiza contratación del servicio.

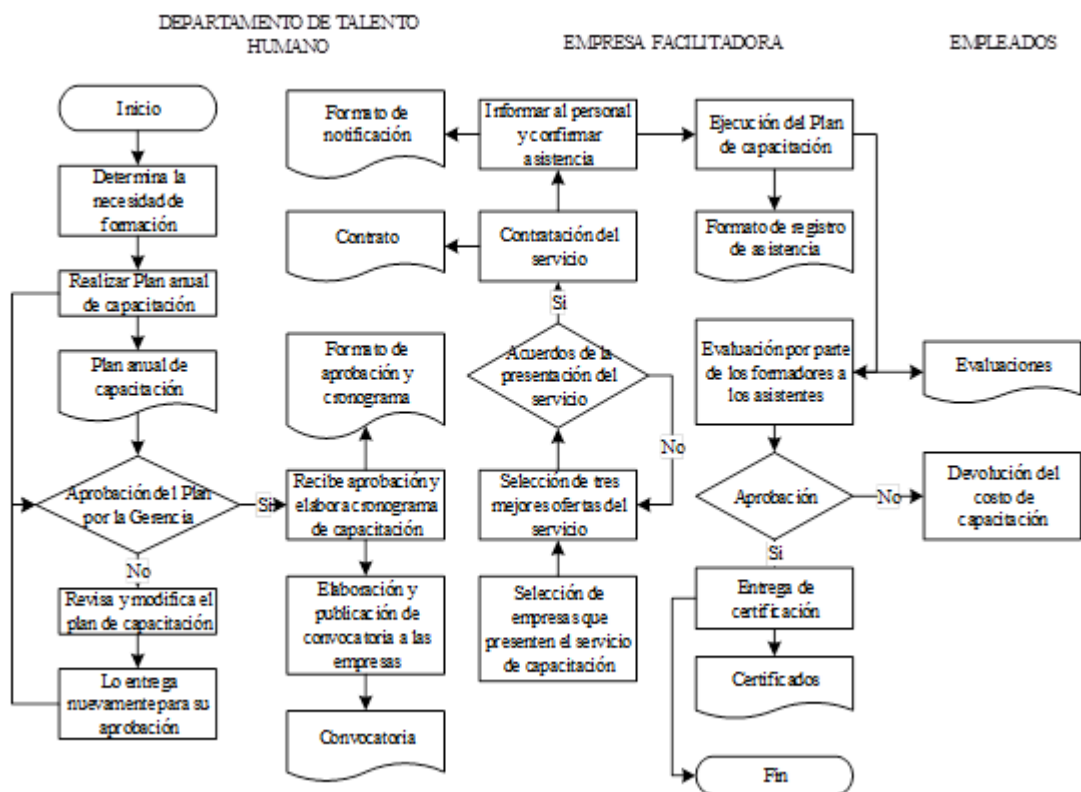
- No, se contacta a otra persona.
- Informar al personal y confirmar asistencia de los trabajadores.
- Se procede a la ejecución del plan de capacitación.
- Cuando finalice el curso, los asistentes será evaluados por parte de los formadores.

Aprobación de la evaluación del curso:

- Si, entrega de certificación.
- No, devolución del dinero a la cooperativa Patria.

Este proceso de formación se debe de realizar trimestralmente.

FLUJOGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL



Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 25-5: Proceso de logística.



**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

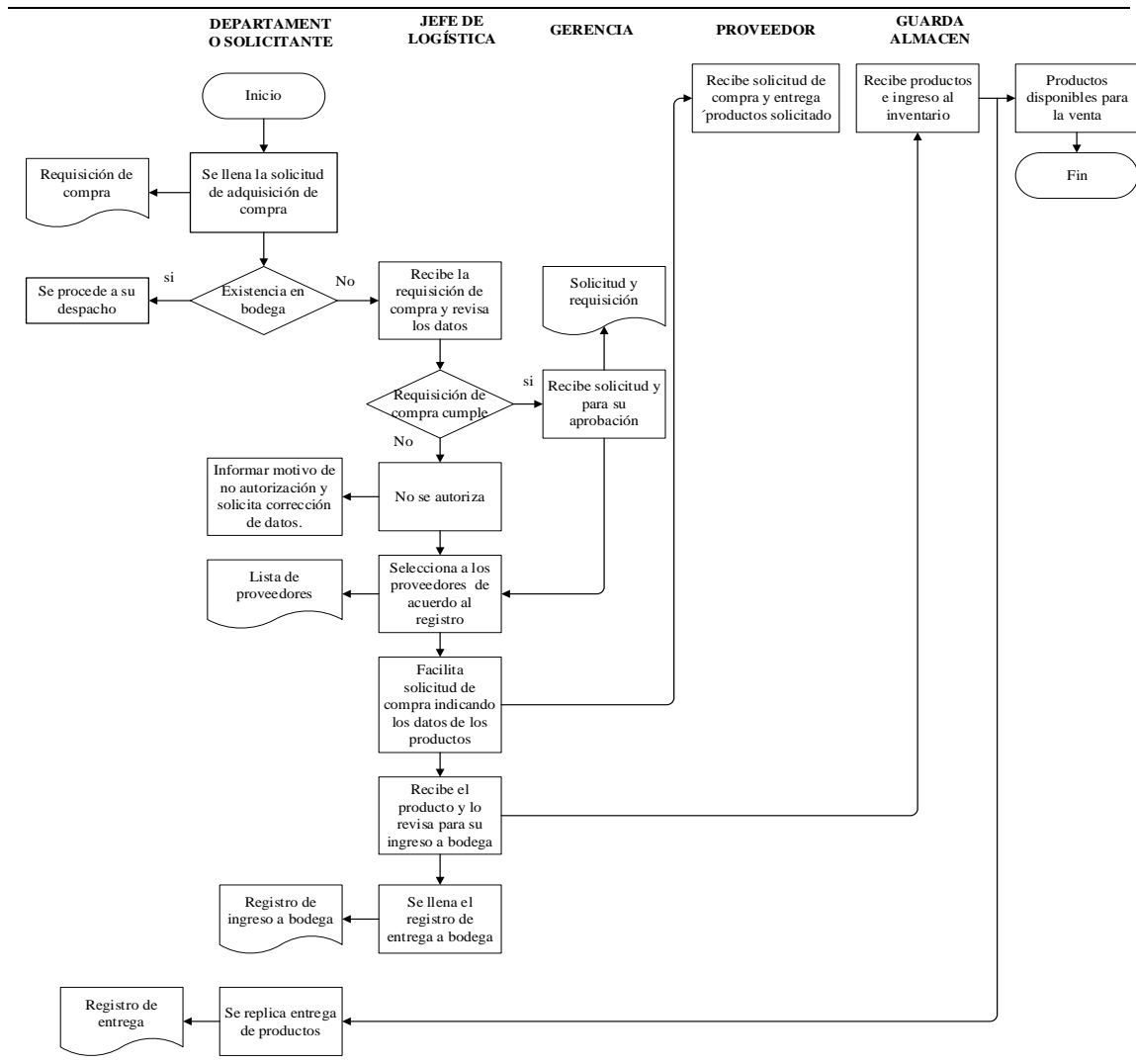
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

PROCEDIMIENTO DE LOGÍSTICA

La adquisición de compra cumple

- Si, se pasa a la etapa de aprobación y cotización.
- No autoriza, informa al departamento el motivo de no autorización.
- El jefe de compras, solicita corrección de la información o datos al departamento solicitante.
 - a. El gerente recibe solicitud y orden de compra para su aprobación.
 - b. El jefe de compras selecciona a los proveedores de acuerdo con el registro de la lista de proveedores aprobados aplica según:
 - Especificaciones del producto que deberán suministrar: los proveedores que cuenten con los productos solicitados y que cumplen las descripciones establecidas.
 - Precio: el proveedor que oferte el mejor precio de venta y condiciones de pago.
 - Tiempo de entrega: proveedor que tenga la capacidad de entregar el producto en el tiempo solicitado.
 - Evaluación previa, cuando aplique: aplica a proveedores externos, considerando al menos dos evaluaciones.
 - c. El jefe de compras, requiere solicitud de compra indicando los datos de los bienes o servicios para su adquisición, la información o datos son obtenidos de requisición de compra; Se envía solicitud de compra.
 - d. El proveedor recibe solicitud de compra y entrega el producto solicitado.
 - e. El jefe de compras recibe el producto y lo revisa para su ingreso a bodega, y documento de compra la factura, llena el formato para ingreso a bodega de los productos.
 - f. El guarda almacén recibe los productos e ingresa al inventario, de productos destinados para la venta y se realiza la entrega del producto al departamento solicitante.

FLUJOGRAMA DE LOGÍSTICA

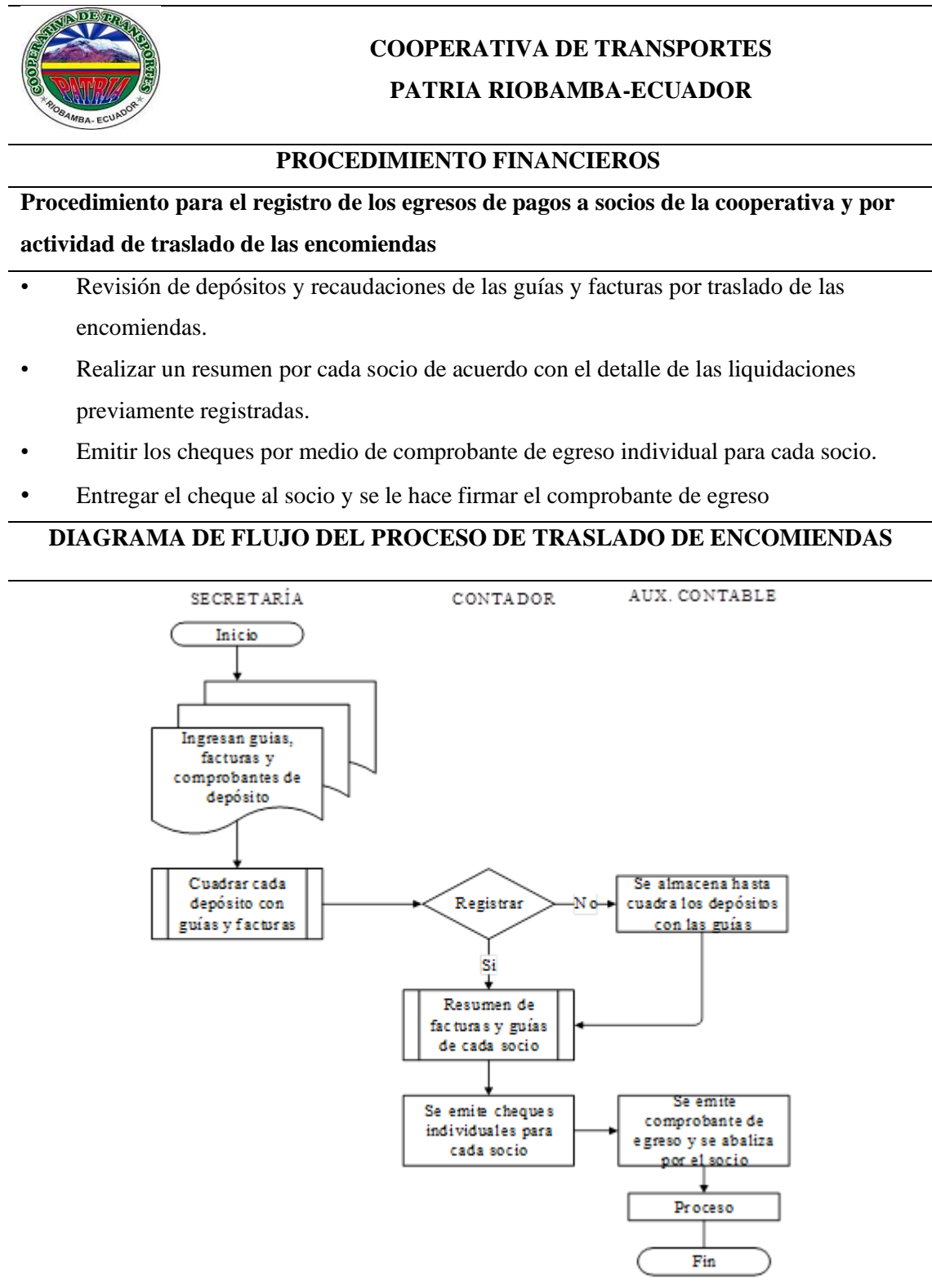


Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

5.5.2. Procedimientos financieros

Tabla 26-5: Procedimiento para el registro de los egresos de pagos a socios de la cooperativa y por actividad de traslado de las encomiendas



Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 27-5: Procedimiento para el pago a proveedores por bienes y servicios adquiridos por la cooperativa.



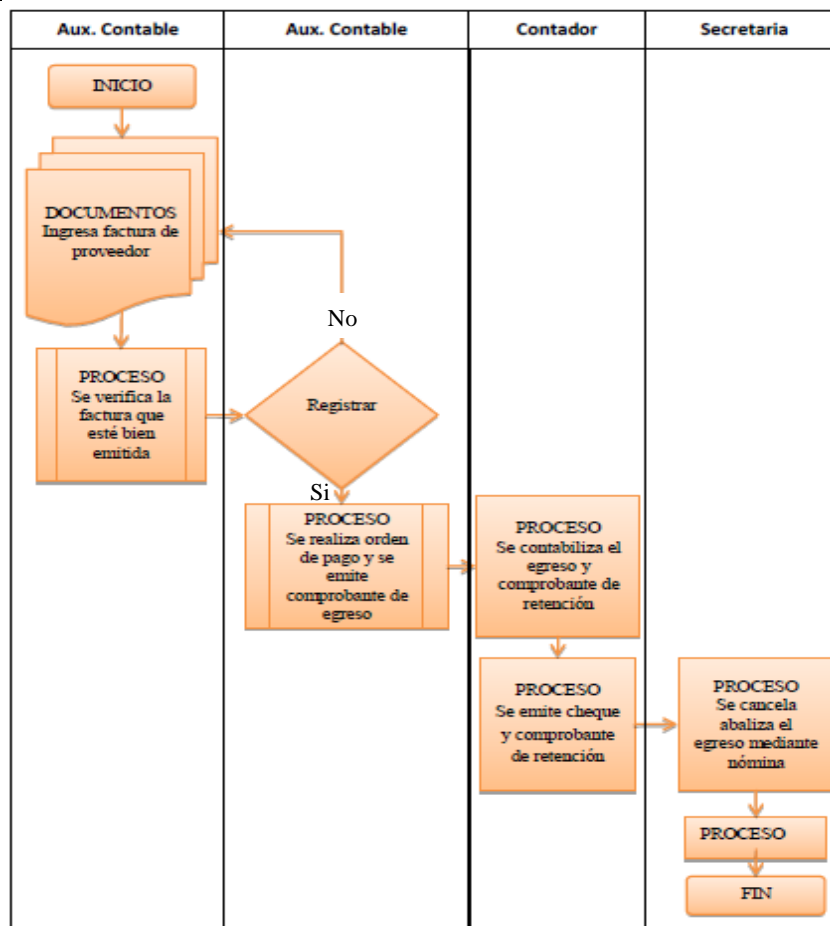
**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

PROCEDIMIENTO FINANCIEROS

Procedimiento para el pago a proveedores por bienes y servicios adquiridos por la cooperativa

- Solicitar factura al proveedor y verificar los datos
- Efectuar la orden de gasto o el pago respectivo.
- Contabilizar el egreso junto con la orden de gasto emitida.
- Entregar el cheque y el comprobante de retención de acuerdo al caso que suscite.
- Proceder a la cancelación al proveedor y se le hace firmar el pago, el comprobante de egreso, y comprobante de retención, después se entrega copia al proveedor.
- Archivar los documentos.

