



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**EXTENSIÓN LA MANÁ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA Y SU IMPACTO  
EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES  
INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ” DEL CANTÓN LA MANÁ,  
PROVINCIA DEL COTOPAXI, PERÍODO 2020**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Licenciatura en  
Contabilidad y Auditoría

**AUTORAS:**

Arias Bailón Yomaira Merybeth

Chicaiza Moran Genesis Yamilex

**TUTORA:**

Mg. Ing. Ponce Álava Verónica Alexandra

**LA MANÁ-ECUADOR**

**AGOSTO-2021**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras Arias Bailón Yomaira Merybeth, Chicaiza Moran Genesis Yamilex, declaramos ser autoras del presente proyecto de investigación: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ” DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DEL COTOPAXI, PERÍODO 2020, siendo la Ing. Ponce Álava Verónica Alexandra, tutora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Arias Bailón Yomaira Merybeth  
C.I: 1250203393

Chicaiza Moran Genesis Yamilex  
C.I: 0503675951

## **AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el título:

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ” DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DEL COTOPAXI, PERÍODO 2020”, de Arias Bailón Yomaira Merybeth, Chicaiza Moran Genesis Yamilex de la Carrera de licenciatura en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Facultad Académica de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, 23 de agosto 2021



Mg. Ing. Ponce Álava Verónica Alexandra  
C.I:1204286312  
**TUTORA**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, de la Facultad de Ciencias Administrativas en calidad de Lectores de Tribunal de Proyecto de Investigación con el Título: **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ” DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DEL COTOPAXI, PERÍODO 2020”**, propuesto por las estudiantes Arias Bailón Yomaira Merybeth con cédula de ciudadanía No. 050367595 – 1 y Chicaiza Moran Genesis Yamilex, con cédula de ciudadanía No. 125020339 - 3 han considerado las observaciones y realizado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes por lo cual presentamos el Aval de aprobación del Proyecto de Investigación, en virtud de lo cual los postulantes pueden presentarse al acto de Sustentación Final de su proyecto de Investigación.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, 23 de agosto del 2021

Para constancia firman:



Firmado electrónicamente por:  
**CARMEN ISABEL  
ULLOA MENDEZ**

Ing. Mg. Carmen Isabel Ulloa Méndez  
C.I: 1205871641  
**LECTOR 1 (PRESIDENTE)**

Mg. Ketty del Rocío Hurtado García  
C.I: 1204176331  
**LECTOR 2 (MIEMBRO)**

Ing. Mg. Lúcia Margoth Moreno Tapia  
C.I: 0503246613  
**LECTOR 3 (SECRETARIA)**

## AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA- FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ” DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DEL COTOPAXI, PERÍODO 2020”** presentado por: **Arias Bailon Yomaira Merybeth y Chicaiza Moran Genesis Yamilex**, egresadas de la Carrera de: **Licenciatura Contabilidad y Auditoría**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

La Maná, 23 de agosto del 2021

Atentamente,



Lic. Wendy Núñez Moreira  
C.I: 0925025041

**DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC**

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra carrera universitaria, por darnos la fortaleza en aquellos momentos de dificultad.*

*“Agradecemos a todos nuestros docentes que impartieron sus conocimientos en el transcurso de este proceso y por el cariño que nos brindaron. Gracias por su paciencia, por su dedicación y tolerancia.”*

*A la Coop. De Transporte de Pasajeros Interprovincial La Maná, que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos con nosotras, nos han permitido que nuestro trabajo se realice con éxito.*

**Yomaira, Genesis**

## **DEDICATORIA**

*El presente proyecto lo dedicamos a Dios, por darnos fuerza, salud y bendiciones para continuar en este proceso.*

*A nuestros padres, por su amor, sacrificio y comprensión en todo este tiempo, ya que hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en profesionales. Es un orgullo y privilegio ser sus hijas gracias por inculcarnos sus valores y enseñanzas, son los mejores padres.*

*A nuestros novios y a todas las personas por estar siempre presentes, acompañándonos y por el apoyo incondicional, que nos brindaron en este proceso.*

**Yomaira, Genesis**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TÍTULO:** “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA- FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ” DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DEL COTOPAXI, PERÍODO 2020”

**Autoras:**

Arias Bailón Yomaira Merybeth  
Chicaiza Moran Genesis Yamilex

### RESUMEN

El presente trabajo de investigación se orientó en diseñar un modelo de gestión administrativa-financiera que proporcione apoyo a la toma de decisiones de la Cooperativa de Transporte La Maná optimizando los recursos humanos, financieros, técnicos y físicos. La metodología utilizada para el desarrollo fue la investigación bibliográfica de campo y descriptiva; debido a que permitió la obtención y procesamiento de la información recopilada, con la ayuda de la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación como la entrevista dirigida al gerente y las encuestas a los socios se logró identificar las diferentes falencias que tiene el proceso administrativo y financiera de la cooperativa. Entre los métodos empleados están el deductivo, analítico para efectuar la deducción de resultados como su posterior análisis, el método estadístico para la presentación de los resultados de las encuestas en porcentajes. La población de la investigación estuvo conformada por 43 socios y el gerente de la entidad. Los resultados obtenidos mediante los instrumentos de investigación permitieron diagnosticar que no se han establecido un proceso administrativo, no se cuenta con un organigrama funcional definido y existen falencias en la aplicación de políticas contables, financieras y administrativas. Ante esto se consideró adecuado el diseño de un modelo de gestión administrativa financiera por procesos mediante la descripción del cumplimiento del proceso de planificación, organización, control y dirección el cual ayudara a mejorar los procesos de la toma de decisiones y reducir costos. La aplicación de indicadores de gestión y financieros demostraron que la entidad tiene un endeudamiento mínimo de gastos financieros mientras que gastos administrativos, de venta, otros gastos, y costos superan los ingresos percibidos por ventas, por tanto, la Cooperativa carece de liquidez.

**Palabras claves:** gestión administrativa, financiera, toma de decisiones, objetivos, modelo, cooperativa.

# TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

## FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

**TITLE:** “ADMINISTRATIVE-FINANCIAL MANAGEMENT MODEL AND ITS IMPACT ON DECISION MAKING OF THE INTERPROVINCIAL PASSENGER COOPERATIVA DE TRANSPORTE "LA MANÁ" OF LA MANÁ CANTON, COTOPAXI PROVINCE, PERIOD 2020”

**Authors:**

Arias Bailón Yomaira Merybeth  
Chicaiza Moran Genesis Yamilex

### ABSTRACT

The present research work is oriented to design an administrative-financial management model that provides support to the decision-making process of the Cooperativa de Transporte La Maná, optimizing human, financial, technical, and physical resources. The methodologies used for the development were bibliographic and descriptive field research because it allowed obtaining and processing the information collected. The application of research techniques and instruments such as the interview to the manager and the surveys to the partners helped to identify the different shortcomings of the administrative and financial process of the cooperative. Among the methods used are the deductive, analytical method for the deduction results and their subsequent analysis, and the statistical method for the results of the surveys in percentages. The research population consisted of 43 members and the manager of the entity. The results obtained through the research instruments indicated that an administrative process didn't establish, there is no defined functional organization chart, there are weaknesses in the application of accounting, financial and administrative policies. Because of this, it was considered appropriate to design a financial administrative management model by processes through the description of compliance with the planning, organization, control, and management process, which will help improve decision-making processes and reduce costs. The application of management and financial indicators showed that the entity has a minimum indebtedness of financial expenses while administrative, sales, other expenses, and costs exceed the income received from sales, therefore, the Cooperative lacks liquidity.