FLUJOGRAMA DE LOGÍSTICA



Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 28-5: Procedimiento de control interno para el pago de los servicios básicos



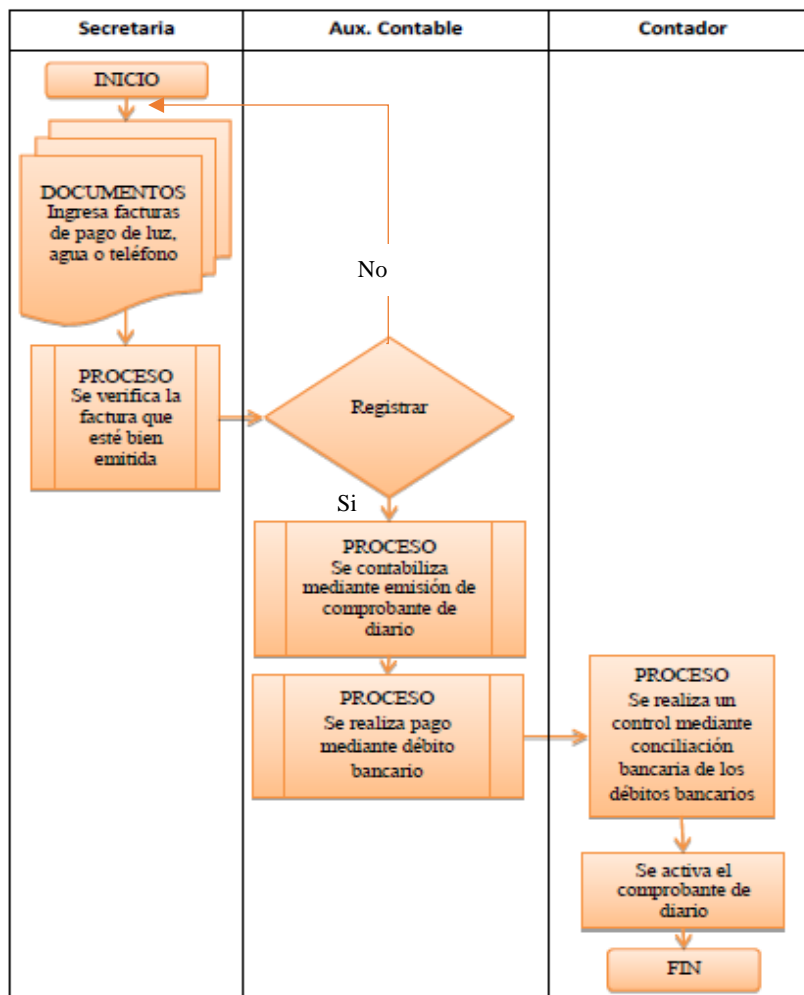
**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

PROCEDIMIENTO FINANCIEROS

Procedimiento de control interno para el pago de los servicios básicos

- Solicitar la factura respectiva del servicio de luz, agua o teléfono.
- Contabilizar mediante la emisión del comprobante diario.
- Efectuar el pago mediante débito bancario.
- Realizar la verificación mediante la conciliación bancaria del cobro de servicios y mediante la constatación de las notas de débito.
- Realizar copias de los documentos de débitos y se anexan al comprobante diario para su archivo respectivo.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS



Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 29-5: Procedimiento de control interno para el pago de nómina



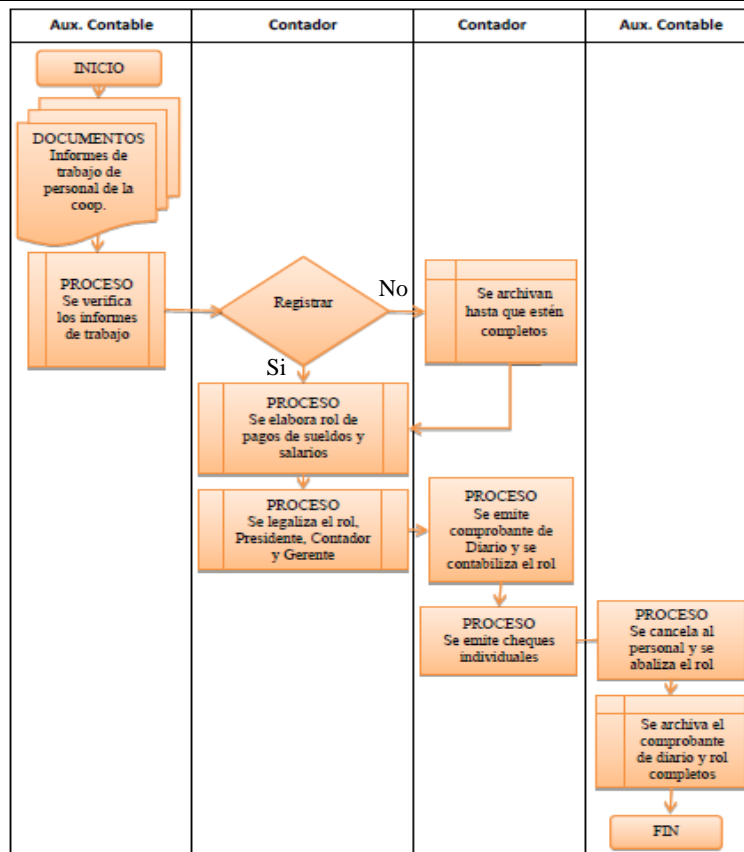
**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

PROCEDIMIENTO FINANCIEROS

Procedimiento de control interno para el pago de nómina

- Recepción del informe de actividades mensuales del personal que labora en la cooperativa.
- Elaboración del rol de pagos correspondiente, a trabajadores y empleados.
- Efectuar la legalización del rol mediante las firmas del gerente, presidente y contador de la cooperativa.
- Emisión del comprobante del rol para su contabilización.
- Emisión de cheques individuales para el pago al personal de la cooperativa.
- Cancelar y se realiza la legalización correspondiente
- Archivar el rol de pagos

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA



Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 30-5: Procedimiento para el pago de las obligaciones patronales con el IESS



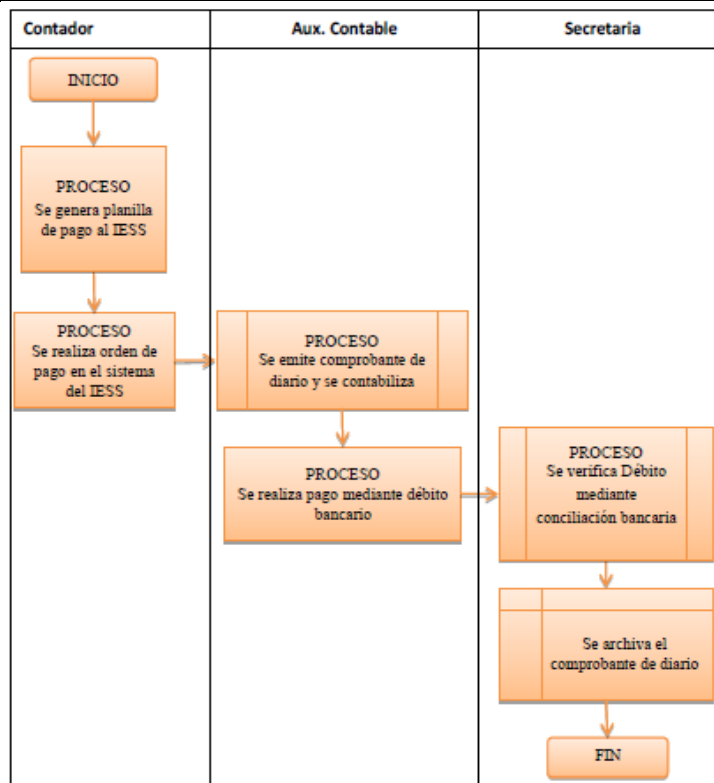
**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

PROCEDIMIENTO FINANCIEROS

Procedimiento para el pago de las obligaciones patronales con el IESS

- Generar la planilla del pago al IESS.
- Imprimir la orden de pago del sistema del IESS vía Internet.
- Emitir comprobantes para la respectiva contabilización.
- Pago mediante débito bancario.
- Verificar mediante la conciliación bancaria el cobro de planillas, y la constatación de las notas de débito.
- Sacar las copias respectivas de los comprobantes de débitos y se anexan al comprobante de diario para su archivo respectivo.

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PAGO DE OBLIGACIONES
PATRONALES AL IESS**



Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 31-5: Procedimiento para el pago de impuestos al SRI



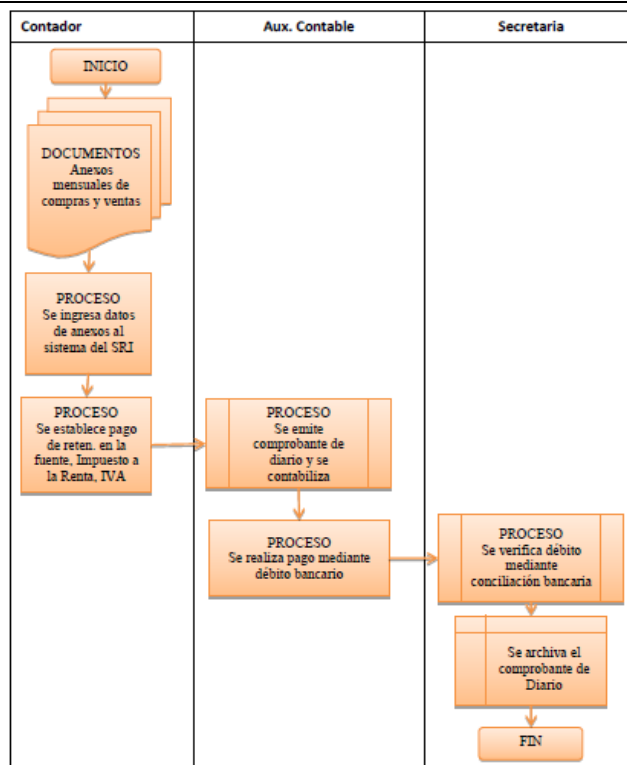
**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

PROCEDIMIENTO FINANCIEROS

Procedimiento para el pago de impuestos al SRI

- Efectuar anexos mensuales de compras y ventas.
- Subir al sistema del SRI el anexo correspondiente de compras y se concilia las retenciones efectuadas con el registro contable.
- Verificar el valor a pagar de las retenciones en la fuente y del impuesto al valor agregado mensual, además el impuesto a la renta anual.
- Emitir el comprobante de diario para su respectiva contabilización.
- Efectuar el pago mediante débito bancario.
- Verificar mediante la conciliación bancaria el cobro de estos servicios, y la constatación de las notas de débito.
- Sacar copias de los documentos de débitos y se anexan al comprobante de diario para el archivo correspondiente

**DIAGRAMA DE FLUJO PARA DEL PROCESO DE PAGO DE IMPUESTOS AL
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS SRI**



Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 32-5: Procedimiento de control interno y de gestión en el registro de ingresos de efectivo



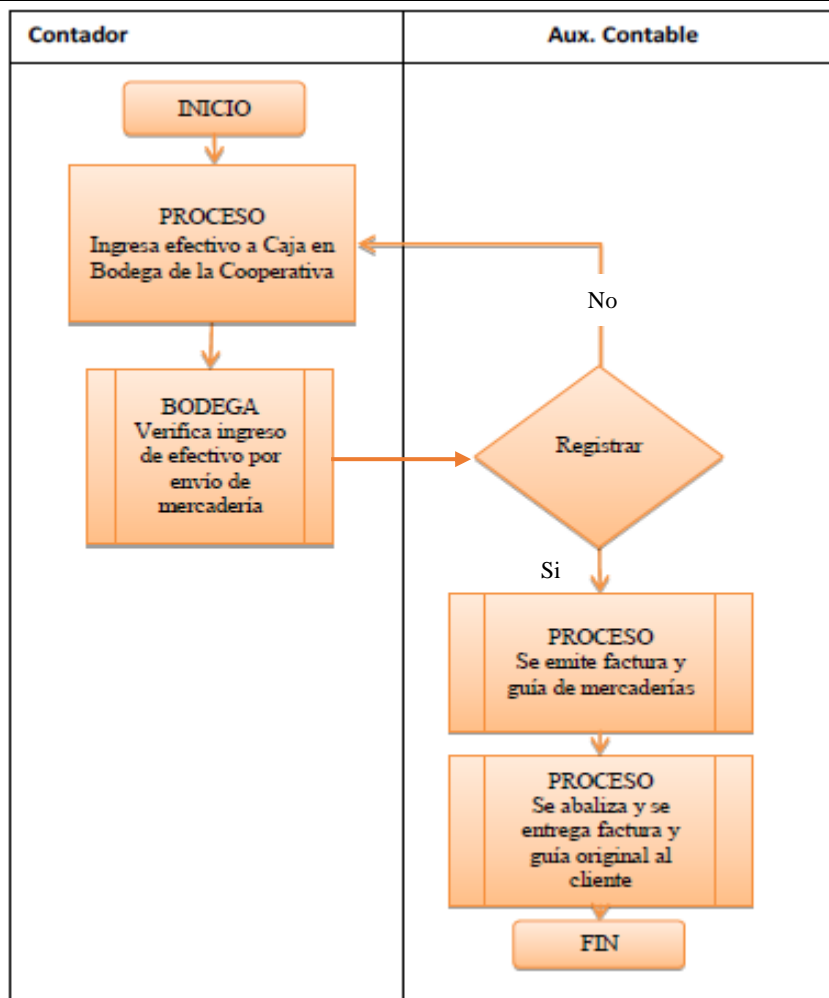
**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

PROCEDIMIENTO FINANCIEROS

Procedimiento de control interno y de gestión en el registro de ingresos de efectivo

- Recepción de dinero por el traslado de las encomiendas a bodega.
- Revisión de las cantidades de efectivo que estén acorde con la tasa que se cobra.
- Emisión de facturas y guías de recepción de la encomienda que se procederá a enviar.
- Entrega de la copia a la persona que cancela el pago por el traslado de la encomienda.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE REGISTRO DE INGRESOS DE EFECTIVO



Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 33-5: Procedimiento de control interno y de gestión para el registro por liquidación



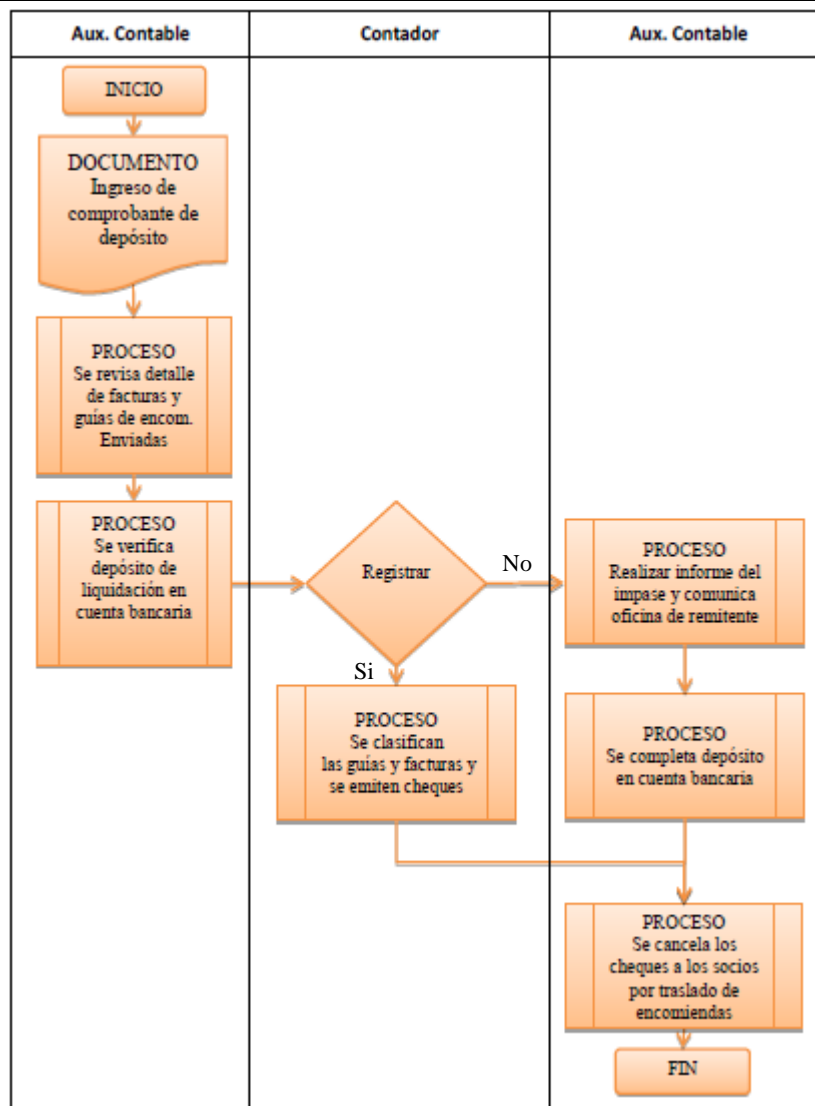
**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

PROCEDIMIENTO FINANCIEROS

Procedimiento de control interno y de gestión para el registro por liquidación

- Ingreso del comprobante respectivo de la cuenta bancaria
- Comprobar el detalle de las cuentas por pagar a los socios.
- Verificar los comprobantes de depósito la liquidación y retención después se concilia con depósito existente.
- Emisión de cheques a los socios por el traslado de mercadería

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE INGRESOS POR LIQUIDACIÓN



Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 34-5: Proceso de control interno durante el registro de los ingresos por recaudación de cuotas por parte de los socios



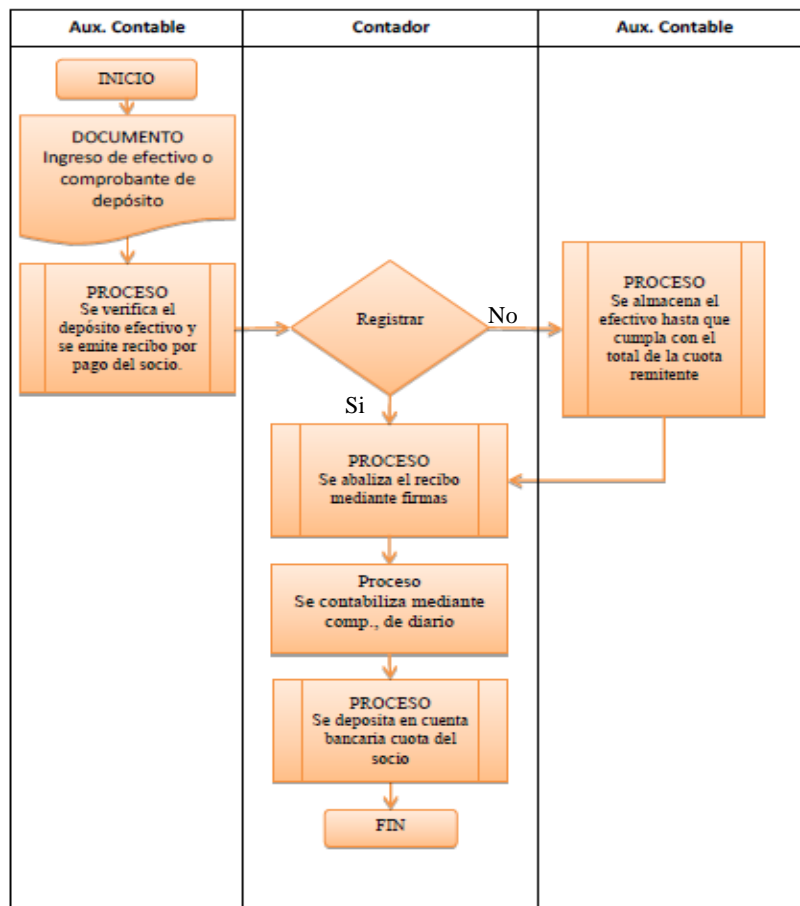
**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

PROCEDIMIENTO FINANCIEROS

Proceso de control interno durante el registro de los ingresos por recaudación de cuotas por parte de los socios

- Ingresar el efectivo por concepto de aporte de los socios
- Verificar la cantidad de efectivo que esté acorde a la cantidad mensual a cancelar.
- Emisión del comprobante respectivo
- Abaliza el comprobante y se entrega el original al socio.
- Contabilizar el ingreso y se anexa la copia del comprobante
- Efectuar el depósito en la cuenta bancaria de la cooperativa.
- Archivar.

FLUJOGRAMA DE LOGÍSTICA



Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 35-5: Control interno en el proceso de recepción de encomienda por parte del usuario



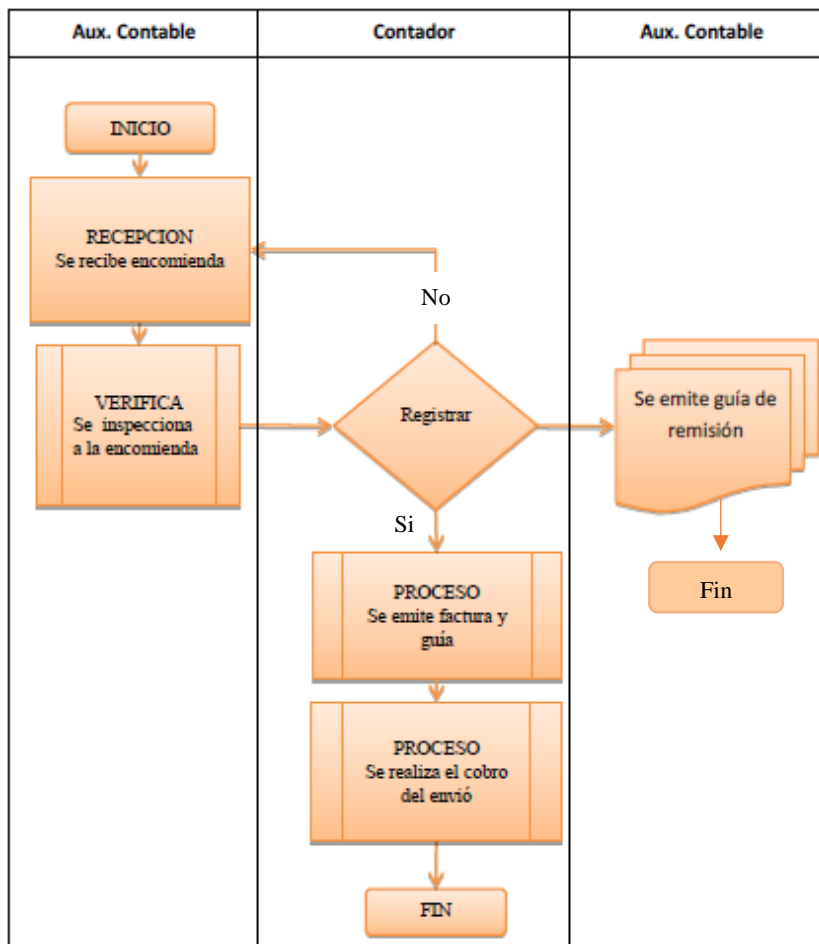
**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

PROCEDIMIENTO FINANCIEROS

Control interno en el proceso de recepción de mercadería por parte del usuario.

- Recepción de la encomienda para que posteriormente sea enviada.
- Verificar la rotulación de encomienda, en la cual debe constar los siguientes datos: lugar de destino, nombre, teléfono, cédula de la persona quien va a recibir la encomienda
- Verifica del lugar de origen, nombre, teléfono, cédula de la persona que envía.
- Emitir la factura y guía de remisión con los datos respectivos
- Realizar el cobro por el envío, donde se considerará el peso y lugar a donde se envía.

DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE RECEPCIÓN DE ENCOMIENDAS POR PARTE DEL USUARIO.



Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 36-5: Control interno en el proceso de elaboración de la guía de encomienda



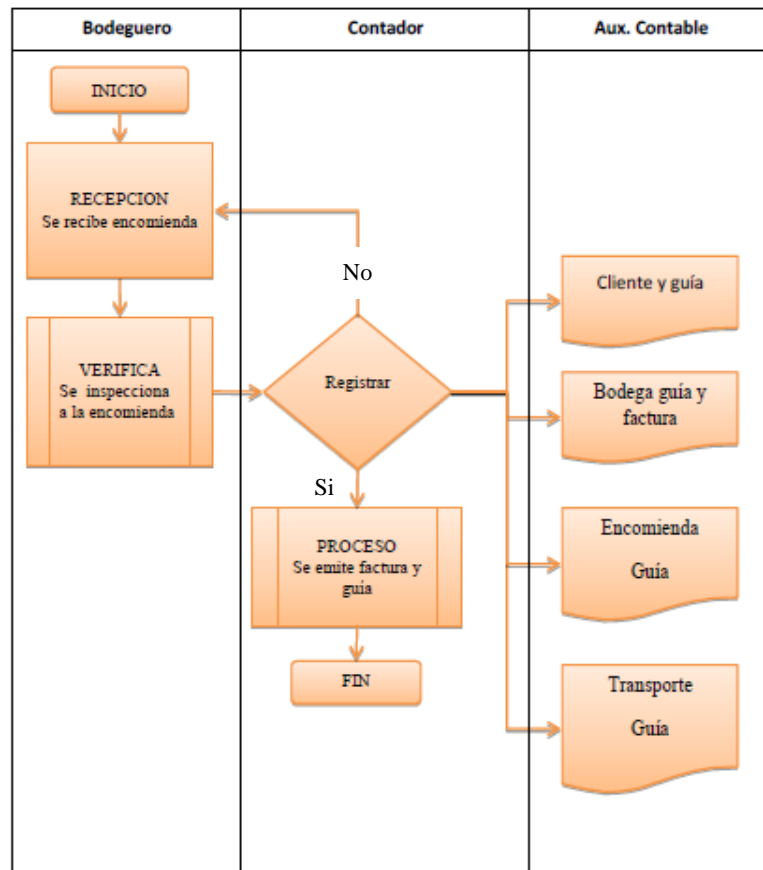
**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

PROCEDIMIENTO FINANCIEROS

Control interno en el proceso de elaboración de la guía de encomienda

- Recepción de la encomienda para que posteriormente sea enviada por el usuario
- Verificación de la encomienda que contenga los datos correspondientes a nombre teléfono y número de cédula de la persona quien recibe.
- Comprobar los datos del lugar, nombre, teléfono, cédula de identidad de la persona remitente.
- Efectuar la guía de la encomienda con los datos mencionados anteriormente, esta guía contiene cuatro copias, una es entregada al usuario, otra es anexada a la encomienda, otra al bodeguero y otra es entregada al transportista.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE ENCOMIENDAS



Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 37-5: Control interno para el proceso de despacho de encomiendas



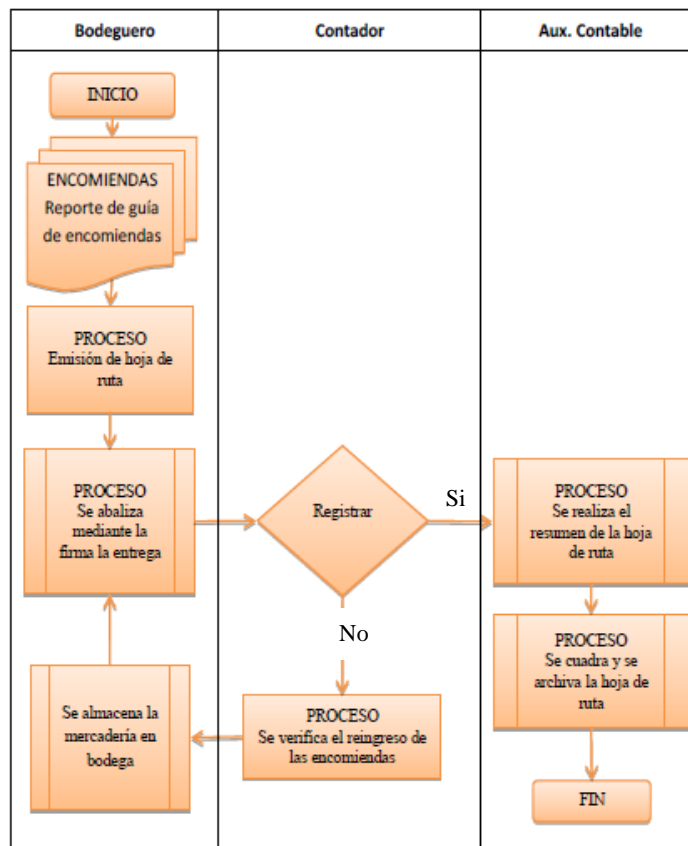
**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

PROCEDIMIENTO FINANCIEROS

Control interno para el proceso de despacho de encomiendas

- Al finalizar el día se realiza un informe de las guías de encomienda por destino y de las guías que deben ser entregadas.
- Emitir el reporte junto con la hoja de ruta que es entregada al transportista, para que después sea entregada al destinatario.
- Verificar las firmas de recepción por parte de la persona destinataria.
- En caso de no ubicar al destinatario la mercadería se almacena en bodega en espera que el destinatario la retire únicamente por 15 días.
- Entregar la encomienda previa firma del destinatario Se efectúa el resumen de la hoja de ruta.

DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESOS DE DESPACHO DE ENCOMIENDAS



Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 38-5: Control interno en el proceso de recepción de encomiendas



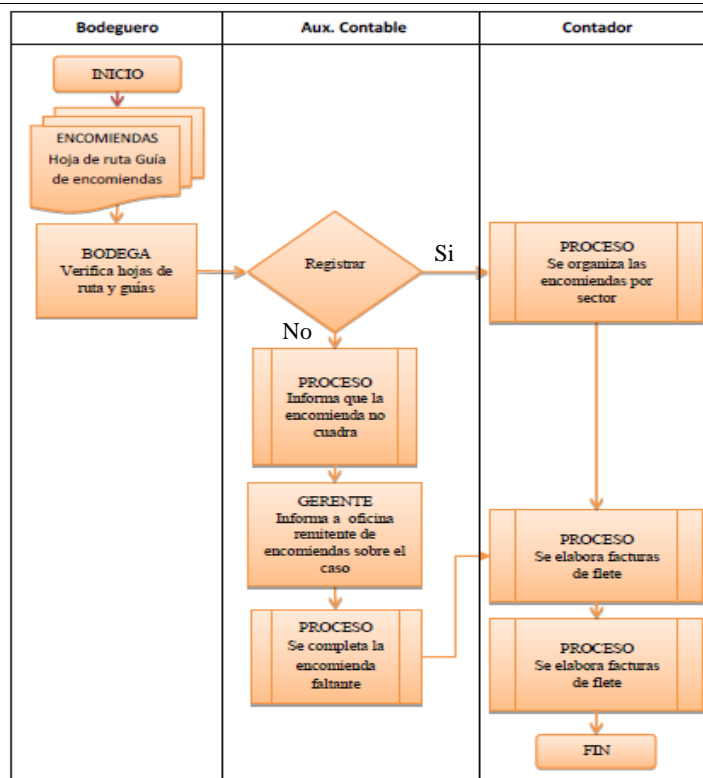
**COOPERATIVA DE TRANSPORTE
PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR**

PROCEDIMIENTO FINANCIEROS

Control interno en el proceso de recepción de encomiendas

- Recepción de la mercadería junto con las hojas de ruta y guías de remisión de las distintas oficinas del país revisando que no estén alteradas.
- Verificar las hojas de ruta y guías de mercaderías que estén de acuerdo con la mercadería recibida.
- Si no concuerda las guías con la mercadería recibida, se realiza un informe a gerencia para que solucione el impase
- Gerencia llama a la oficina de donde procede la mercadería para verificar la guía y la hoja de ruta de las mercaderías despachadas
- Ubicar la mercadería faltante ante la oficina que envía y la que recibe y se envía el detalle mediante un escrito.
- Una vez localizada la mercadería y verificada según las guías se despachan y se entrega al destinatario

DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE RECEPCION DE ENCOMIENDAS



Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

5.6. Plan Operativo Anual

El plan operativo anual es una herramienta que permite alcanzar un plan estructurado de objetivos que se desea cumplir empleando estrategias, actividades en un concluyente período de tiempo, con la finalidad de lograr alcanzar las metas propuestas.