**Keywords:** administrative management, financial management, decision-making, objectives, model, cooperative.

## ÍNDICE

PORTADA .....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA.....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
ÍNDICE.....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xviii
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	19
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	20
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	20
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO .....	21
4.1. Beneficiarios directos .....	21
4.2. Beneficiarios indirectos.....	21
5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	21
5.1. Contextualización Macro .....	21
5.2. Contextualización Meso.....	22
5.3. Contextualización Micro .....	23
5.4. Formulación del problema .....	24
6. OBJETIVOS.....	24
6.1. General .....	24
6.2. Específicos .....	24
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS .....	25
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA.....	26
8.1. Antecedentes .....	26

8.2.	Fundación Teórica.....	27
8.3.	Marco teórico .....	27
8.3.1.	Gestión Administrativa .....	27
8.3.1.1.	Definición.....	27
8.3.1.2.	Importancia.....	28
8.3.1.3.	Teorías de la gestión administrativa.....	28
8.3.1.4.	Objetivos de la gestión administrativa .....	30
8.3.1.5.	Tendencias de la gestión administrativa.....	30
8.3.1.5.1.	Computación en la nube .....	31
8.3.1.5.2.	Entornos de trabajo basados en actividades .....	31
8.3.1.5.3.	Trabajo remoto .....	31
8.3.1.6.	Etapas del proceso administrativo .....	32
8.3.1.7.	Habilidades de gestión administrativa.....	34
8.3.1.8.	Indicadores de gestión .....	35
8.3.1.8.1.	Definición.....	35
8.3.1.8.2.	Características de los indicadores de gestión .....	35
8.3.1.8.3.	Fórmulas de Indicadores de gestión .....	36
8.3.1.8.4.	Construcción de indicadores de gestión .....	37
8.3.2.	Gestión Financiera.....	41
8.3.2.1.	Definición.....	41
8.3.2.2.	Importancia.....	42
8.3.2.3.	Objetivos .....	43
8.3.2.4.	Funciones de la gestión financiera .....	43
8.3.2.5.	Indicadores financieros .....	44
8.3.3.	Modelo de gestión .....	46
8.3.3.1.	Definición.....	46
8.3.3.2.	Importancia.....	46
8.3.3.3.	Tipos de modelos de gestión .....	47
8.3.4.	Toma de decisiones .....	50
8.3.4.1.	Definición.....	50
8.3.4.2.	Importancia.....	50
8.3.4.3.	Proceso de toma de decisiones .....	51
8.3.4.4.	Herramientas para una mejor toma de decisiones .....	52

8.3.4.5.	Tipos de decisiones .....	53
8.3.5.	Cooperativismo .....	55
8.3.5.1.	Definición.....	55
8.3.5.2.	Valores .....	55
8.3.5.3.	Principios.....	56
8.3.5.4.	Cooperativa .....	56
8.3.5.5.	Organización interna de las Cooperativas.....	57
8.3.5.6.	Tipos de Cooperativas.....	58
9.	PREGUNTAS CIENTÍFICAS O HIPÓTESIS .....	59
10.	METODOLOGÍAS Y DISEÑO EXPERIMENTAL.....	60
10.1.	Tipos de investigación.....	60
10.1.1.	Investigación bibliográfica.....	60
10.1.2.	Investigación de campo.....	60
10.1.3.	Investigación descriptiva.....	60
10.2.	Métodos de investigación.....	61
10.2.1.	Método Inductivo-deductivo .....	61
10.2.2.	Método analítico-sintético.....	61
10.3.	Técnicas.....	61
10.4.	Instrumentos .....	62
10.5.	Población y muestra .....	62
10.5.1.	Población.....	62
10.5.2.	Muestra.....	63
11.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	64
11.1.	Análisis de entrevista .....	64
11.1.1.	Análisis e interpretación de la entrevista.....	67
11.2.	Análisis de encuesta .....	69
11.2.1.	Discusión de resultados de la encuesta .....	84
11.3.	Análisis de la situación actual de la Cooperativa de Transporte La Maná .....	86
11.3.1.	Matriz FODA .....	86
11.3.2.	Estrategias .....	87
11.3.3.	Análisis e interpretación de la matriz FODA .....	88
11.4.	Aplicación de indicadores de gestión y financieros .....	90
11.4.1.	Indicadores de Gestión .....	90

11.4.2.	Indicadores Financieros.....	94
11.4.3.	Resultados de la aplicación de indicadores de gestión y financieros.....	99
11.4.4.	Análisis y discusión de impacto en la toma de decisiones.....	100
11.5.	Propuesta.....	103
11.5.1.	Datos informativos.....	103
11.5.2.	Justificación.....	104
11.5.3.	Objetivos.....	105
11.5.3.1.	Objetivo general.....	105
11.5.3.2.	Objetivos específicos.....	105
11.5.4.	Estructura del Modelo de Gestión Administrativa-financiera.....	106
11.6.	Desarrollo de la propuesta.....	107
11.6.1.	Planificación.....	107
11.6.1.1.	Establecimiento de la Misión.....	107
11.6.1.2.	Establecimiento de la Visión.....	108
11.6.1.3.	Valores corporativos.....	109
11.6.1.4.	Principios corporativos.....	109
11.6.1.5.	Potiticas.....	109
11.6.2.	Organización.....	119
11.6.2.1.	Estructura Organizacional.....	119
11.6.2.2.	Manual de funciones.....	119
11.6.3.	Dirección.....	128
11.6.3.1.	Toma de decisiones.....	128
11.6.3.2.	Supervisión.....	131
11.6.4.	Control.....	134
11.6.4.1.	Indicadores de gestión.....	134
11.6.4.2.	Indicadores financieros.....	137
12.	Impactos.....	141
12.1.	Impacto Social.....	141
12.2.	Impacto Técnico.....	141
12.3.	Impacto Económico.....	141
13.	Presupuesto.....	142
14.	Conclusiones y recomendaciones.....	143
14.1.	Conclusiones.....	143

14.2.	Recomendaciones.....	143
15.	BIBLIOGRAFÍA.....	144
16.	ANEXOS.....	147

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de actividades a los objetivos planteados .....	25
Tabla 2 Población De La Cooperativa De Transporte Interprovincial De Pasajeros “La Maná” en el área de administración .....	62
Tabla 3 Instrumentos de ampliación de la investigación.....	63
Tabla 4 Respuestas de la entrevista realizada.....	64
Tabla 5 Determinación de estrategias.....	69
Tabla 6 Definición de objetivos.....	70
Tabla 7 Gestión administrativa.....	71
Tabla 8 Plan de gestión.....	72
Tabla 9 Organigrama estructural en la Cooperativa .....	73
Tabla 10 Manual de funciones.....	74
Tabla 11 Toma de decisiones .....	75
Tabla 12 Desempeño de las actividades .....	76
Tabla 13 Modelo de gestión administrativa-financiera .....	77
Tabla 14 Decisiones administrativas financieras.....	78
Tabla 15 Control administrativo-financiero .....	79
Tabla 16 Capacitaciones .....	80
Tabla 17 Inconvenientes con el personal de la cooperativa .....	81
Tabla 18 Información gerencial.....	82
Tabla 19 Información gerencial.....	83
Tabla 20 Matriz FODA.....	86
Tabla 21 Componentes de la misión.....	107
Tabla 22 Componentes de la visión.....	108
Tabla 23 Presupuesta del proyecto .....	142