Tabla 39-5: Plan operativo anual

Objetivos estratégicos	Iniciativa de estrategia	Frecuencia	Costo por cada vez
Determinar la efectividad en la implementación de planes y proyectos de la Cooperativa	Evaluar el cumplimiento de las actividades desarrolladas en el POA y la ejecución del presupuesto anual	12 veces al año	\$40,00
	En el caso de existir liquidez excedente se efectuará inversiones en instituciones financieras para generar otros ingresos	1 vez al año	\$1.000,00
Posicionar a la cooperativa Patria como líder en el mercado	Desarrollar planes y promociones a usuarios frecuentes con descuentos por su fidelidad, adicional ofrecer un viaje gratis al año.	1 vez al año	\$ 100,00
	Renovar las licencias de funcionamiento de las oficinas de encomiendas y cumplir con las normativas vigentes	3 veces al año	\$3.000,00
Mejorar de forma eficiente la estructura organizacional de la Cooperativa	Reformar el reglamento interno, estructura organizacional, y evaluar los manuales de funciones	1 vez al año	\$50,00
Actualización e implementación de normativas, políticas y procedimientos que regulen	Contratar un auditor externo para conocer las debilidades, razonabilidad de estados financieros y la	1 vez al año	\$2.000,00

los procesos administrativos, efectividad del control financiero y operativos de la cooperativa	interno.		
Implementar nuevos sistemas tecnológicos que permitan brindar un servicio de calidad y mejorar los procesos de internos de la cooperativa Patria	Dotar de muebles y enseres, equipos de cómputo nuevos.	1 vez al año	\$10.000,00
Capacitar al personal y socios de la cooperativa Patria, en temas de seguridad, servicio al cliente y salud ocupacional	Coordinar y elaborar un plan de capacitación en las diferentes áreas de necesidad de la cooperativa Patria	4 veces al año	\$1.500,00
Fomentar un ambiente laboral y societario de integración y relaciones saludables	Programar reuniones de trabajo en grupos, y fechas de integración	3 veces al año	\$1.000,00


Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

5.7. Políticas financieras

Para ejecutar las proyecciones financieras se tomará como año base el año 2021, tanto para el balance general como para el estado de resultados, los mismos que serán proyectados a 5 años bajo las políticas de la siguiente tabla:

Tabla 40-5: Políticas financieras

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE PATRIA RIOBAMBA-ECUADOR
POLÍTICAS FINANCIERAS	
Descripción de la política	
<p>Antes de que se lleve a cabo cualquiera de las siguientes operaciones financieras, la persona que haya efectuado la autorización deberá autorizar la transacción. Cuando se señala una política adicional, esta política también debe cumplirse al realizar la transacción financiera.</p> <p>El Manual de Política Financieras para la Cooperativa de Transportes Patria, proporciona las políticas para las transacciones financieras dentro de la cooperativa Patria que deben ser seguidos por todo el personal. También proporciona directrices que la cooperativa Patria usará para administrar estas directivas, con el procedimiento correcto a seguir.</p>	
<p>El marco de política financieras está constituido por:</p>	
Política de cuenta bancaria	
<p>Esta política establece los requisitos para el uso de cuentas bancarias, incluida la autorización de apertura y cierre, las variaciones de los términos y condiciones, la conciliación de cuentas bancarias y las transacciones de cuentas bancarias.</p>	
Apertura de cuentas bancarias	
<p>Cualquier nueva cuenta bancaria que se abra para el negocio debe tener la autorización de: [nombre completo de la persona autorizada]</p>	
<p>Para cada nueva cuenta bancaria abierta, el sistema financiero debe actualizarse y la cuenta bancaria debe registrarse por: [nombre completo de la personal administrativo]</p>	
Autorización de cuentas bancarias	
<p>Para el dinero retirado de cualquier cuenta bancaria, ya sea por cheque, EFT u otro método de pago en línea, debe haber (insertar número de personas para autorizar pagos, se recomiendan dos personas) autorizando para cada movimiento.</p>	
<p>Las personas autorizadas para los pagos de cuentas bancarias son: [inserte el título del trabajo relevante aquí]</p>	

[inserte el título del trabajo relevante aquí]

Cada pago realizado debe estar respaldado por factura, recibo u otra documentación apropiada y las autorizaciones deben adjuntarse a esta documentación antes del pago.

Cierre de cuentas bancarias

Cuando se considere que ya no es necesaria una cuenta bancaria, [inserte aquel título de trabajo correspondiente] autorizará el cierre de la cuenta bancaria.

El [inserte el título de trabajo relevante aquí, el tenedor de libros recomendado o la persona de finanzas] deberá completar lo siguiente:

- Asegurarse de que se han completado todas las transacciones con respecto a la cuenta (incluidos los cheques girados);
- Presentar al banco una carta, firmada por (insertar número de personas a autorizar, recomendado dos) signatarios autorizados informando del cierre de la cuenta; - Cumplir con los requisitos del banco con respecto al cierre de la cuenta; y
- Actualizar el sistema financiero y el registro de cuentas bancarias a través de cuentas por pagar o tarjeta de crédito no están justificados o son apropiados.

Política de compras

Esta política proporciona pautas para la compra de bienes, servicios, equipos y activos para la Cooperativa de Transportes Patria.

Todas las órdenes de compra deben ser autorizadas dentro de las siguientes pautas:

Artículo cotizado	Persona solicita	Persona autoriza

Todas las órdenes de compra autorizadas deben tener 2 copias, una distribuirse a las cuentas por pagar con fecha de pago estimada y otra para la persona responsable que verificará el recibo de compra con la orden de compra cuando se reciba.

Fuente: Cooperativa de Transportes Patria, 2022.

Realizado por: Jara, G. 2022.

Tabla 41-5: Políticas financieras aplicadas

1. Los ingresos incrementarán en un 2,6% para cada año, hasta el 2026.
2. La cuota de ingreso aumentará en un 3% para los años 2022- 2026 y se mantendrá en la misma proporción.
3. La cuenta otros ingresos será el 1% de los ingresos en cada año.
4. El costo de ventas disminuirá en un 6% cada año.

5. Los gastos de personal disminuirán en 2% para cada periodo.
6. En el caso de los gastos generales y servicios se mantendrá el crecimiento del año 2021
7. La cuenta otros gastos crecerá en un 2% cada año hasta el 2026
8. Las cuentas por cobrar disminuyen al 50% en el 2022, y aumenta en adelante 4% cada año.
9. El anticipo a proveedores crecerá en 1% cada año, lo mismo sucederá con productos terminados Tecnicentro mercadería en almacén en un 2%.
10. En el caso de los impuestos SRI por cobrar disminuirán en 9% cada año
11. La empresa no adquirirá más deudas, por lo que se decide mantener sus activos fijos y la depreciación irá creciendo de acuerdo al año 2021
12. Las cuentas y documentos por cobrar a largo plazo disminuirán 10% en cada año
13. Las inversiones largo plazo aumentarán en un 5% y sucederá lo mismo con los activos por impuestos diferidos en 29%
14. Proveedores y obligaciones patronales aumentarán en 1% en cada período
Los fondos por pagar aumentan en un 10% al igual que las obligaciones por pagar SRI en 15% cada año.
15. Los documentos por pagar a largo plazo disminuirán el 5% en el año 2022 y para el 12% en adelante hasta 2026
La jubilación patronal disminuirá en 1% cada año.
16. La caja se financiará del 7% cada año y bancos en un 44% hasta 2026
17. La cuenta cooperativa de ahorro y crédito aumentará \$1961,90 cada periodo
18. El capital se mantendrá durante los próximos 5 años
19. Las cuentas documentos por cobrar, garantía e intereses por cobrar, provisión incobrable de cuentas y documentos por cobrar y seguros pagados por anticipado se mantienen de acuerdo con el último período.
20. Se mantiene los valores del año 2021 para las cuentas por pagar varios, arrendamiento financiero a corto plazo y provisiones por beneficios a empleados hasta el año 2026
21. Se debe negociar con los clientes para reducir el tiempo de cobro de las cuentas por cobrar a 16 días plazo
22. Se solicitará un mayor plazo de hasta los 21 días para pago a proveedores

Realizado por: Jara, Guisell. 2022.

5.7.1. Política Financiera I

Los ingresos incrementarán en un 2,6% para cada año, hasta el 2026.

Tabla 42-5: Ingresos

Cuenta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	\$5.918.565,26	\$6.071.332,78	\$6.228.057,06	\$6.388.840,82	\$6.553.789,52	\$6.723.011,30

Realizado por: Jara, G. 2022.



Ilustración 3-5: Proyección de ingresos

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Para establecer la proyección de ventas se consideró la previsión macroeconómica de crecimiento del PIB para el año 2023 de 2,6% en el sector de transporte y almacenamiento según el Banco Central del Ecuador, la cual se mantiene constante para cada año hasta el 2026.

5.7.2. Política Financiera 2

La cuota de ingreso aumentará en un 3% para los años 2022- 2026 y se mantendrá en la misma proporción.

Tabla 43-5: Cuota de ingreso

Cuenta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Cuota de ingreso	\$100.000,00	\$102.560,00	\$105.185,54	\$107.878,29	\$110.639,97	\$113.472,35

Realizado por: Jara, G. 2022.

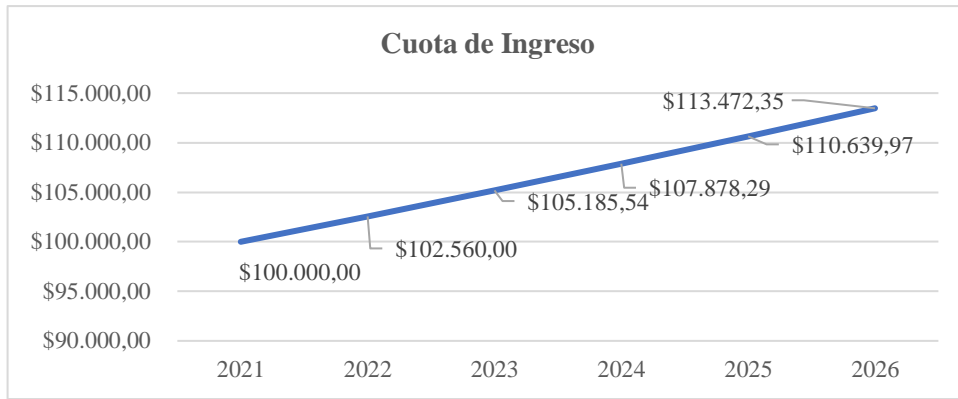


Ilustración 4-5: Cuota de ingreso

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Se considera la cuota de ingreso incrementa en la misma proporción que las ventas de bienes y servicios, el 2,56% de acuerdo la previsión macroeconómica de crecimiento del PIB, según el Banco Central del Ecuador

5.7.3. Política Financiera 3

La cuenta otros ingresos será el 1% de los ingresos en cada año.

Tabla 44-5: Otros ingresos

Cuenta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	\$5.594,04	\$5.649,98	\$5.706,48	\$5.763,54	\$5.821,18	\$5.879,39

Realizado por: Jara, G. 2022.

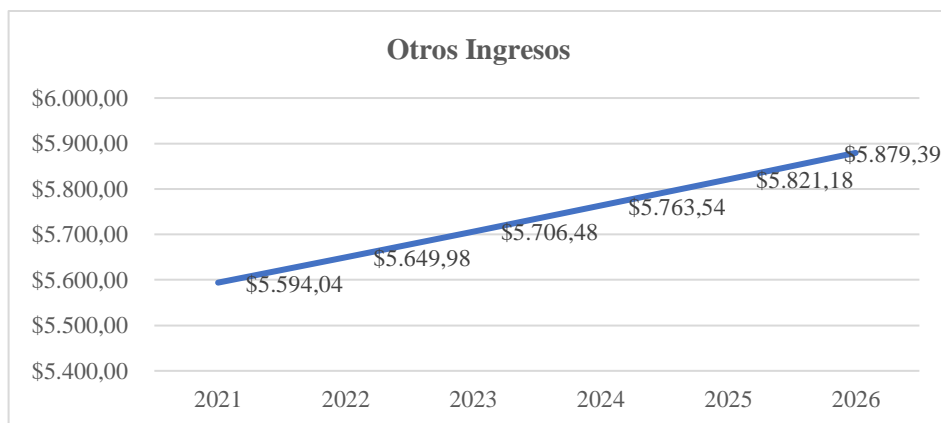


Ilustración 5-5: Otros ingresos

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Para la proyección de la cuenta otros ingresos, se tomó como referencia el 1% del análisis vertical del año 2021, el cual se incrementará durante los próximos 5 años.

5.7.4. Política Financiera 4

El costo de ventas disminuirá en un 6% cada año.

Tabla 45-5: Costo de ventas de artículos comercializados

Cuenta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Costo de ventas artículos comercializados	\$1.847.585,15	\$1.736.730,04	\$1.632.526,23	\$1.534.574,66	\$1.442.500,18	\$1.355.950,17

Realizado por: Jara, G. 2022.

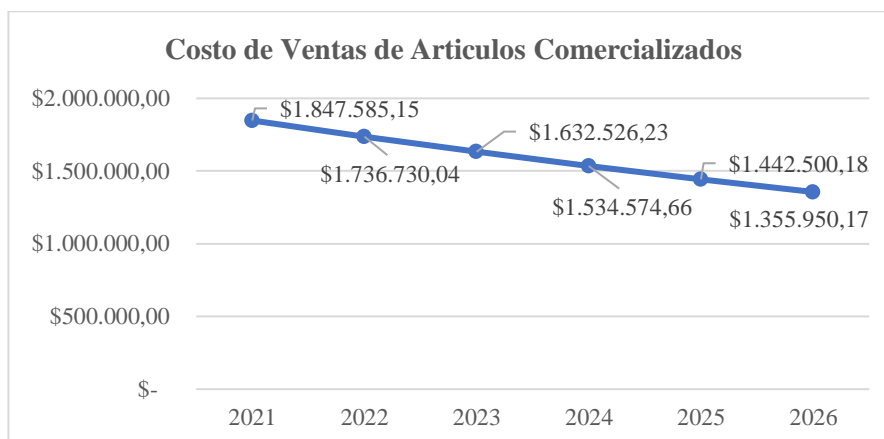


Ilustración 6-5: Costo de ventas de artículos comercializados

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Debido al alto costo que se ha venido manejando, se determina el promedio del -6% valor relativo del análisis horizontal para las proyecciones de los siguientes periodos, esto también a la falta de rotación en el inventario que maneja la empresa.

5.7.5. Política Financiera 5

Los gastos de personal disminuirán en 2% para cada periodo.

Tabla 46-5: Gastos de personal

Cuenta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Gastos de Personal	\$447.833,89	\$438.877,21	\$430.099,67	\$421.497,67	\$413.067,72	\$404.806,36

Realizado por: Jara, G. 2022.

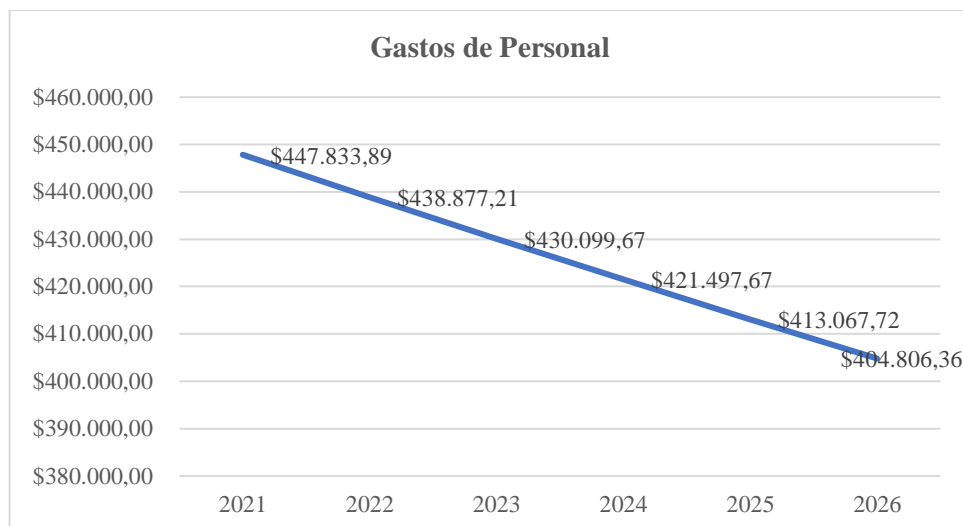


Ilustración 7-5: Gastos de personal

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

La proyección de gastos de personal está determinada por el promedio del valor relativo del análisis horizontal, obtenido el -2%, este valor se impartirá en cada año, ya que, en el año 2021 los gastos de personal son elevados y no cumplen con los establecido en el estatuto de la empresa, el cual menciona que este tipo de gasto deberá ser el 11% de los ingresos en el año.

5.7.6. Política Financiera 6

En el caso de los gastos generales y servicios se mantendrá el crecimiento del año 2021

Tabla 47-5: Gastos generales y servicios

Cuenta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Gastos Generales y Servicios	\$277.451,59	\$291.324,17	\$305.890,38	\$321.184,90	\$337.244,14	\$354.106,35

Realizado por: Jara, G. 2022.



Ilustración 8-5: Gastos generales y servicios

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

La determinación del valor para la proyección se lo estableció de acuerdo con el análisis vertical el cual fue del 5% en el año 2021 el cual se mantendrá en crecimiento para los siguientes años.

5.7.7. Política Financiera 7

La cuenta otros gastos crecerá en un 2% cada año hasta el 2026.

Tabla 48-5: Otros gastos

Cuenta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Otros gastos	\$3.345.366,62	\$3.412.273,95	\$3.480.519,43	\$3.550.129,82	\$3.621.132,41	\$3.693.555,06

Realizado por: Jara, G. 2022.