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafica 1 Determinación de estrategias.....	69
Grafica 2 Definición de objetivos.....	70
Grafica 3 Gestión administrativa.....	71
Grafica 4 Plan de gestión.....	72
Grafica 5 Organigrama estructural en la Cooperativa.....	73
Grafica 6 Manual de funciones.....	74
Grafica 7 Toma de decisiones.....	75
Grafica 8 Desempeño de las actividades.....	76
Grafica 9 Modelo de gestión administrativa-financiera.....	77
Grafica 10 Decisiones administrativas financieras.....	78
Grafica 11 Control administrativo-financiero.....	79
Grafica 12 Capacitaciones.....	80
Grafica 13 Inconvenientes con el personal de la cooperativa.....	81
Grafica 14 Información gerencial.....	82
Grafica 15 Información gerencial.....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Categorías fundamentales de la investigación .....	27
Figura 2 Etapas del proceso administrativo.....	32
Figura 3 Primer paso.....	37
Figura 4 Elección del indicador.....	38
Figura 5 Construcción de un indicador.....	41
Figura 6 Modelo de Gestión de Lewin .....	47
Figura 7 Modelo de Gestión de Jerarquía de necesidades de Maslow .....	48
Figura 8 Modelo de Gestión ciclo de Deming.....	49
Figura 9 Árbol de decisión .....	52
Figura 10 Matriz de decisiones de Pugh.....	52
Figura 11 Estructura organizacional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná .....	119

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Currículum vitae del Tutor de la Investigación .....	147
Anexo 2 Información investigadora del Proyecto .....	148
Anexo 3 Información investigadora del Proyecto .....	149
Anexo 4 Entrevista a aplicar al gerente de la Cooperativa.....	150
Anexo 5 Encuesta a aplicar a los socios de la Cooperativa.....	155
Anexo 6 Fotografías de la aplicación de la encuesta.....	158
Anexo 7 Estados financieros de la Cooperativa de Transporte La Maná.....	159
Anexo 8 Solicitud de realización de tesis .....	162
Anexo 9 Aceptación de la realización de tesis .....	163
Anexo 10 Informe Unkund.....	164

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

### **Título del Proyecto:**

“Modelo de gestión administrativa-financiera y su impacto en la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná” del Cantón La Maná, provincia Cotopaxi, período 2020.”

<b>Fecha de inicio:</b>	Abril
<b>Fecha de finalización</b>	Agosto
<b>Lugar de ejecución:</b>	Cantón La Maná – Provincia de Cotopaxi
<b>Facultad que auspicia:</b>	Facultad de Ciencias Administrativas
<b>Carrera que auspicia:</b>	Licenciatura en Contabilidad y Auditoria
<b>Proyecto de investigación vinculado:</b>	Gestión Contable y Financiera
<b>Equipo de Trabajo:</b>	- Ing. Ponce Álava Verónica Alexandra (Anexo 1) - Arias Bailón Yomaira Merybeth (Anexo 2) - Chicaiza Moran Genesis Yamilex (Anexo 3)

**Área de Conocimiento:** De acuerdo a lo planteado por la UNESCO, (1997) el proyecto que se está desarrollando se enmarcara dentro de las Áreas de Ciencias Sociales, educación, comercial, derecho y sub área: 34 Educación Comercial y Administrativa. Auditoria

**Línea de investigación:** Esta línea está orientada a generar investigaciones que aborden temas relacionados con la mejora de los procesos administrativos e indaguen en nuevos modelos económicos que repercutan en la consolidación del estado democrático, un sistema económico solidario y sostenible que fortalezca la ciudadanía contribuyendo a impulsar la transformación de la matriz productiva.

**Sub líneas de investigación de la Carrera:** Sistema de integrados de contabilidad orientados al fortalecimiento de la competitividad y la sostenibilidad.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

La presente investigación denominada “Modelo de gestión administrativa-financiera y su impacto en la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros La Maná del Cantón La Maná, provincia Cotopaxi, período 2020.”, está orientada a identificar los factores administrativos, financieros que limitan las actividades comerciales de la cooperativa, partiendo de este punto se establece que la gestión se ha convertido en una función importante para toda empresa u organización y en donde juega un papel esencial para asegurar que las empresas funcionen sin problemas.

El proyecto se desarrolló bajo la metodología inductiva, deductivo y analítica; que permitió la obtención y procesamiento de la información recopilada, la investigación bibliográfica enriqueció el conocimiento teórico, de esta manera fue necesario la utilización de la técnica como la entrevista y encuesta; dirigidas al gerente y socios de la cooperativa. Con el desarrollo de este trabajo investigación se pretende brindar un proceso continuo de guía a los elementos humanos, para alcanzar metas diseñadas con un tiempo, esfuerzo y costo mínimos; de igual manera el proceso de toma de decisiones resolverá problemas y estarán enfocados a lograr los objetivos de la institución.

## **3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

La gestión de la administración se ha convertido en una función importante para toda organización exitosa debido a que juega un papel esencial para asegurar que las empresas funcionen sin problemas, esto es posible gracias a la aplicación de varios procesos como: la planificación, organización, dirección y control. Por tanto, se vio la necesidad de diseñar un modelo de gestión administrativa-financiera en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná” que proporcione información esencial para la toma de decisiones. Uno de los motivos para la realización del proyecto fue el interés de la entidad analizada por el desarrollo de un modelo de gestión financiera eficiente debido a las exigencias que demanda el mercado.

El principal beneficiario del proyecto es Cooperativa De Transporte Interprovincial De Pasajeros La Maná ya que, con la implementación de un modelo de gestión financiera eficiente, podrá tomar las decisiones de manera fácil y oportuna ayudando a lograr las metas del grupo;

organizando los factores de internos-externos, integrando los recursos de manera efectiva para lograr las metas, utilizando la optimización de los recursos ya que la administración utilizara todos los recursos físicos y humanos de manera productiva.

Sin duda, la importancia de gestión ocupa un lugar privilegiado en la entidad, porque establece el diseño, la estructura y los procesos necesarios para alcanzar las metas propuestas, reduciendo esfuerzos y aumentando la productividad, siempre de la manera más eficiente posible. Es por estas razones que se puede decir que el modelo de gestión administrativa-financiera busca el uso de recursos para que la empresa logre sus objetivos.

## **4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO**

### **4.1. Beneficiarios directos**

- Directiva
- Empleados de la Cooperativa

### **4.2. Beneficiarios indirectos**

- Socios de la Cooperativa
- Habitantes del cantón La Maná
- Agencia Nacional de Transito
- Estudiantes investigadoras

## **5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **5.1. Contextualización Macro**

La tecnología está configurando y cambiando cada vez más los negocios. La noción de cambio sigue floreciendo y es de escala multinacional. La gestión administrativa-financiera se centra en las decisiones y actividades que desarrollan los gerentes debido a que hoy en día, los gerentes de las empresas están más preocupados por los medios efectivos para asegurar la supervivencia. La gestión administrativa tiene un papel eficiente en la gestión de los asuntos financieros de la organización empresarial. Es una estrategia de gestión que se centra en mantener todos los gastos dentro del presupuesto decidido. Supervisa todas las finanzas de la empresa y se asegura

de que no haya desperdicio de dinero, lo que ayuda a mantener una situación financiera saludable.

Los legados históricos y las fuerzas que crean condiciones económicas estáticas han producido en la mayoría de los países en desarrollo instituciones y personal inadecuados para hacer frente a las tareas administrativas y de gestión en los nuevos impulsos de cambio acelerado. Deben desarrollarse instituciones políticas y administrativas que sean capaces de asegurar y sostener valores más igualitarios y normas políticas aceptadas a nivel nacional. Las funciones y responsabilidades que conllevan estos cambios son de origen reciente y los valores e instituciones tradicionales enfrentan presiones irresistibles por la modernización, que en los términos más simples implica reestructuración o sustitución.

Un estudio realizado en las Mypes de México demuestra que el 68% de las pequeñas empresas no cuentan con un proceso administrativo donde el problema radica en el débil control en la planificación organización y gestión debido a la falta de organigrama, conocimiento de la administración proceso, cultura organizacional, comunicación y trabajo en equipo. La gestión administrativa ayuda a las empresas a manejar una ultra organizacional que conlleve la estructuración de un organigrama, la delimitación de funciones o responsabilidades del personal y a la implementación de manuales de organización, procedimientos administrativos, financieros con el fin de mejorar los procesos, reducir los costos y aumentar las utilidades de la empresa. (Márquez, Cardaso, Cerreño, & Bobadilla, 2016).

## **5.2. Contextualización Meso**

Ante la falta de una adecuada gestión de administración financiera eficiente y eficaz, la deficiente administración de los recursos financieros de las cooperativas de transporte de la provincia, lo cual dificulta la prestación del servicio hacia los clientes, razón por la cual se ocasiona un mal desenvolvimiento en sus actividades, esto a su vez da lugar a la mala administración de recursos originando así el desperdicio de tiempo, dinero, talento humano; puesto que dificulta el Proceso Administrativo. (Esquivel, 2018).

No hay fin a las debilidades que se han atribuido a la gestión administrativa-financiera en el Ecuador. Las críticas generalmente se referían, hasta hace poco tiempo, a aspectos estructurales organizacionales, a la integridad y adecuación de los sistemas de los procesos

administrativos. Más recientemente, sin embargo, también han pasado a primer plano los problemas de implementación y evaluación de la capacidad, de integración de la planificación, los procesos presupuestarios y operativos y la gestión de las empresas privadas, por ejemplo la provincia de Cotopaxi ubicada estratégicamente en el centro del país, ha contribuido al desarrollo y progreso de la comercialización de los diferentes productos que satisfacen la necesidad de la colectividad, ha contribuido en el desarrollo y progreso en de movilización que satisface las necesidades de la población de transportarse de un lugar a otro.

### **5.3. Contextualización Micro**

La Cooperativa De Transportes Interprovinciales De Pasajeros “La Maná” fue fundada el 16 de agosto de 1978 y está ubicada en la Av. 19 de mayo y los Álamos junto al SRI – Ecuador – La Mana - Cotopaxi, la misma que se encuentra regulada por la Ley de Economía Popular y Solidaria (SEPS), la institución ha contribuido fuentes de trabajo y al desarrollo del Cantón.

“La compañía de transportación pasajera se caracterizamos por brindar un servicio de calidad y calidez en todas sus rutas, cumpliendo con las expectativas de los pasajeros de esta manera mejorando las unidades. Es importante mencionar la entidad cuenta con una excelente trayectoria que se caracteriza como una de las mejores cooperativas de transportes en el país. Cuenta con 6 oficinas en diferentes lugares y con un personal listo y dispuesto para servirle y brindar el trato que usted se merece. La Cooperativa De Transportes Interprovinciales De Pasajeros “La Maná” tiene como mayor objetivo crear un vínculo social que busca poner en lo alto el nombre de nuestro cantón como la transportación de la misma que trata de fortalecer la seguridad y el confort de nuestros clientes es por ello que nos proyectamos a ser la mejor compañía de transporte con mayor reconocimiento al momento de viajar.

En la actualidad la deficiente gestión de la administración financiera ha provocado que la toma de decisiones no sean las adecuadas, limitando los recursos que permitan mejorar y obtener una mayor rentabilidad, que ayude al cumplimiento de los planes y objetivos previamente trazados por la administración, lo que ha impedido la correcta expansión en el mercado. Se puede apreciar que la Cooperativa, no cuenta con una gestión administrativa financiera adecuada, la misma que le permita a la administración y gestión usar de manera eficiente los recursos, los mismos que se han venido administrando de una manera inadecuada, es decir nunca ha existido

una responsabilidad mutua por parte de los socios y directivos en la obtención de obligaciones económicas.”

#### **5.4. Formulación del problema**

¿Cómo una adecuada gestión administrativa financiera en la Cooperativa de Transporte Interprovincial “La Mana” del Cantón La Mana mejorara la toma de decisiones?

### **6. OBJETIVOS**

#### **6.1. General**

- Analizar la gestión de la administración financiera de la Cooperativa De Transporte, Interprovincial De Pasajeros La Maná para su adecuada toma de decisiones en el periodo 2020.

#### **6.2. Específicos**

- Identificar el entorno actual que tiene la Cooperativa De Transporte, Interprovincial De Pasajeros “La Maná” respecto a los procesos administrativos.
- Aplicar indicadores de gestión y financieros para verificar la eficiencia de la toma de decisiones en la Cooperativa De Transporte, Interprovincial De Pasajeros “La Maná”.
- Diseñar un modelo de Gestión Administrativa y Financiera que contribuya a una adecuada toma de decisiones, facilitándole un mejor manejo, control y registro del estado de la organización en el periodo 2021.

## 7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS

**Tabla 1 Matriz de actividades a los objetivos planteados**

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Resultado de la actividad</b>	<b>Medio de verificación</b>
Identificar el entorno actual que tiene la Cooperativa De Transporte, Interprovincial De Pasajeros “La Maná” respecto a los procesos administrativos y financieros.	a) Diseñar los instrumentos para la recopilación de información en la cooperativa. b) Aplicar la entrevista al gerente y la encuesta a los socios de la cooperativa. c) Tabular y analizar los resultados obtenidos en los instrumentos. d) Analizar la matriz FODA en base a los datos obtenidos.	Identificación de la situación actual de la Cooperativa de Transporte La Maná respecto a la gestión administrativa financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Matriz FODA</li> </ul>
Aplicar indicadores de gestión y financieros para verificar la eficiencia de la toma de decisiones en la Cooperativa De Transporte, Interprovincial De Pasajeros “La Maná”.	a) Aplicar indicadores de gestión y financieros. b) Analizar e interpretar los indicadores de gestión y financieros c) Presentar un análisis general de los resultados hallados.	Interpretación de resultados mediante análisis de ratios de gestión y financieros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores financieros y de gestión.</li> <li>• Análisis y discusión.</li> </ul>
Diseñar un modelo de Gestión Administrativa-Financiera que contribuya a una adecuada toma de decisiones, facilitándole un mejor manejo, control y registro del estado de la organización en el periodo 2021.	Elaborar un modelo de gestión administrativa-financiera que satisfaga las necesidades de la cooperativa.	Diseño del Modelo de modelo de gestión administrativa-financiera para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa.	Modelo de gestión administrativa y financiera.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autoras