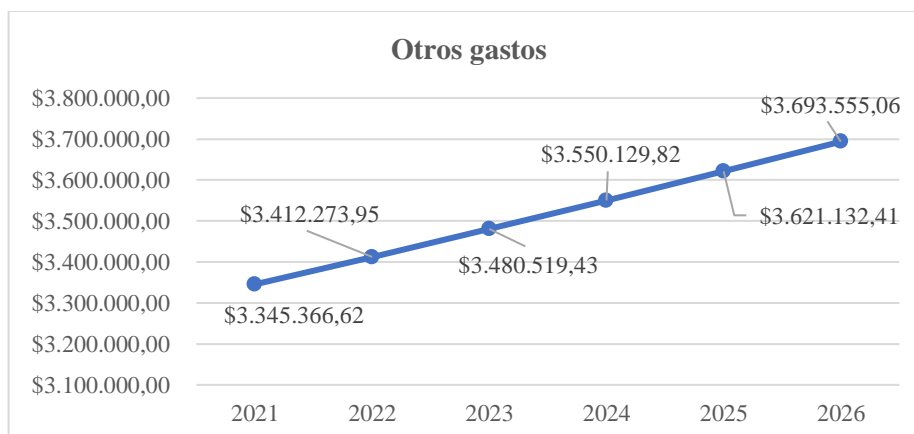


Ilustración 9-5: Otros gastos

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

En el caso de la cuenta otros gastos se definió el valor mínimo de crecimiento del análisis vertical en el año 2017 del 2% esto debido a la influencia de la pandemia en el año 2020 en adelante, lo que involucra el crecimiento de dichos gastos por igual.

5.7.8. Política Financiera 8

Las cuentas por cobrar disminuyen al 50% en el 2022, y aumenta en adelante 4% cada año.

Tabla 49-5: Cuentas por cobrar

Cuenta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Cuentas por cobrar	\$345.621,70	\$172.810,85	\$179.723,28	\$186.912,21	\$194.388,70	\$202.164,25

Realizado por: Jara, G. 2022.



Ilustración 10-5: Cuentas por cobrar

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo al ratio de promedio medio de cobro la cooperativa Patria en el año 2021 se demora 23 días en recuperar sus ventas a crédito, por lo cual es necesario negociar con los clientes para reducir el tiempo de cobro a 16 días y así recuperar la liquidez para el año 2022. Y continuará creciendo en un 4% de acuerdo al último período según el análisis vertical.

5.7.9. Política Financiera 9

El anticipo a proveedores crecerá en 1% cada año, lo mismo sucederá con productos terminados Tecnicro mercadería en almacén en un 2%.

Tabla 50-5: Anticipo proveedores y productos terminados

Cuenta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Anticipo a proveedores	\$36.192,81	\$36.554,74	\$36.554,74	\$36.554,74	\$36.554,74	\$36.554,74
Productos terminados t mercadería en almacén	\$121.217,01	\$123.641,35	\$126.114,18	\$128.636,46	\$131.209,19	\$133.833,38

Realizado por: Jara, G. 2022.

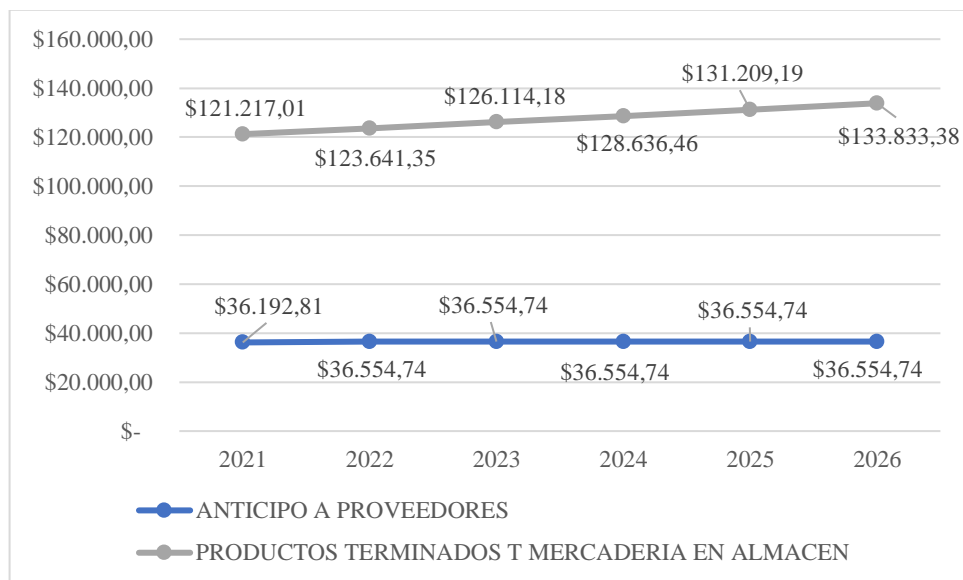


Ilustración 11-5: Anticipo proveedores y productos terminados

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

La proyección para la cuenta anticipo proveedores es del 1%, esto se lo determinó de acuerdo al crecimiento del último año según el análisis vertical, lo mismo sucede en el caso de productos terminados Tecnicro mercadería en almacén en un 2% de acuerdo al mismo análisis.

5.7.10. Política Financiera 10

En el caso de los impuestos SRI por cobrar disminuirán en 9% cada año

Tabla 51-5: Impuestos por cobrar SRI

Cuenta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Impuestos SRI por cobrar	\$37.011,98	\$33.680,90	\$30.649,62	\$27.891,15	\$25.380,95	\$23.096,66

Realizado por: Jara, G. 2022.

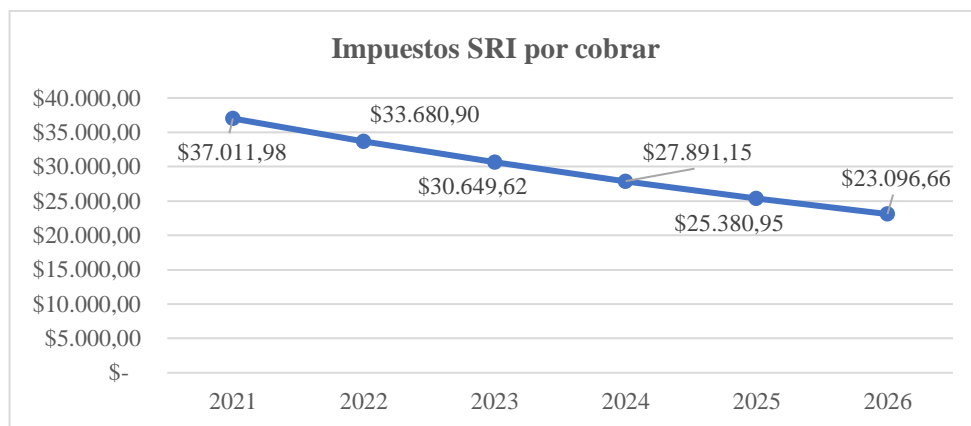


Ilustración 12-5: Impuestos por cobrar SRI

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

En el caso de la cuenta impuestos SRI por cobrar disminuirá en 9%, este valor se determinó con el promedio de variación relativa del análisis horizontal de los años 2017 al 2021; esto con efecto de reducir los impuestos de años posteriores con el dinero cobrado.

5.7.11. Política Financiera 11

La empresa no adquirirá más deudas, por lo que se decide mantener sus activos fijos y la depreciación irá creciendo de acuerdo al año 2021

Tabla 52-5: Propiedad, planta y equipo, depreciación

Cuenta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Propiedad, planta y equipo	\$2.067.813,40	\$2.067.813,40	\$2.067.813,40	\$2.067.813,40	\$2.067.813,40	\$2.067.813,40
Depreciación acumulada	\$-703.789,53	\$-781.206,38	\$-867.139,08	\$-962.524,38	\$-1.068.402,06	\$-1.185.926,29

Realizado por: Jara, G. 2022.

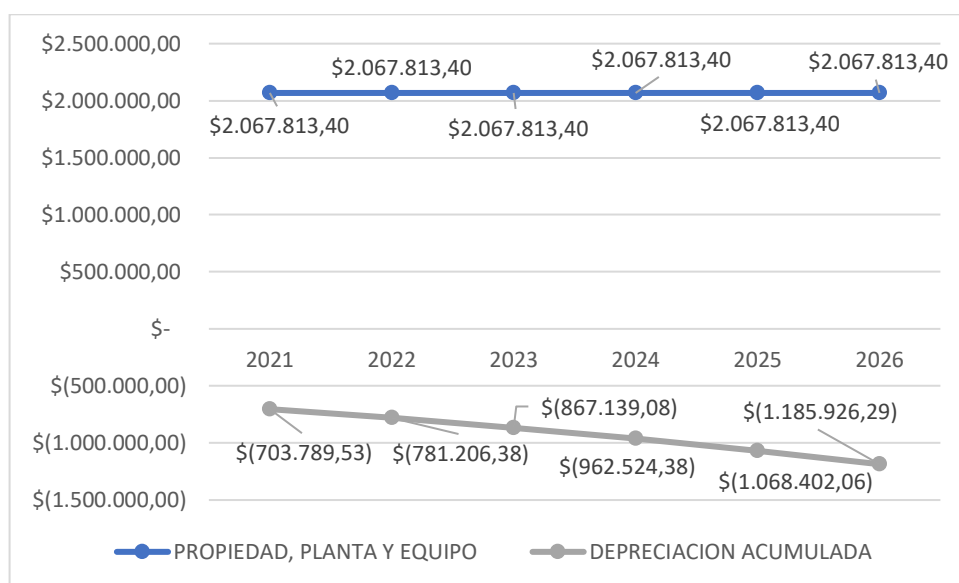


Ilustración 13-5: Propiedad, planta y equipo, depreciación

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

La proyección de propiedad planta y equipo se mantiene en el mismo valor del año 2021 para los siguientes años, esto con el fin de no contraer deudas con terceros, sin embargo, se continúa con el método de depreciación en línea recta el cual cada año va aumentando en 11% de acuerdo al análisis vertical.

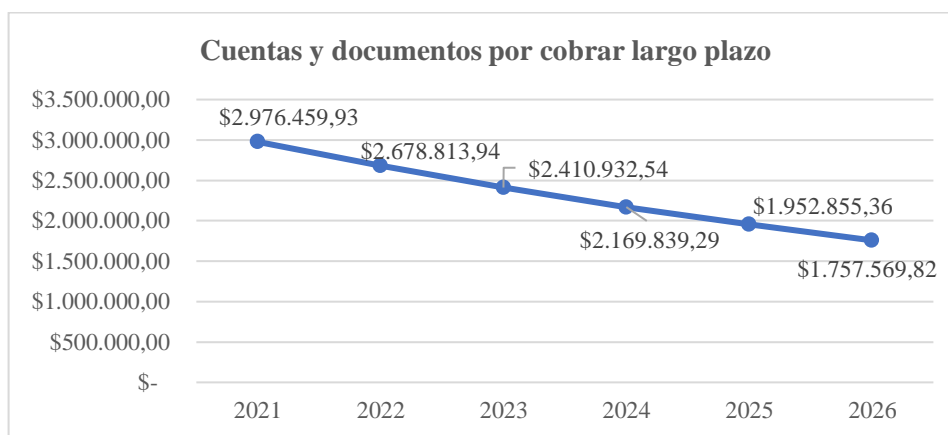
5.7.12. Política Financiera 12

Las cuentas y documentos por cobrar a largo plazo disminuirán 10% en cada año

Tabla 53-5: Cuentas y documentos por cobrar largo plazo

Cuenta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Cuentas y documentos x cobrar largo plazo	\$2.976.459,93	\$2.678.813,94	\$2.410.932,54	\$2.169.839,29	\$1.952.855,36	\$1.757.569,82

Realizado por: Jara, G. 2022.

**Ilustración 14-5:** Cuentas y documentos por cobrar largo plazo

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

La proyección de cuentas y documentos por cobrar se disminuirá el 10% cada año, esto se determinó de acuerdo al promedio del valor relativo en el análisis horizontal de los años últimos 3 años esto debido al cambio en el poder adquisitivo por la pandemia.

5.7.13. Política Financiera 13

Las inversiones largo plazo aumentarán en un 5% y sucederá lo mismo con los activos por impuestos diferidos en 29%

Tabla 54-5: Inversiones largo plazo y activos por impuestos diferidos

Cuenta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Inversiones largo plazo	\$33.043,46	\$34.695,63	\$36.430,41	\$38.251,94	\$40.164,53	\$42.172,76
Activos por impuestos diferidos	\$19.449,82	\$25.090,27	\$32.366,45	\$41.752,71	\$53.861,00	\$69.480,69

Realizado por: Jara, G. 2022.

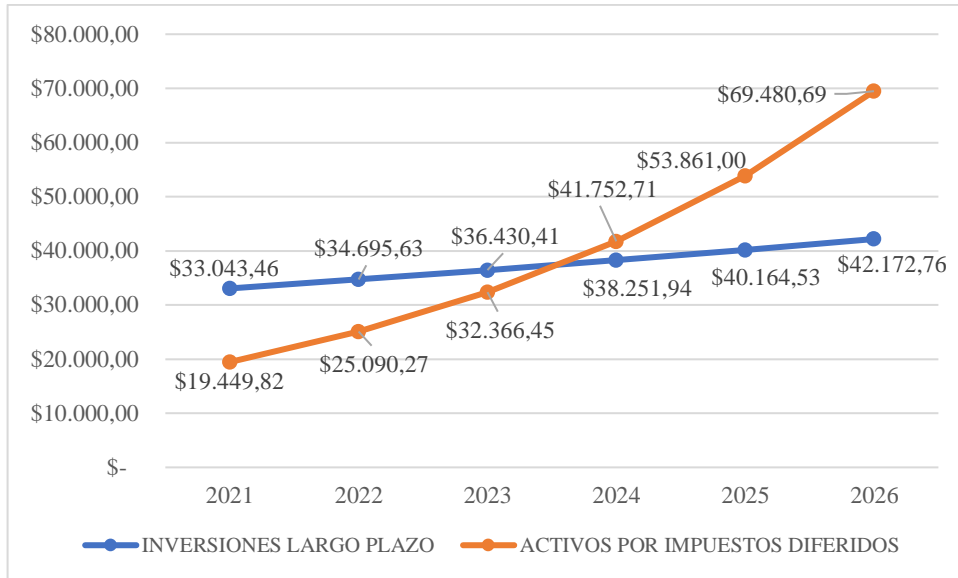


Ilustración 15-5: Inversiones largo plazo y activos por impuestos diferidos

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Las inversiones largo plazo se proyectan a crecer el 5% cada año esto de acuerdo al promedio de crecimiento en los años 2017 – 2021 según el análisis vertical; en cambio, los activos por impuestos diferidos crecen al 29% de acuerdo al promedio de la variación relativa según el análisis horizontal.

5.7.14. Política Financiera 14

Proveedores y obligaciones patronales aumentarán en 1% en cada período,

Los fondos por pagar aumentan en un 10% al igual que las obligaciones por pagar SRI en 15% cada año.

Tabla 55-5: Proveedores, obligaciones patronales, obligaciones por pagar SRI y fondos por pagar

Cuenta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Proveedores	\$73.324,84	\$74.058,09	\$74.798,67	\$75.546,66	\$76.302,12	\$77.065,14
Obligaciones patronales	\$35.042,47	\$35.392,90	\$23.005,38	\$14.953,50	\$9.719,77	\$6.317,85
Obligaciones por pagar SRI	\$12.950,75	\$14.893,36	\$17.127,36	\$19.696,47	\$22.650,94	\$26.048,58
Fondos por pagar	\$119.316,30	\$131.247,93	\$144.372,72	\$158.810,00	\$174.690,99	\$192.160,09

Realizado por: Jara, G. 2022.