## **8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA**

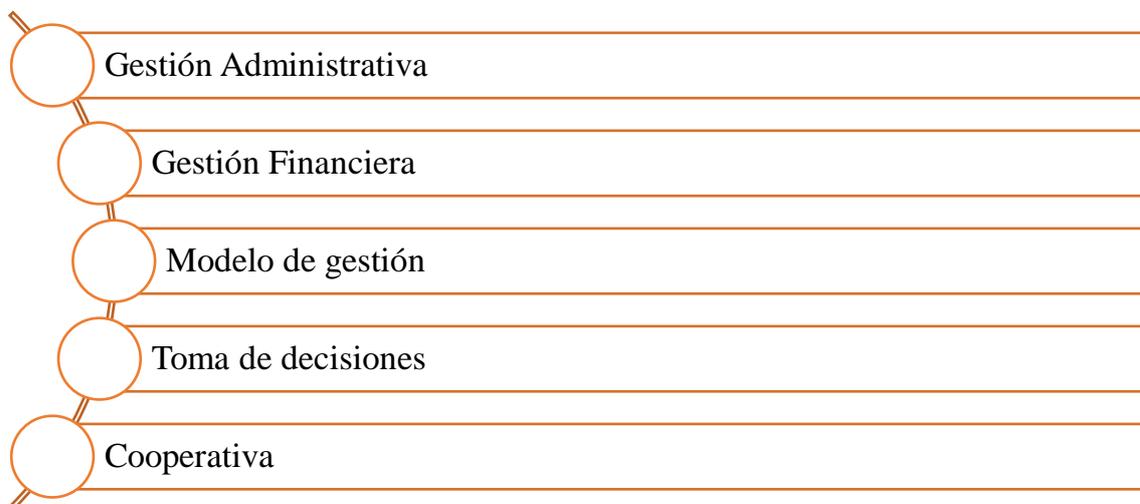
### **8.1. Antecedentes**

Desde la perspectiva de Males (2015), por medio del desarrollo de la tesis de título “Modelo de gestión financiera para la cooperativa de ahorro y crédito Coopindigena Ltda.,” bajo la obtención del título Ingeniería en Contabilidad Superior Auditoria y finanzas CPA., el intérprete proporciona un trabajo investigativo que tuvo como propósito principal brindar herramientas eficaces a la entidad examinada para la gestión que estén encaminados al cumplimiento de los objetivos. La metodología utilizada fue cualitativa/cuantitativa, técnicas como entrevistas/encuestas. Dando como resultado un modelo que permitirá la optimización de recursos, mejoramiento de la administración y de los procesos como también mejorar el desarrollo de las actividades. Una de las conclusiones básicas de este trabajo fue: que la implementación del modelo puede aumentar la coherencia y la claridad de la comunicación del cambio o la solución empresarial además proporcionar un medio para rastrear el valor específico de una actividad comercial, al comprender el proceso de extremo a extremo más amplio que respalda y los ingresos generados por ese proceso. (Pág. 118).

De acuerdo a la tesis revisada de (Córdoba, 2016) titulado “Modelo de gestión administrativa para el restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali” cuyo objetivo general es: “Elaborar un modelo de gestión administrativa para el restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali” se procede a inferir, luego del análisis de la situación del restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali, que es necesario reforzar la capacitación de los empleados para mejorar sus competencias en los puestos de trabajo, como también reorientar los procesos administrativos que permitan aliviar la excesiva carga de trabajo del personal administrativo y lograr con ello una mejor productividad. Este tema guarda relación ya que en dicho restaurante gourmet). Los empleados no cuentan con procesos administrativos que les permita ejecutar mejor su trabajo y potenciar su productividad. (Pág. 78)

## 8.2. Fundación Teórica

La base teórica del proyecto investigativo estuvo basada en los siguientes ítems:



**Figura 1 Categorías fundamentales de la investigación**

Elaborado por: Las Autoras

## 8.3. Marco teórico

### 8.3.1. Gestión Administrativa

#### 8.3.1.1. Definición

El término "gestión administrativa" se refiere al acto de dirigir y mantener una empresa u organización. El objetivo central de la gestión administrativa es crear una estructura formal que facilite el éxito de una empresa u organización en particular. Los empleados de la dirección administrativa crean una jerarquía de autoridad, deciden sus funciones clave, asignan las diferentes áreas de responsabilidades y dividen el trabajo entre los departamentos de la empresa. (Moreno, 2021).

De esta manera la gestión administrativa es el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, a fin de alcanzar el objetivo propuesto. Se basa en cuatro principios fundamentales; el orden es el primero, según cada trabajador debe ocupar el puesto para el cual está capacitado. (Helmut, 2018).

De esta manera el autor Mendoza (2017), manifiesta que “la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.” (Pág. 947).

### **8.3.1.2.Importancia**

La gestión administrativa en una empresa es clave y sirve de base para la ejecución y potenciación de las tareas para cumplir con los objetivos marcados y contribuir a la supervivencia y crecimiento de la misma. Esto es posible gracias a la aplicación de varios procesos como: planificación, organización, dirección y control. (López, 2019).

Sin duda, la importancia de la gestión administrativa ocupa un lugar privilegiado en cualquier negocio, porque en definitiva establece el diseño, la estructura y los procesos necesarios para alcanzar las metas propuestas, reduciendo esfuerzos y aumentando la productividad, siempre de la manera más eficiente posible.

Es por estas razones que se puede decir que la gestión administrativa busca el uso de recursos para que la empresa logre sus objetivos. El responsable de esto debe tener los conocimientos para el correcto uso de los recursos económicos, materiales y humanos para que la empresa tenga éxito.

### **8.3.1.3.Teorías de la gestión administrativa**

El concepto de cómo se ve la gestión administrativa eficaz ha evolucionado con el tiempo a medida que se crearon y aplicaron diferentes teorías. Estas son algunas de las teorías más conocidas de la gestión administrativa eficaz:

#### **Principios de gestión administrativa de Fayol**

Henri Fayol fue un teórico que introdujo 14 principios de gestión administrativa basados en su experiencia como ingeniero y director de una empresa minera en el siglo XIX. Los 14 principios de Fayol se consideran una de las primeras teorías de la gestión administrativa. Estos principios incluyen:

- **División del trabajo:** dividir las tareas de manera uniforme entre los empleados;
- **Autoridad:** Decidir cómo funciona la cadena de mando en la organización;
- **Disciplina:** establecer políticas sobre cómo se hacen cumplir los estándares de comportamiento;
- **Unidad de mando:** selección de una sola persona o equipo para que sea la rama ejecutiva;
- **Unidad de dirección:** mantener objetivos y visión unificados;
- **Subordinación de intereses individuales:** sacrificar las necesidades personales por el bien de la organización;
- **Orden:** comunicar expectativas e instrucciones;
- **Equidad:** Priorizar trato y trato justo y equitativo;
- **Estabilidad del personal:** mantener relaciones a largo plazo entre el empleado y el empleador;
- **Iniciativa:** Aprovechar cada oportunidad y actuar con sentido de urgencia.

### **Teoría de la gestión administrativa de James D. Mooney**

James D. Mooney era ingeniero y ejecutivo corporativo. Es posible que lo conozca como uno de los primeros líderes en la teoría de la gestión. Identificó tres principios clave que hacen de las organizaciones entidades sociales distintivas. Éstas incluyen:

- Coordinación
- Jerarquía
- Diferenciación funcional

Con base en esta base, Mooney, junto con Alan Reiley, desarrollaron una teoría de sistemas de organización que asignaba un proceso y efecto a cada principio. Su trabajo se considera crítico en el desarrollo de la teoría de la gestión administrativa.

### **Luther Gulick y la teoría POSDCORB**

Luther Gulick, un politólogo estadounidense, era un experto en administración pública. Creó el acrónimo "POSDCORB" que significa:

- Planificación

- Organizar
- Dotación de personal
- Dirigente
- Coordinando
- Reportando
- Presupuesto

Creía que las organizaciones podrían tener más éxito en la gestión de proyectos si se acercaran a ellos utilizando estos ocho elementos. La teoría de Gulick está inspirada en los 14 principios de Fayol. (Ramírez, 2016).

#### **8.3.1.4. Objetivos de la gestión administrativa**

Efectuar una racionalización idónea de nuestro potencial humano, recursos económicos y físicos, en base a una adecuada organización y desarrollo de los sistemas administrativos.

- Desarrollar una Cultura Organizacional que contribuya al desarrollo de una gestión administrativa eficaz y eficiente.
- Lograr la importancia de la gestión administrativa de una Empresa.
- Mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa u organización a largo plazo.
- Proporcionar productos y servicios de calidad y maximizar las ventas.
- Desarrollar la responsabilidad en el bienestar de la sociedad. Estar gestionada de acuerdo con el interés de los accionistas.
- Determinar las necesidades internas de información, relativas a las funciones, actividades y procesos administrativos de la organización y a su satisfacción. (Falconi, Luna, Sarmiento, & Andrade, 2019).

#### **8.3.1.5. Tendencias de la gestión administrativa**

Para tener éxito, los gerentes administrativos deben mantenerse al tanto de las tendencias que están remodelando su industria y el mundo empresarial en general. Estos incluyen computación en la nube, trabajo basado en actividades y trabajo remoto, que han impactado la gestión administrativa y el funcionamiento de las oficinas.

#### **8.3.1.5.1. Computación en la nube**

Según Artos (2017), la computación en la nube permite que las organizaciones y los empleados accedan a información importante desde cualquier parte del mundo

- Los gerentes administrativos son responsables de asegurarse de que los empleados tengan acceso a la nube, así como de asegurarse de que la organización esté al día con los pagos al servicio de alojamiento en la nube.
- También asumen la responsabilidad de garantizar que los servicios en la nube satisfagan las necesidades de los empleados.

#### **8.3.1.5.2. Entornos de trabajo basados en actividades**

Los entornos de trabajo basados en actividades proporcionan a los empleados lugares de trabajo que se adaptan a tareas específicas.

- Los gerentes administrativos trabajan con los empleados para evaluar sus necesidades profesionales y desarrollar un plan para utilizar eficazmente el espacio de la oficina.
- Proporcionar una sala dedicada a un equipo de ventas que necesita hacer llamadas en frío a clientes potenciales es un ejemplo.
- Los gerentes administrativos también pueden ayudar a los nuevos empleados que no estén familiarizados con el trabajo en un entorno de trabajo basado en actividades para adaptarse al nuevo espacio. (Durán, 2021).

#### **8.3.1.5.3. Trabajo remoto**

El trabajo remoto ha cambiado las tácticas que utilizan los gerentes administrativos para garantizar la eficiencia operativa.

- El trabajo remoto desafía a los gerentes administrativos a encontrar formas de monitorear el desempeño de los empleados.
- Deben asegurarse de que los supervisores estén al tanto del progreso de los empleados hacia el cumplimiento de las metas a corto y largo plazo.
- Los gerentes administrativos también deben alentar a los supervisores a reconocer el desempeño de los empleados para fomentar un gran trabajo. (Universidad Rider, 2019).

### 8.3.1.6. Etapas del proceso administrativo

El proceso administrativo consta de **4 funciones elementales**: planificación, organización, ejecución y control.

A continuación, explicamos cada etapa del proceso.



**Figura 2** Etapas del proceso administrativo

**Fuente:** Tomado de (Martinez, 2020).

#### **Planificación:**

Esta función es la primera que debe ejercer el órgano de administración de una empresa. Aquí es donde se preverán los objetivos y metas que debe cumplir la empresa y los métodos a realizar.

La relación entre el personal trabajador y el personal administrativo debe tener un carácter común para que puedan complementarse para el buen funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos. Se desarrolla un plan que contiene objetivamente las diferentes actividades futuras a realizar; Este plan debe implementarse con una visualización previa teniendo en cuenta cada característica.

Algunas de las actividades de planificación más importantes son:

- Predefine los objetivos y metas que desea alcanzar durante un tiempo determinado.

- Predecir.
- Establecer una estrategia con sus correspondientes métodos y técnicas a realizar.
- Actúa contra problemas futuros. (Martinez, 2020).

## **Organización**

Una vez planificados los objetivos y las actividades futuras a realizar para alcanzar las metas propuestas, el siguiente paso es distribuir cada actividad a los diferentes grupos de trabajo que integran una empresa.

Está fuertemente relacionado con las capacidades físicas e intelectuales de cada trabajador y los recursos físicos que posee la empresa. La finalidad de la organización es ese objetivo que se asigna a cada actividad de la empresa para que se pueda cumplir con los mínimos gastos y a su vez con el máximo grado de satisfacción en cada empleado .

Algunas de las actividades más importantes de la organización son:

- Haga una selección detallada de los trabajadores indicados para lo contrario indicado
- Subdividir cada tarea en unidades operativas
- Seleccione una autoridad administrativa para cada sector
- Proporcionar materiales y recursos útiles a cada sector.

## **Ejecución o Dirección**

Aquí es necesaria la figura de un directivo capaz de dirigir, tomar decisiones, instruir y ayudar a los diferentes sectores laborales. En la ejecución se busca dar el primer paso en la realización de las actividades designadas a cada grupo de trabajo y que continúen realizando estas actividades de manera periódica y efectiva. Cada grupo de trabajo se rige por normas y medidas que mejoran su funcionamiento. Algunas de las actividades de ejecución más importantes son:

- Ofrecer un carácter motivador al personal.
- Recompensa a cada empleado con el salario correspondiente
- Estar atento a las necesidades de cada trabajador
- Mantener una comunicación estable entre todos los sectores (Miranda, 2019).

## Control

Esta última función tiene la función de garantizar que la empresa se encamine hacia el camino del éxito. Si bien cada función mencionada anteriormente se puede realizar al pie de la letra, eso no garantizará que la entidad se incline hacia una senda económica positiva.

El control es una tarea administrativa, que debe ejercerse con profesionalidad y transparencia. El control de las actividades que se realizan en una empresa sirve para analizar los puntos altos y bajos de la misma. Una vez obtenidos los resultados correspondientes, se harán factibles las diferentes modificaciones que deberán realizarse para corregir esos puntos bajos. Algunas de las actividades de control más importantes son:

- Comparar los resultados obtenidos con los planes realizados previamente
- Evaluar y analizar los resultados obtenidos
- Iniciar las acciones de corrección correspondientes (Martinez, 2020).

### 8.3.1.7. Habilidades de gestión administrativa

Los gerentes administrativos más efectivos exhiben una variedad de competencias básicas, que incluyen liderazgo, pensamiento analítico, comunicación y atención a los detalles.

- **Liderazgo:** los gerentes administrativos supervisan los equipos administrativos. Son responsables de dar ejemplo y asegurarse de que cada miembro del equipo complete su trabajo a tiempo.
- **Pensamiento analítico:** los gerentes administrativos analizan las tendencias y los datos en los registros que mantienen para crear procedimientos operativos innovadores que hagan que la oficina sea más eficiente. Por ejemplo, sus registros pueden mostrar que los empleados rara vez usan cierta maquinaria. El gerente administrativo puede compartir esta información con la alta gerencia y potencialmente ahorrarle dinero a la organización. (Cuzco, 2007).
- **Comunicación:** las buenas habilidades de comunicación son esenciales para los gerentes administrativos. Con frecuencia se comunican con empleados, proveedores y clientes potenciales. Además, deben poder comunicarse y enseñar protocolos de seguridad a los empleados de manera eficaz.