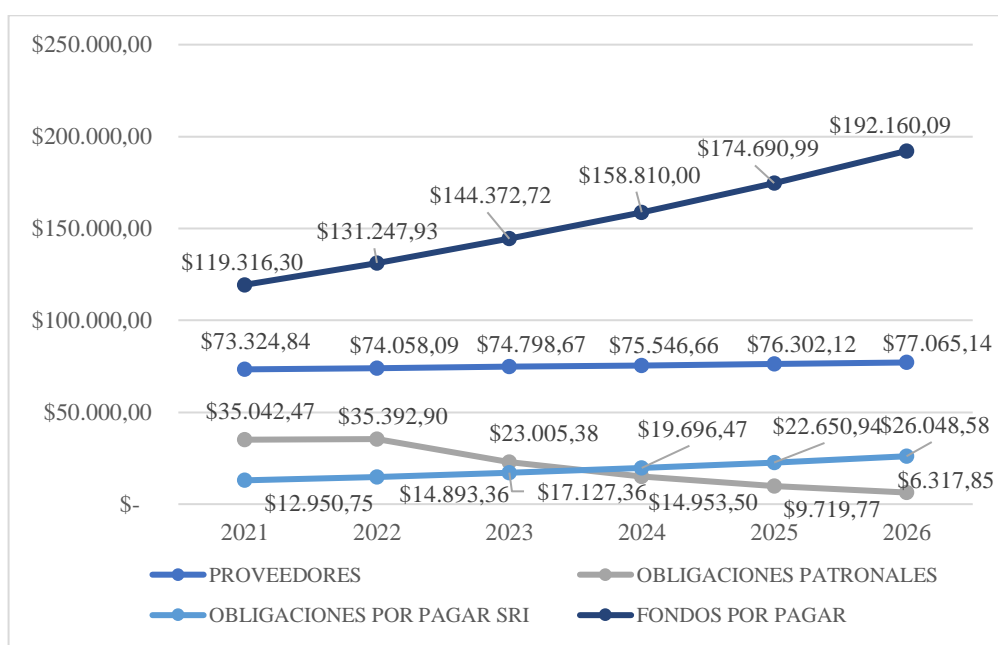


Ilustración 16-5: Proveedores, obligaciones patronales, obligaciones por pagar SRI y fondos por pagar

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Los proveedores y obligaciones por pagar SRI se estiman una proyección de crecimiento del 1% esto de acuerdo al porcentaje del año 2021 según el análisis vertical; en el caso de las obligaciones patronales se estima un crecimiento del 1% para el año 2022 y de ahí en adelante una disminución del 35% de acuerdo al valor relativo del análisis horizontal del año 2020, debido que en la pandemia se acumularon liquidaciones que se encuentra pendientes de pago, y finalmente los fondos por pagar crecen en un 15% de acuerdo al análisis vertical del año 2021.

5.7.15. Política Financiera 15

Los documentos por pagar a largo plazo disminuirán el 5% en el año 2022 y para el 12% en adelante hasta 2026

La jubilación patronal disminuirá en 1% cada año.

Tabla 56-5: Documentos por pagar a largo plazo y jubilación patronal

Cuenta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Documentos por pagar a largo plazo	\$3.292.680,06	\$3.128.046,06	\$2.752.680,53	\$2.422.358,87	\$2.131.675,80	\$1.875.874,71
Jubilación patronal	\$43.347,84	\$42.914,36	\$42.485,22	\$42.060,37	\$41.639,76	\$41.223,36

Realizado por: Jara, G. 2022.

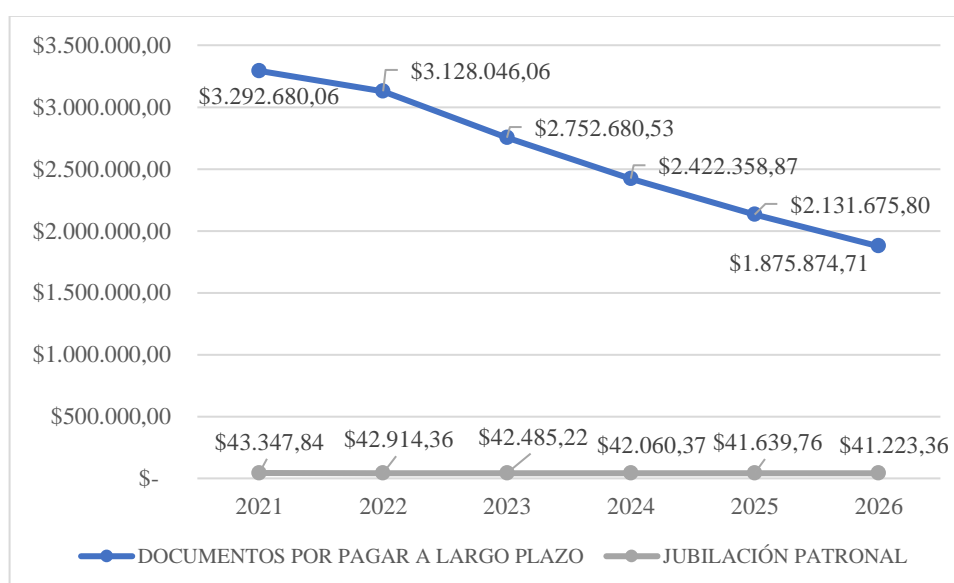


Ilustración 17-5: Documentos por pagar a largo plazo y jubilación patronal

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

Los documentos por pagar a largo plazo se proyectan con una disminución del 5% en el año 2022 de acuerdo a la variación relativa del año 2020 según análisis vertical y para años posteriores una disminución del 12% de acuerdo a la variación del año 2021. En el caso de la jubilación patronal se estableció la disminución del 1% para cada de acuerdo a la variación relativa del año 2020 del análisis horizontal.

5.7.16. Política Financiera 16

La caja se financiará del 7% cada año y bancos en un 44% hasta 2026

Tabla 57-5: Caja, bancos y otras instituciones financieras

Cuenta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Caja	\$2.721,09	\$2.911,57	\$3.115,38	\$3.333,46	\$3.566,80	\$3.816,47
Bancos y otras instituciones financieras	\$224.626,57	\$323.462,26	\$465.785,65	\$670.731,34	\$965.853,12	\$1.390.828,50

Realizado por: Jara, G. 2022.

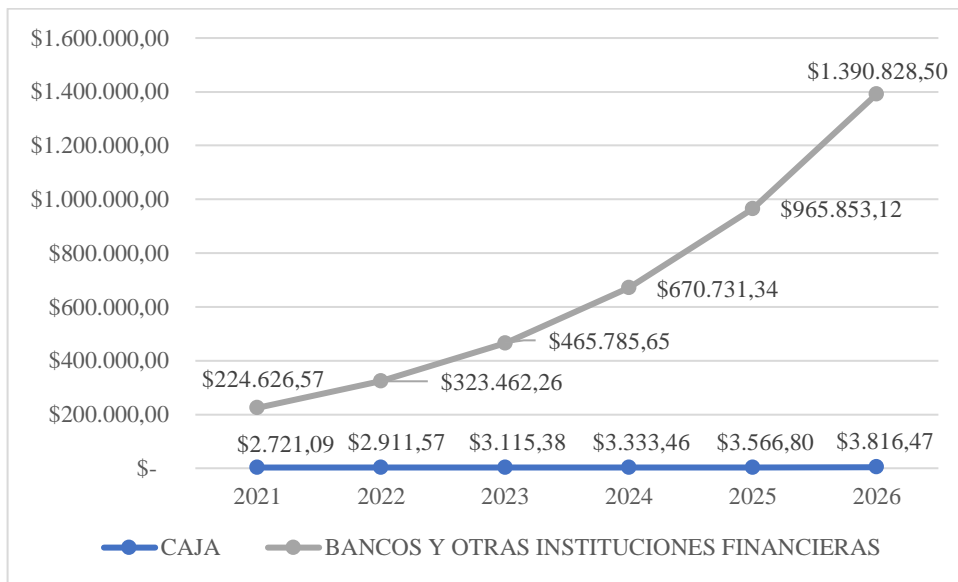


Ilustración 18-5: Caja, bancos y otras instituciones financieras

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

La cuenta caja se proyecta a un crecimiento del 7% de acuerdo al valor relativo del año 2020 según análisis horizontal, además bancos y otras instituciones financieras crecerá un 44% con respecto al año anterior esto de acuerdo al valor relativo del año 2021 del mismo análisis.

5.7.17. Política Financiera 17

La cuenta cooperativa de ahorro y crédito aumentará \$1961,90 cada periodo.

Tabla 58-5: Cooperativas de ahorro y crédito

Cuenta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Cooperativas de ahorro y crédito	\$24,69	\$1.986,59	\$3.948,49	\$5.910,39	\$7.872,29	\$9.834,19

Realizado por: Jara, G. 2022.



Ilustración 19-5: Cooperativas de ahorro y crédito

Realizado por: Jara, G. 2022.

Análisis e interpretación

La cuenta cooperativa de ahorro y crédito crecerá en \$1961,90 cada este valor se tomó del valor absoluto en el análisis horizontal del año 2020, lo que se proyecta para los próximos 5 años.

Tabla 59-5: Proyección del balance general 2022 – 2026

CODIGO	CUENTAS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
1.	ACTIVO	\$ 5.425.841,26	\$ 4.833.707,96	\$ 4.639.747,91	\$ 4.528.555,56	\$ 4.524.570,87	\$ 4.664.691,42
1.1.	CORRIENTES	\$ 1.032.865,18	\$ 808.501,10	\$ 959.344,18	\$ 1.173.422,59	\$ 1.478.278,64	\$ 1.913.581,04
1.1.1.	DISPONIBLES	\$ 227.372,35	\$ 328.360,42	\$ 472.849,52	\$ 679.975,18	\$ 977.292,21	\$ 1.404.479,16
1.1.1.1.	CAJA	\$ 2.721,09	\$ 2.911,57	\$ 3.115,38	\$ 3.333,46	\$ 3.566,80	\$ 3.816,47
1.1.1.2.	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	\$ 24,69	\$ 1.986,59	\$ 3.948,49	\$ 5.910,39	\$ 7.872,29	\$ 9.834,19
1.1.1.3.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 224.626,57	\$ 323.462,26	\$ 465.785,65	\$ 670.731,34	\$ 965.853,12	\$ 1.390.828,50
1.1.2.	ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 611.938,80	\$ 287.493,39	\$ 294.405,82	\$ 301.594,75	\$ 309.071,24	\$ 316.846,79
1.1.2.1.	CUENTAS POR COBRAR	\$ 345.621,70	\$ 172.810,85	\$ 179.723,28	\$ 186.912,21	\$ 194.388,70	\$ 202.164,25
1.1.2.2.	DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 68.546,85	\$ 68.546,85	\$ 68.546,85	\$ 68.546,85	\$ 68.546,85	\$ 68.546,85
1.1.2.3.	GARANTIAS E INTERESES POR COBRAR	\$ 13.737,96	\$ 13.737,96	\$ 13.737,96	\$ 13.737,96	\$ 13.737,96	\$ 13.737,96
1.1.2.4.	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS X COBRAR	\$ 151.999,99	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1.1.2.5.	ANTICIPO A PROVEEDORES	\$ 36.192,81	\$ 36.554,74	\$ 36.554,74	\$ 36.554,74	\$ 36.554,74	\$ 36.554,74
1.1.2.6.	PROVISION INCOBRABLE DE CTAS Y DOCUMENTOS X COBRAR	\$ -4.160,51	\$ -4.157,01	\$ -4.157,01	\$ -4.157,01	\$ -4.157,01	\$ -4.157,01
1.1.3.	INVENTARIO	\$ 121.217,01	\$ 123.641,35	\$ 126.114,18	\$ 128.636,46	\$ 131.209,19	\$ 133.833,38
1.1.3.4.	PRODUCTOS TERMINADOS T MERCADERIA EN ALMACEN	\$ 121.217,01	\$ 123.641,35	\$ 126.114,18	\$ 128.636,46	\$ 131.209,19	\$ 133.833,38
1.1.3.6.	INVENTARIO PARA CONSUMO INTERNO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1.1.4.	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 72.337,02	\$ 69.005,94	\$ 65.974,66	\$ 63.216,19	\$ 60.705,99	\$ 58.421,70
1.1.4.2.	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 35.325,04	\$ 35.325,04	\$ 35.325,04	\$ 35.325,04	\$ 35.325,04	\$ 35.325,04
1.1.4.4.	IMPUESTOS SRI POR COBRAR	\$ 37.011,98	\$ 33.680,90	\$ 30.649,62	\$ 27.891,15	\$ 25.380,95	\$ 23.096,66
1.2.	NO CORRIENTES	\$ 4.392.976,08	\$ 4.025.206,86	\$ 3.680.403,72	\$ 3.355.132,96	\$ 3.046.292,23	\$ 2.751.110,39
1.2.1.	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 1.364.023,87	\$ 1.286.607,02	\$ 1.200.674,32	\$ 1.105.289,02	\$ 999.411,34	\$ 881.887,11
1.2.1.1.	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 2.067.813,40	\$ 2.067.813,40	\$ 2.067.813,40	\$ 2.067.813,40	\$ 2.067.813,40	\$ 2.067.813,40
1.2.1.11	DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -703.789,53	\$ -781.206,38	\$ -867.139,08	\$ -962.524,38	\$ -1.068.402,06	\$ -1.185.926,29
1.2.2.	GASTOS DIFERIDOS	\$ -1,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1.2.2.5.	PROGRAMAS DE COMPUTACION	\$ 24.548,86	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1.2.2.6.	AMORTIZACION ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS	\$ -24.549,86	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1.2.3.	OTROS ACTIVOS DE LARGO PLAZO	\$ 3.028.953,21	\$ 2.738.599,84	\$ 2.479.729,40	\$ 2.249.843,94	\$ 2.046.880,89	\$ 1.869.223,28
1.2.3.1.	CUENTAS Y DOCUMENTOS X COBRAR LARGO PLAZO	\$ 2.976.459,93	\$ 2.678.813,94	\$ 2.410.932,54	\$ 2.169.839,29	\$ 1.952.855,36	\$ 1.757.569,82
1.2.3.2.	INVERSIONES LARGO PLAZO	\$ 33.043,46	\$ 34.695,63	\$ 36.430,41	\$ 38.251,94	\$ 40.164,53	\$ 42.172,76
1.2.3.3.	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	\$ 19.449,82	\$ 25.090,27	\$ 32.366,45	\$ 41.752,71	\$ 53.861,00	\$ 69.480,69
2.	PASIVO	\$ 3.801.988,33	\$ 3.651.878,38	\$ 3.279.795,57	\$ 2.958.751,53	\$ 2.682.005,08	\$ 2.444.015,42

2.1. PASIVO CORRIENTE	\$ 465.255,94	\$ 480.213,47	\$ 483.925,33	\$ 493.627,81	\$ 507.985,02	\$ 526.212,86
2.1.1. CUENTAS POR PAGAR	\$ 464.055,94	\$ 479.013,47	\$ 482.725,33	\$ 492.427,81	\$ 506.785,02	\$ 525.012,86
2.1.1.1. PROVEEDORES	\$ 73.324,84	\$ 74.058,09	\$ 74.798,67	\$ 75.546,66	\$ 76.302,12	\$ 77.065,14
2.1.1.2. OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 35.042,47	\$ 35.392,90	\$ 23.005,38	\$ 14.953,50	\$ 9.719,77	\$ 6.317,85
2.1.1.3. OBLIGACIONES POR PAGAR SRI	\$ 12.950,75	\$ 14.893,36	\$ 17.127,36	\$ 19.696,47	\$ 22.650,94	\$ 26.048,58
2.1.1.5. FONDOS POR PAGAR	\$ 119.316,30	\$ 131.247,93	\$ 144.372,72	\$ 158.810,00	\$ 174.690,99	\$ 192.160,09
2.1.1.8. ANTICIPO DE CLIENTES	\$ 0,39	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.1.1.9. CUENTAS POR PAGAR VARIOS	\$ 223.421,20	\$ 223.421,20	\$ 223.421,20	\$ 223.421,20	\$ 223.421,20	\$ 223.421,20
2.1.4. OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
2.1.4.2. ARRENDAMIENTO FINANCIERO A CORTO PLAZO	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
2.2. PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 3.336.732,39	\$ 3.171.664,91	\$ 2.795.870,24	\$ 2.465.123,72	\$ 2.174.020,05	\$ 1.917.802,56
2.2.1. OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	\$ 3.292.680,06	\$ 3.128.046,06	\$ 2.752.680,53	\$ 2.422.358,87	\$ 2.131.675,80	\$ 1.875.874,71
2.2.1.9. DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$ 3.292.680,06	\$ 3.128.046,06	\$ 2.752.680,53	\$ 2.422.358,87	\$ 2.131.675,80	\$ 1.875.874,71
2.2.2. OBLIGACIONES CON EMPLEADOS	\$ 44.052,33	\$ 43.618,85	\$ 43.189,71	\$ 42.764,86	\$ 42.344,25	\$ 41.927,85
2.2.2.1. PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 704,49	\$ 704,49	\$ 704,49	\$ 704,49	\$ 704,49	\$ 704,49
2.2.2.2. JUBILACIÓN PATRONAL	\$ 43.347,84	\$ 42.914,36	\$ 42.485,22	\$ 42.060,37	\$ 41.639,76	\$ 41.223,36
3. PATRIMONIO NETO	\$ 1.623.852,93	\$ 1.181.829,59	\$ 1.359.952,34	\$ 1.569.804,03	\$ 1.842.565,79	\$ 2.220.676,00
3.1. CAPITAL	\$ 1.623.852,93	\$ 1.181.829,59	\$ 1.359.952,34	\$ 1.569.804,03	\$ 1.842.565,79	\$ 2.220.676,00
3.1.1. APORTES DE LOS SOCIOS	\$ 345.214,83	\$ 345.214,83	\$ 345.214,83	\$ 345.214,83	\$ 345.214,83	\$ 345.214,83
3.1.1.1. CERTIFICADOS DE APORTACION	\$ 345.214,83	\$ 345.214,83	\$ 345.214,83	\$ 345.214,83	\$ 345.214,83	\$ 345.214,83
3.1.2. RESERVAS	\$ 553.176,81	\$ 553.176,81	\$ 553.176,81	\$ 553.176,81	\$ 553.176,81	\$ 553.176,81
3.1.2.1. RESERVA LEGAL	\$ 553.096,81	\$ 553.096,81	\$ 553.096,81	\$ 553.096,81	\$ 553.096,81	\$ 553.096,81
3.1.2.2. OTRAS RESERVAS ESTATUTARIAS	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
3.1.3. OTROS APORTES PATRIMONIALES	\$ 725.461,29	\$ 283.437,95	\$ 461.560,70	\$ 671.412,39	\$ 944.174,15	\$ 1.322.284,36
3.1.3.1. RESULTADOS	\$ -200.275,38	\$ 91.492,70	\$ 82.644,28	\$ 109.986,30	\$ 204.329,09	\$ 407.691,00
3.1.3.2. REVALUACIONES	\$ 925.489,93	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3.1.3.3. UTILIDAD/PÉRDIDA EJERCICIO	\$ 246,74	\$ 191.945,25	\$ 378.916,42	\$ 561.426,09	\$ 739.845,06	\$ 914.593,36

Realizado por: Jara, G. 2022.