- **Atención al detalle:** los gerentes administrativos deben estar orientados a los detalles porque son responsables de las operaciones diarias de una organización. También mantienen la programación de los empleados, las hojas de tiempo y la nómina. (Ponce, 2013).

### **8.3.1.8. Indicadores de gestión**

#### **8.3.1.8.1. Definición**

Según el autor Fuentes (2020), indica que “los indicadores de gestión, en una organización son una hoja de ruta, una referencia, una herramienta de medición en el cumplimiento de los objetivos planteados periódicamente al interior de la compañía.” De esta manera el sitio web Pro Optim (2021), manifiesta que “se conoce como indicadores de gestión a aquellos datos que reflejan cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.”

Por todo ello, podemos dejar constancia de que los indicadores de gestión son fundamentales para que la empresa tome decisiones en pro de su presente y su futuro, para que se conozca la eficiencia real que tiene aquella, para que se descubran los puntos débiles y fuertes de la empresa. (Sanchez, 2020).

#### **8.3.1.8.2. Características de los indicadores de gestión**

Según la autora Álvarez (2017), expresa las siguientes características:

- **Accesibles:** se mide sin necesidad de implicar demasiados costos o recursos.
- **Entendible:** debe ser de fácil comprensión para aquellos que lo utilicen.
- **Participativo:** los usuarios deben contribuir en su construcción y además se les debe formar para su ejecución. Esta es tal vez la mejor opción de involucrar a los empleados.
- **Útil:** no se deben formular indicadores al azar, ni es necesario tener gran cantidad de ellos, solo se deben tener aquellos realmente convenientes.
- **Oportunos:** que conduzcan a una recolección de datos a tiempo, así como su análisis.
- **Preciso:** ajustados a la realidad, veraz, con un margen de error aceptable. (Pág. 21).

### 8.3.1.8.3. Fórmulas de Indicadores de gestión

El autor Rodríguez (2014), expresa que “Los indicadores de gestión conforman una herramienta que permite mantener una evaluación permanente de los resultados de todas sus operaciones financieras y no financieras, logrando un aumento de la eficiencia, es por ello que el objetivo fundamental del indicador de gestión radica en permitirle al usuario de la información tomar decisiones de manera oportuna y acertada” (Pág. 79).

Por tanto, a continuación, se presenta los principales indicadores de gestión administrativa que son más utilizados en el sector empresarial.

Indicador	Concepto y formula
% de actividades imprevistas, no programadas	Capacidad para enfrentar la realización de actividades imprevistas de manera complementaria a las cotidianas. Optimo: tendencias decrecientes.
% De Quejas y Reclamos	Permite medir el número de las quejas o reclamos que la clínica recibe, su fórmula es: Conteo del número de quejas y reclamos.
% De Satisfacción del Cliente	Permite medir el porcentaje de satisfacción del cliente de un período comparándolo con el actual, su fórmula es: = % Satisfacción del cliente período anterior - % satisfacción del cliente período actual.
Quejas no solucionadas	Conocer la cantidad de incidentes reportados y que no han sido solucionados, su fórmula es: = (# Quejas no solucionadas / # Quejas recibidas) *100
Indicador de eficiencia	Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados: (No. H – H laboradas)/(Puesto de trabajo atendidos)
Indicador de eficacia	Extensión en la que se alcanzan los resultados planificados: (Numero de personas capacitadas)/(Total empleados)
Indicador de efectividad	Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se optimizan los recursos: (Numero de personas beneficiadas ) /(PProblacion objetivo)

Indicador de calidad	Mide la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas en su origen (en las operaciones). El indicador es medido porcentualmente (%) (Volumen de producción conforme ) $\frac{\text{Volumen de producción conforme}}{\text{Volumen total producido}} \times 100$
Indicador de competitividad	Indica la relación entre el costo de producción de la empresa y los de la competencia, para un producto similar. El indicador es medido porcentualmente (%). (Costo del producto propio ) $\frac{\text{Costo del producto propio}}{\text{Costo del producto de la competencia}} \times 100$

**Fuente:** Tomado de (Institución Univeritaria de Envigado - SGI, 2017).

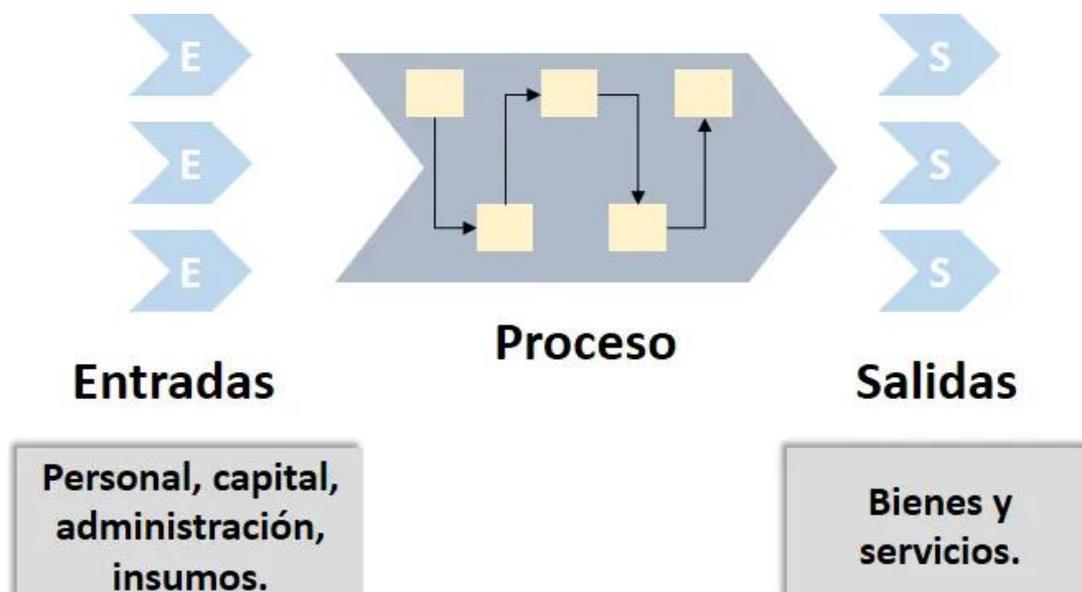
**Elaborado por:** Las Autoras

#### 8.3.1.8.4. Construcción de indicadores de gestión

A continuación, se presenta 5 pasos para crear indicadores de gestión que resulten pertinentes y útiles en una empresa.

##### Primer paso: Qué estás haciendo

Antes de medir es necesario seas consciente de las actividades que estás desarrollando. Mucho mejor si las tienes caracterizadas con el detalle de entradas y salidas. Por ejemplo, en una empresa esa tendría un esquema como este:



**Figura 3 Primer paso**

**Fuente:** Tomado de (Rivera, 2020)

## Paso 2: Definición de variables y fórmula de cálculo

Define las variables que van a componer tu indicador, la relación que tendrán entre sí y con ello la forma de cálculo. Dicha relación estará dada por el tipo de información que deseas obtener.

Así pues, un indicador puede ser:

- **Absoluto:** Un número que dimensiona un evento o fenómeno según su naturaleza.
- **Razón:** Es el cociente entre dos cantidades que no tienen elementos comunes o cuentan con un atributo de diferencia. Dicho de otra forma, toma las unidades que cuentan con un atributo (numerador) frente a aquellas que no lo tienen (denominador).
- **Tasa:** Es el cociente entre dos variables analizadas en un lugar y tiempo específico.
- **Proporción:** Es la relación entre una cantidad con elementos en común (numerador – subconjunto) y el total de unidades (con o sin elementos en común). Dicho de otra forma, es una relación donde el numerador está incluido en el denominador.
- **Variación:** Fija dos elementos para establecer qué variación existe entre uno y otro. (Rivera, 2020).