5.7.18. Proyección del estado de resultados 2022-2026

En la siguiente tabla se muestra las proyecciones del estado de resultados, utilizando las políticas determinadas; teniendo como año base el 2021.

Tabla 60-5: Proyección del estado de resultados

CODIGO	CUENTAS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
4.	INGRESOS	\$5.918.565,26	\$6.071.332,78	\$6.228.057,06	\$ 6.388.840,82	\$ 6.553.789,52	\$ 6.723.011,30
4.1.	INGRESOS POR VENTAS	\$5.412.650,32	\$5.653.774,17	\$5.798.510,78	\$ 5.946.952,66	\$ 6.099.194,65	\$ 6.255.334,03
4.1.1.	Venta de Bienes	\$2.023.785,38	\$2.075.594,29	\$2.128.729,50	\$ 2.183.224,98	\$ 2.239.115,54	\$ 2.296.436,89
4.1.2.	Venta de Servicios	\$3.388.864,94	\$3.475.619,88	\$3.564.595,75	\$ 3.655.849,40	\$ 3.749.439,14	\$ 3.845.424,78
4.1.3.	Cuota de Ingreso	\$ 100.000,00	\$ 102.560,00	\$ 105.185,54	\$ 107.878,29	\$ 110.639,97	\$ 113.472,35
4.2.	Ingresos Administrativos y Sociales	\$ 484.820,61	\$ 396.253,34	\$ 408.027,95	\$ 420.154,65	\$ 432.644,02	\$ 445.506,92
4.2.1.	Cuotas para gastos de administración	\$ 379.226,57	\$ 390.603,37	\$ 402.321,47	\$ 414.391,11	\$ 426.822,85	\$ 439.627,53
4.2.4.	Multas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4.2.5.	Otros Ingresos	\$ 5.594,04	\$ 5.649,98	\$ 5.706,48	\$ 5.763,54	\$ 5.821,18	\$ 5.879,39
4.3.	Otros Ingresos	\$ 21.094,33	\$ 21.305,27	\$ 21.518,33	\$ 21.733,51	\$ 21.950,84	\$ 22.170,35
4.3.2.	OTROS	\$ 21.094,33	\$ 21.305,27	\$ 21.518,33	\$ 21.733,51	\$ 21.950,84	\$ 22.170,35
5.	COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS	\$1.847.407,01	\$1.736.730,04	\$1.632.526,23	\$ 1.534.574,66	\$ 1.442.500,18	\$ 1.355.950,17
5.1.	Costos de Producción	\$ -178,13	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5.1.1.	Compras Netas	\$ -178,13	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5.3.	Costo de Ventas de Artículos Comercializados	\$1.847.585,15	\$1.736.730,04	\$1.632.526,23	\$ 1.534.574,66	\$ 1.442.500,18	\$ 1.355.950,17
5.3.1.	Costo de Ventas de Artículos Comercializados	\$1.847.585,15	\$1.736.730,04	\$1.632.526,23	\$ 1.534.574,66	\$ 1.442.500,18	\$ 1.355.950,17
	UTILIDAD BRUTA	\$4.071.158,24	\$4.334.602,75	\$4.595.530,82	\$ 4.854.266,16	\$ 5.111.289,34	\$ 5.367.061,13
6.	GASTOS	\$4.070.911,51	\$4.142.657,50	\$4.216.614,40	\$ 4.292.840,08	\$ 4.371.444,28	\$ 4.452.467,78
6.1.	Gastos de Administración y Venta	\$ 725.285,48	\$ 730.201,38	\$ 735.990,05	\$ 742.682,57	\$ 750.311,86	\$ 758.912,72
6.1.1.	Gastos de Personal	\$ 447.833,89	\$ 438.877,21	\$ 430.099,67	\$ 421.497,67	\$ 413.067,72	\$ 404.806,36
6.1.2.	Gastos Generales y Servicios	\$ 277.451,59	\$ 291.324,17	\$ 305.890,38	\$ 321.184,90	\$ 337.244,14	\$ 354.106,35
	UTILIDAD ANTES IMPUESTOS E INTERESES	\$3.345.872,76	\$3.604.401,37	\$3.859.540,78	\$ 4.111.583,59	\$ 4.360.977,47	\$ 4.608.148,42
6.2.	Gastos Financieros	\$ 259,41	\$ 182,17	\$ 104,93	\$ 27,69	\$ -	\$ -
6.2.1.	Intereses	\$ 259,41	\$ 182,17	\$ 104,93	\$ 27,69	\$ -	\$ -
6.3.	Otros Gastos	\$3.345.366,62	\$3.412.273,95	\$3.480.519,43	\$ 3.550.129,82	\$ 3.621.132,41	\$ 3.693.555,06
6.3.4.	Otros gastos	\$3.345.366,62	\$3.412.273,95	\$3.480.519,43	\$ 3.550.129,82	\$ 3.621.132,41	\$ 3.693.555,06
	UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	\$ 246,74	\$ 191.945,25	\$ 378.916,42	\$ 561.426,09	\$ 739.845,06	\$ 914.593,36
	IMPUESTOS	\$ -	\$ 47.986,31	\$ 94.729,10	\$ 140.356,52	\$ 184.961,26	\$ 228.648,34
	UTILIDAD NETA	\$ 246,74	\$ 143.958,93	\$ 284.187,31	\$ 421.069,56	\$ 554.883,79	\$ 685.945,02

Realizado por: Jara, G. 2022.

5.7.19. Razones financieras proyectadas

Tabla 61-5: Razones Financieras


FACTOR	RATIO	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Liquidez	1. Liquidez corriente	2,22	1,68	1,98	2,38	2,91	3,64
	2. Prueba ácida	1,96	1,43	1,72	2,12	2,65	3,38
Solvencia	1. Endeudamiento del Activo	0,70	0,76	0,71	0,65	0,59	0,52
	2. Endeudamiento Patrimonial	0,29	0,41	0,36	0,31	0,28	0,24
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	0,37	0,29	0,37	0,47	0,60	0,81
	4. Apalancamiento	3,34	4,09	3,41	2,88	2,46	2,10
	5. Apalancamiento Financiero	0,00	0,22	0,33	0,39	0,42	0,42
Gestión	1. Rotación de cartera	15,66	32,72	32,26	31,82	31,38	30,94
	2. Rotación de activo fijo	3,97	4,39	4,83	5,38	6,10	7,09
	3. Rotación de ventas	1,00	1,17	1,25	1,31	1,35	1,34
	4. Período medio de cobranza	28	16	16	16	16	16
	5. Período medio de pago	14	16	17	18	19	21
	6. Impacto gestión administrativo y ventas	0,13	0,13	0,13	0,12	0,12	0,12
	7. Impacto de la carga financiera	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rentabilidad	1. Rentabilidad neta del activo	0%	3%	6%	9%	12%	15%
	2. Margen bruto	66%	69%	72%	74%	76%	78%
	3. Marguen operacional	62%	64%	67%	69%	72%	74%
	4. Rentabilidad neta de ventas (Margen Neto)	0%	3%	5%	7%	9%	11%
	5. Rendimiento del patrimonio (ROE)	206%	305%	284%	262%	237%	208%
	6. Rentabilidad financiera	0%	12%	21%	27%	30%	31%


Realizado por: Jara, G. 2022.

5.7.20. Monitoreo y control de proyecciones financieras.

Con la implementación del modelo de gestión financiera propuesto es necesario monitorear la ejecución de cada una de las políticas planteadas, esto se lo realizará mediante la semaforización de los indicadores financieros; estos serán medidos por el departamento financiero de la cooperativa Patria como: la contadora, auxiliar contable, gerente y secretaria. Los cuales deben hacer constancia escrita trimestral de la evaluación y control que analizan, con el fin de recolectar información precisa para la toma de decisiones correctivas en el caso de ser necesario.

La semaforización se realizó de acuerdo a las siguientes condiciones:

 = peligro

 = aceptable


 = excelente

Tabla 62-5: SemafORIZACIÓN de Razones Financieras

FACTOR	RATIO	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Liquidez	1. Liquidez corriente	● 2,22	● 1,68	● 1,98	● 2,38	● 2,91	● 3,64
	2. Prueba ácida	● 1,96	● 1,43	● 1,72	● 2,12	● 2,65	● 3,38
Solvencia	1. Endeudamiento del Activo	● 0,70	● 0,76	● 0,71	● 0,65	● 0,59	● 0,52
	2. Endeudamiento Patrimonial	● 0,29	● 0,41	● 0,36	● 0,31	● 0,28	● 0,24
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	● 0,37	● 0,29	● 0,37	● 0,47	● 0,60	● 0,81
	4. Apalancamiento	● 3,34	● 4,09	● 3,41	● 2,88	● 2,46	● 2,10
	5. Apalancamiento Financiero	● 0,00	● 0,22	● 0,33	● 0,39	● 0,42	● 0,42
Gestión	1. Rotación de cartera	● 15,66	● 32,72	● 32,26	● 31,82	● 31,38	● 30,94
	2. Rotación de activo fijo	● 3,97	● 4,39	● 4,83	● 5,38	● 6,10	● 7,09
	3. Rotación de ventas	● 1,00	● 1,17	● 1,25	● 1,31	● 1,35	● 1,34
	4. Período medio de cobranza	● 28	● 16	● 16	● 16	● 16	● 16
	5. Período medio de pago	● 14	● 16	● 17	● 18	● 19	● 21
	6. Impacto gestión administrativo y ventas	● 0,13	● 0,13	● 0,13	● 0,12	● 0,12	● 0,12
	7. Impacto de la carga financiera	● 0,00	● 0,00	● 0,00	● 0,00	● 0,00	● 0,00
Rentabilidad	1. Rentabilidad neta del activo	● 0%	● 3%	● 6%	● 9%	● 12%	● 15%
	2. Margen bruto	● 66%	● 69%	● 72%	● 74%	● 76%	● 78%
	3. Margen operacional	● 62%	● 64%	● 67%	● 69%	● 72%	● 74%
	4. Rentabilidad neta de ventas (Margen Neto)	● 0%	● 3%	● 5%	● 7%	● 9%	● 11%
	5. Rendimiento del patrimonio (ROE)	● 206%	● 305%	● 284%	● 262%	● 237%	● 208%
	6. Rentabilidad financiera	● 0%	● 12%	● 21%	● 27%	● 30%	● 31%

Realizado por: Jara, G. 2022

Análisis e interpretación

Como se puede observar en la tabla las razones financieras fueron calculadas de acuerdo con el balance general y al estado de resultados proyectados, donde se manifiestan las políticas planteadas para la cooperativa Patria las cuales son óptimas, asimismo optimizan los recursos económicos y financieros para poder mantenerse en el mercado.

5.7.21. Resultados generales del marco propositivo

Al desarrollar la investigación se analizó que las estrategias administrativas planteadas ayudaran a la cooperativa Patria a tomar mejores decisiones enfocadas en procesos detallados y con un manual de funciones de acorde a las ares de la institución lo cual erradicara conflictos entre compañeros de trabajo en las oficinas y de esta forma se agilizará realizar los trámites pertinentes.

Al aplicar las estrategias financieras la cooperativa Patria incrementa las ventas lo cual ayudara a que la empresa pueda generar liquides e ingreso con lo que se pagara varias deudas construidas en el ciclo económico, para ello es necesario optimizar los gastos administrativos innecesarios lo que ayudara a que en varias documentos y utensilios sean reciclados y poder optimizar que favorezcan en la optimización de los recursos económicos y financieros de la cooperativa

En base a las ventas se realizará un adecuado control eliminado erros al aplicar los procesos de forma correcta esto benéfica que la empresa pueda tomar nuevas decisiones para poder buscar nuevas rutas ofertando un servicio de calidad el cual fortaleza el prestigio institucional y de esta forma la empresa pueda generar más utilidades y esta pueda cumplir con todas las obligaciones construidas las cuales se disminuirán paulatinamente con las estrategias desarrolla.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- En la presente investigación se evidenció la falta de un modelo de gestión financiera en la Cooperativa de Transportes Patria por lo cual fue necesario la revisión bibliográfica acerca del tema, esto sirvió de guía para el desarrollo investigativo teniendo en cuenta una base clara, precisa y relevante; para la adaptación de un modelo de acuerdo a la necesidad de la empresa.
- Mediante análisis financiero con la aplicación de análisis horizontal, vertical e indicadores financieros a la Cooperativa de Transportes Patria, se determinó que la empresa tiene gastos administrativos elevados, cuentas que deberían ser consideradas exclusivamente en el costo de ventas, alto número de cuentas por cobrar, deficiente apoyo de proveedores, demora en procesos internos y poca capacitación al personal; a esto se suma la inestabilidad económica en el país en alza de precios de combustible y costos de pasajes.
- El modelo de gestión financiera propuesto a la Cooperativa de Transportes Patria ayudará a la optimización de recursos económicos y financieros; ya que se determinó la matriz FODA de la empresa, la misma que permitió el diseño de un mapa estratégico en base a una perspectiva financiera; el rediseño de la filosofía empresarial y el organigrama estructural, implementación de flujogramas y manuales de procesos, así como también, la ejecución de un POA. Esto muestra como resultado el incremento de las ventas en 2,6% anual y la disminución del gasto administrativo al 10% según lo establece el estatuto social, contribuyendo así a un óptimo manejo de recursos.

6.2.RECOMENDACIONES

- A los futuros investigadores solicitar controles internos que faciliten la interpretación de la información financiera como las notas aclaratorias a los estados financieros; esto para ser más precisos en la implementación de nuevas estrategias, si así la Cooperativa de Transportes Patria lo necesitara.
- A la Cooperativa de Transportes Patria se aconseja mantenerse en constante actualización de información en cuanto normas, leyes y régimen tributario; así como también la capacitación continua al personal, para llevar a cabo el modelo de gestión financiera propuesto.
- Al departamento contable se recomienda ejecutar el modelo de gestión financiera planteado para la optimización de recursos económicos y financieros, conforme a los manuales desarrollados que sirven de esquemas fuentes; siendo necesario la provisión y control continuo de las políticas propuestas, para evitar problemas inesperados, en el caso que exista modificación a alguna de estas; llevando así una toma de decisiones oportuna.

BIBLIOGRAFÍA

- Borja, A., Ramón, R., & Verdezoto, M. (2017). *Gestión financiera empresarial*. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/GestionFinancieraEmpresarial.pdf>
- Conexion ESAN. (2020). *Cash management: los beneficios de implementarlo en la empresa*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cash-management-los-beneficios-de-implementarlo-en-la-empresa#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20efectivo%2C%20conocida,flujo%20monetario%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.
- Cooperativa de Transportes Patria. (2022). *Reseñas de la Cooperativa de Transportes Patria*. Recuperado de: <https://buscobus.ec/transportes/transportes-patria/>
- Córdova, M. (2020). *Gestión financiera*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/126525?page=21>
- Enciclopedia Económica. (2019). *Recursos financieros*. Recuperado de: <https://enciclopediaeconomica.com/recursos-financieros/>
- Endara, M. (2018). *Modelo de gestión financiera para medir la liquidez en la cooperativa de transporte Otavalo de la ciudad de Otavalo*. (Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de los Andes). Recuperado de: <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/8729/1/TUAEXCOMCYA009-2018.pdf>
- Estupiñán, R. (2012). *Estados financieros básicos bajo NIC/NIF*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fajardo, M., & Soto, C. (2017). *Gestión financiera empresarial*. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/GestionFinancieraEmpresarial.pdf>
- Ferrari, A. (2018). *Estrategia financiera*. Recuperado de: <https://www.cuidatudinero.com/13098699/definicion-de-la-estrategia-financiera>
- Figaredo, R. (2021). *Rentabilidad de la inversión*. Recuperado de: <https://wkfinancialeducation.com/rentabilidad-que-es/>
- Gómez, P. (2021). *¿Qué es un modelo financiero?* Recuperado de: <https://modelandum.com/que-es-un-modelo-financiero/>
- Hernández, Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: www.intercambiosvirtuales.org
- Manrique, A. (2016). *Gestión y diseño: convergencia disciplinar*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>

- Molina, A. (2020). *El problema de la investigación*. Recuperado de: <https://www.grupocompas.org/suscribirse>
- Ortiz, J. (2017). *Gestión financiera*. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/GestionFinancieraEmpresarial.pdf>
- Padilla, D. (2018). *Modelo de gestión financiero para la optimización de los recursos de la cooperativa de transporte touris San francisco oriental, de la ciudad de Puyo*. (Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de los Andes). Recuperado de: <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/8832/1/PIUPCYA0022-2018.pdf>
- Pastor, T. (2016). *Modelo de gestión financiera para una organización*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005>
- Pérez J. (2018). *Definición y qué es Modelo de gestión*. Recuperado de: <https://definicionyque.es/modelo-de-gestion/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2022). *Definicion de ratio*. Recuperado de: <https://definicion.de/ratio/>
- Porto, J. (2021). *Gestor*. Recuperado de: <https://definicion.de/gestor/>
- Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de: <https://dle.rae.es>
- Rodríguez A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Román, A. (2021). *Modelos de gestión en las organizaciones*. Recuperado de: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5329#:~:text=Modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20es%20la,a%20las%20prioridades%20del%20sistema.>
- Santiago, N., & Gamboa, J. (2017). *Gestión financiera empresarial*. Recuperado de: <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202017/LIBRO%205%20GESTION%20F.%20OOK.pdf>
- Soto , G., Ramon , G., Sarmiento , C., & Mite. (2017). *Análisis de los estados financieros “La clave del equilibrio gerencial.”*. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/GestionFinancieraEmpresarial.pdf>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2011). *Indicadores Económicos*. Recuperado de: <https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/SectorSocietario/Estadisticas/IndicadoresEconomicos#gsc.tab=0>
- Westreicher, G. (2020). *Gestión*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>



ANEXOS

ANEXO A: PERSONAL DE LA COOPERATIVA TRANSPORTES PATRIA 2021

N°	Nombres y Apellidos	Cargo/puesto
1	Tamayo Peralvo Efraín Plinio	Gerente
2	Morocho Almeida Erika Janeth	Contadora
3	Cabezas Huaraca Bryan Gustavo	Auxiliar contable
4	Córdova Juan	Tesorero
5	Aldaz Moreta Luis Genaro	Técnico en sistemas
6	Moreno Plaza Mariela Dolores	Secretaria
7	Carrillo Pérez Yesenia Elizabeth	Boletería
8	Muñoz Coronel Jenny Alexandra	Boletería
9	Pilco Martínez Carmen Monserrath	Boletería
10	Ledesma Muñoz Douglas Julián	Encomiendas
11	Lobato Rodríguez Héctor Alexander	Encomiendas
12	Montes Silva Erika Lisbeth	Encomiendas
13	Naranjo Taiz Carolina	Encomiendas
14	Yungan Sisalima Estefanía Patricia	Encomiendas

Fuente: Cooperativa Patria (2022).

Realizado por: Jara, G. 2022.

ANEXO B: LISTA DE SOCIOS DE LA COOPERATIVA TRANSPORTES PATRIA 2021

N°	Apellidos y Nombres		
1	Merino Barreto María N.	30	Suarez Sánchez José L.
2	Romero Brito José B.	31	Huaraca Quinso Luis M.
3	Llerena Guevara Luis A.	32	Diaz Silva Yesenia Esthela
4	Garcés Paredes Bolívar	33	Baldeon Diaz Marco A.
5	Espinoza Muñoz Cesar A.	34	Ruiz Campoverde Víctor M.
6	Valle Avendaño Simón A.	35	Montero Merino Enrique F.
7	Damián Paguay Cesar E.	36	Nieto Ruiz José J.
8	Ayala Rojas Luis E.	37	Naranjo Villa Moises O.
9	Vasconez Espinoza Ruperto	38	Diaz Lema Carlos
10	Calderón Marín Walter R.	39	Parra Flor Juan A.
11	Garses Paredes Ormito M.	40	Suica Vigme Carlos O.
12	Hernández Pacheco Dario	41	Vimos Lema Julio A.
13	Abarca Coronel Luz E.	42	Balseca Oñate Inés M.
14	Carrillo Morocho Luis A.	43	Velarde Flores Cristian V.
15	Guevara Washington A.	44	Merino Cantos Víctor
16	Velastegui Coronel Guido E.	45	Salazar Cabrera Violeta G.
17	Vinueza Valle Piedad F.	46	Freire Vallejo Wilson F.
18	Meneses Cali Néstor H.	47	Silvia Carrillo Héctor A.
19	Murillo Hernández Jorge F	48	Barreto Merino Lenin J.
20	Fiallos Ramos Julio C.	49	Espinoza Trevino Edison R.
21	Freire Vallejo Galo R.	50	Diaz Ruiz Gonzalo F.
22	Vallejo Guevara Elba R.	51	Yambay Álvaro José A.
23	Merino Cantos Luis A.	52	Inca Guamán Pedro M.
24	Estrella Pomagualli José I.	53	Romero Jorge G.
25	López Francisco Marcelo	54	Alulema Álvaro Manuel H
26	Merino Barreto María N.	55	Valdivieso Pérez Jimmy O.
27	Barragán Granizo Holdemari	56	Ordoñez Díaz Jaime M.
28	Miranda Yasaca Julio C.	57	Cuzco Lucero Ángel S.
29	Salazar Cabrera Gonzalo H.	58	Castillo Casalombo Benigno
		59	Diaz Urgilez Segundo A.

- 60 Andino Ramos Luis A.
- 61 Ayala Castillo Holger P.
- 62 Niama López Jorge W.
- 63 Tamayo Peralvo Plinio E.
- 64 Vimos Quintanilla Jenny M.
- 65 Moreno Pasmay Julio C.
- 66 Hidalgo Guananga Juan P.

- 67 Paguay Ruiz Cesar F.
- 68 Carrillo Morocho Jaime A.
- 69 Lema Merino Judith E.
- 70 Naula Guamán Luis F.
- 71 Veloz Guilcapi Rocio P.
- 72 Espinel Llivicota Sandra T.

Fuente: Cooperativa Patria (2022).

Realizado por: Jara, G. 2022.

ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA, ENCUESTA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y ENCUESTA SOCIOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE FINANZAS

Guía de entrevista



Objetivo: Identificar la situación actual de la Cooperativa de Transportes Patria en el ámbito financiero

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Fecha:

Lugar:

Preguntas

- 1. ¿Cuál es el rol y las responsabilidades que usted tiene dentro de la Cooperativa de Transportes Patria?**

- 2. ¿Cuál fue la situación económica y financiera de la Cooperativa de Transportes Patria al momento que usted fue posesionado en su cargo?**

- 3. Desde su punto de vista ¿Cuáles cree que son las principales debilidades que actualmente posee la Cooperativa de Transportes Patria?**

- 4. La Cooperativa de Transportes Patria ¿cuenta con un departamento financiero en el área administrativa? ¿Por qué?**

- 5. En base ¿a qué herramientas e instrumentos se toman las decisiones en el ámbito financiero en la Cooperativa de Transportes Patria?**

6. ¿Con qué frecuencia se realiza un análisis a los Estados Financieros de la Cooperativa de Transportes Patria?

7. ¿Cuál es el proceso que se realiza para la toma de decisiones en el ámbito financiero en la Cooperativa de Transportes Patria?

8. Para tomar decisiones en el ámbito financiero de la Cooperativa de Transportes Patria ¿se involucra la participación de los socios?

9. ¿Cuán afectado está el sector del transporte público interprovincial con la llegada del COVID-19 al país?

10. En el último año ¿cuáles son las acciones que usted ha debido tomar por efecto del COVID-19 en el país?

11. ¿Cuáles son los logros en el ámbito financiero que ha alcanzado la Cooperativa de Transportes Patria en su gestión?

12. ¿Cree usted que es necesario la creación de un departamento financiero que administre las correspondientes



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



Cuestionario de preguntas para socios

Objetivo: Determinar la actual situación económica y financiera de la Cooperativa de Transportes Patria.

1. Usted, ¿Cómo califica la administración del dinero en la Cooperativa de Transportes Patria?

Muy bueno __ Bueno __ Regular __ Malo __ Muy malo __

2. ¿Con qué frecuencia se socializa los Estados Financieros con los socios de la Cooperativa?

Siempre __ Casi siempre ____ A veces __ Casi nunca__ Nunca__

3. ¿Está usted de acuerdo con los resultados que presentan los Estados Financieros de la Cooperativa de Transportes Patria?

Muy de acuerdo ____ De acuerdo ____ Indiferente__ En desacuerdo__ Muy en desacuerdo ____

4. De las siguientes opciones elija la que corresponda

La comunicación dentro de la organización es de forma:

Medio de comunicación	(X)
Telefónica personal (Directa)	
Documento escrito	
Correo electrónico	
Grupo de WhatsApp	
Ninguno	

5. ¿Usted, se siente involucrado en las decisiones que se toman en la Cooperativa de Transportes Patria?

Siempre __ Casi siempre __ Rara vez __ Casi nunca __ Nunca__

6. ¿Cree usted que la pandemia del COVID -19 ha afectado en el área económica y financiera de la Cooperativa de Transportes Patria?

Si __ No__

7. ¿Qué acciones se deben tomar para incrementar el volumen de ingresos en la Cooperativa de Transportes Patria?

Opción	(X)
Promociones	

Publicidad en medios de comunicación	
Descuentos por recomendación de clientes	
Nuevas frecuencias o rutas	

8. De las siguientes opciones, ¿Qué acciones debe tomar primordialmente la Cooperativa de Transportes Patria para un eficiente manejo de los recursos?

Categoría	(X)
Distribuir mejor los recursos	
Incrementar la liquidez	
Realizar inversiones en el sistema financiero ecuatoriano	
Cumplir con obligaciones financieras (préstamos)	
Cumplir con obligaciones a corto plazo (sueldos, seguros, otros)	
Contrata a un profesional en el área financiera	

9. ¿Usted ha recibido capacitaciones por parte de la Cooperativa de Transportes Patria?

Siempre __ Casi siempre __ Rara vez __ Casi nunca __ Nunca __

10. Califique las siguientes acciones

Categoría	Si	No
Recibe utilidades por parte de la administración		
La administración controla la modernización de buses		
La administración sanciona a las unidades que no poseen el protocolo de bioseguridad.		
La administración ha tenido gastos excesivos e innecesarios		
El personal que labora en el área administrativa es el adecuado		

11. Califique usted el nivel de gastos que ha tenido la administración de la Cooperativa de Transportes Patria

Excesivos __ Necesarios __ Moderados __ Pocos __ No tuvo gastos __

12. ¿La administración de la Cooperativa de Transportes Patria genera ganancias para los socios?

Siempre __ Casi siempre __ Rara vez __ Casi nunca __ Nunca __



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



Cuestionario de preguntas para el personal administrativo

Objetivo: Determinar la actual situación económica y financiera de la Cooperativa de Transportes Patria.

1. ¿Cuáles son los procesos que usted desarrolla dentro de la Cooperativa de Transportes Patria?

2. Califique la eficiencia de los procesos que posee la Cooperativa de Transportes Patria

Muy buenos ___ Buenos ___ Regular ___ Malos ___ Muy malos ___

3. ¿Usted recibe los recursos necesarios para realizar las actividades que le corresponden a su cargo?

Siempre ___ Casi siempre ___ Rara vez ___ Casi nunca ___ Nunca___

4. ¿Existe mantenimiento oportuno en los equipos que posee la Cooperativa de Transportes Patria?

Siempre ___ Casi siempre ___ Rara vez ___ Casi nunca ___ Nunca___

5. ¿La Cooperativa de Transportes Patria cuenta con Estados Financieros claros y precisos?

Siempre ___ Casi siempre ___ Rara vez ___ Casi nunca ___ Nunca___

6. Usted, ¿Cumple con las metas propuestas por la organización?

Si ___ No ___

7. Califique su remuneración

Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___ Muy mala ___

8. ¿Usted ha recibido capacitaciones por parte de la Cooperativa de Transportes Patria?

Siempre ___ Casi siempre ___ Rara vez ___ Casi nunca ___ Nunca___

9. ¿La Cooperativa de Transportes Patria cuenta con el personal idóneo para cada puesto en el área administrativa?

Si ___ No ___

10. Califique el clima laboral que existe en de la Cooperativa de Transportes Patria

Muy bueno __ Bueno __ Regular __ Malo __ Muy malo __

11. ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas y debilidades que actualmente posee la Cooperativa de Transportes Patria?

Categoría	(X)	
	Fortaleza	Debilidad
Clientes		
Trabajo en equipo		
Publicidad		
Rentabilidad		
Tecnología		
Comunicación		
Empleados		
Unidades de transporte		
Utilidades o beneficios		

12. De las siguientes opciones, ¿Qué acciones debe tomar primordialmente la Cooperativa de Transportes Patria para un eficiente manejo de los recursos?

Categoría	(X)
Distribuir mejor los recursos	
Incrementar la liquidez	
Realizar inversiones en el sistema financiero ecuatoriano	
Cumplir con las obligaciones (préstamos)	
Cumplir con las obligaciones a corto plazo (sueldos, seguro)	
Contratar a un profesional en el área financiera	
Otros	

ANEXO D: RUC DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES		SOCIEDADES	
			
NÚMERO RUC:	0690018632001		
RAZÓN SOCIAL:	COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA		
NOMBRE COMERCIAL:			
REPRESENTANTE LEGAL:	TAMAYO PERALVO PLINIO EFRAIN		
CONTADOR:	MOROCHO ALMEIDA ERIKA JANETH		
CLASE CONTRIBUYENTE:	ESPECIAL		
TIPO DE CONTRIBUYENTE:	POPULAR Y SOLIDARIO/ SECTOR DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA/ COOPERATIVISTAS		
OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	SI	CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N
NÚMERO:	S/N		
FEC. NACIMIENTO:		FEC. INICIO ACTIVIDADES:	29/12/1961
FEC. INSCRIPCIÓN:	31/10/1981	FEC. ACTUALIZACIÓN:	15/06/2020
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL			
VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES PARA AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.			
DOMICILIO TRIBUTARIO			
Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: AV. DE LA PRENSA Numero: 7 Interseccion: D Manzana: B Conjunto: URBANIZACION LAS RETAMAS Referencia ubicación: FRENTE AL TERMINAL TERRESTRE Telefono Trabajo: 032969314 Telefono Trabajo: 032306036 Email: secretaria.patria@gmail.com Telefono Trabajo: 032306033 Celular: 0992927583 Email: estrellayerovi@hotmail.com			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES * DECLARACIÓN DE IVA * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE			
<i>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.</i>			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	19	ABIERTOS	13
JURISDICCIÓN	\ ZONA 3\ CHIMBORAZO	CERRADOS	6
			
Código: RIMRUC2020002780210			
Fecha: 25/09/2020 10:35:45 AM			



epoch

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: 31 / 03 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: GUISELL MICAELA JARA PILATASIG
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.



0634-DBRA-UPT-2023