## Paso 3: Elección del indicador

Evaluamos entonces cada indicador con base en los criterios. En caso de que nos quedemos sin suficientes indicadores (que es normal si te pasa) nuevamente ejecutamos el paso 1 y 2.

Criterio de selección	Verificación
Pertinencia	¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa?
Funcionalidad	¿El indicador es monitoreable?
Disponibilidad	¿La información del indicador está disponible?
Confiabilidad	¿De dónde provienen los datos?
Utilidad	¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?

**Figura 4 Elección del indicador**

**Fuente:** Tomado de (DANE, 2017)

#### **Paso 4: Definiendo las metas de un indicador**

Realiza las siguientes consideraciones para la definición de las metas de un indicador de gestión. No todos aplican, pues esto dependerá de la empresa, proyecto, actividad y sector.

- **Valor de actualidad o histórico:** Miremos atrás en el tiempo para definir meta. Es común escuchar empresas que definen sus metas con base en los resultados del año anterior. Por ejemplo «aumento del 20% de las acciones de mejora con respecto al año anterior». Si no contamos con datos, podemos hacer mediciones a través del tiempo para tener un punto de partida.
- **Valor de potencialidad o estándar:** Considerando una gestión eficiente de recursos, ¿cuál podría ser el mejor escenario? Aquí obtenemos otro valor orientado a una situación posible con los recursos disponibles utilizados de la mejor manera.
- **Valor de competencia:** No tiene sentido plantearse una meta si sabes que la competencia la supera por mucho. Pregúntate entonces, ¿cuánto obtiene el mejor?, ¿cuánto obtiene el promedio?
- **Valor de usuario/cliente:** ¿Qué espera el usuario o cliente que tu logres?, ¿te vas a plantear una meta inferior a la exigida por ellos?
- **Valor teórico:** Más orientado a maquinaria y equipo. Suele estar expresado por el fabricante. (Alvarez, 2017).

#### **Paso 5: Fuente de información y frecuencia de recolección**

¿De dónde proviene la información de los indicadores? ¿Cada cuánto se toma? ¿Cómo la vas a recolectar?

#### **Paso 6: Responsables del indicador**

Define las distintas responsabilidades asociadas al indicador.

- Quién trabaja para que se genere la información
- Quién recolecta la información
- Quién analiza la información
- Quién reporta o presenta la información del indicador

### **Paso 7: A quién está dirigida la información del indicador**

Con base en el destinatario, puede ser posible que se modifique la frecuencia de cálculo del indicador o una presentación específica.

### **Paso 8: Frecuencia de calculo**

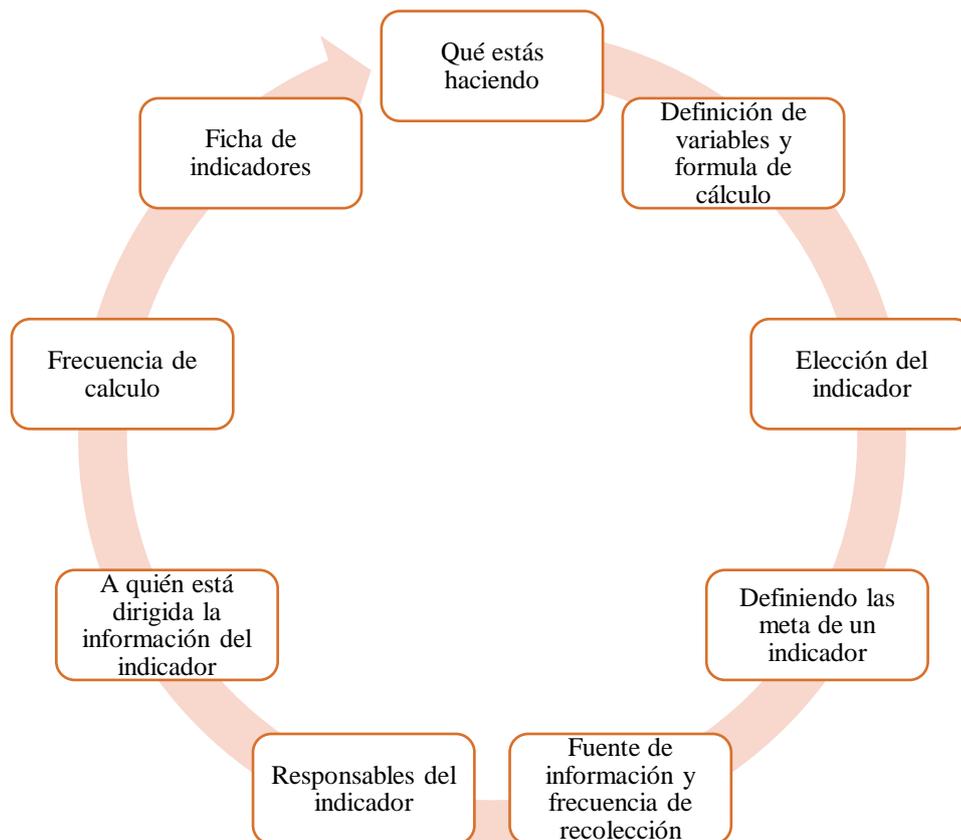
Según el autor Rivera (2020) mediante el sitio web IngenioEmpresa establece que en este paso de deba dar respuesta a ¿Cada cuánto se calcula el indicador? Esto dependerá del destinatario y de lo que se está midiendo. Por ejemplo, si son las ventas de una tienda, será pertinente hacer cálculos semanales o diarios. Si es un proyecto de gobierno como la disminución de la pobreza en cierta ciudad de cierto país, será más pertinente hacer cálculos semestrales.

### **Paso 9: Ficha de indicadores**

Aquí especificamos los elementos que componen cada indicador. Es útil porque resume todas las consideraciones tenidas en la planificación de los indicadores. Considera entonces si crees conveniente incluir los siguientes aspectos en tu ficha de indicadores.

- Nombre del indicador: Debe ser concreto y preciso.
- Sigla: Es una expresión abreviada que facilita el reconocimiento del indicador y sus atributos en pocos caracteres.
- Objetivo: El fin o propósito por el cual se mide.
- Conceptos: Todo concepto usado para el cálculo del indicador y que requiere ser explicado.
- Formula de indicador: Expresión matemática con la que se hace el cálculo del indicador.
- Fuente de datos: De dónde provienen los datos
- Unidad de medida: El resultado de la medición debe tener una unidad. Por ejemplo, KG, porcentaje, días, metros cúbicos, etc.
- Responsable de recolección de datos.
- Frecuencia de la toma de datos: Cada cuánto se toman los datos. Por ejemplo, cada 8 días, cada mes, trimestral, etc.
- Sentido: ¿Hay más cumplimiento entre mayor sea el resultado con respecto a la meta o cuando es menor? En otras palabras, define si tu indicador es creciente o decreciente.

- Valores utilizados para la definición de la meta.
- Meta.
- Responsable de cálculo.
- Frecuencia de cálculo: Cada cuanto calculas el indicador.
- Frecuencia de análisis: Cada cuánto se analiza el indicador para tomar decisiones.
- Responsable de análisis.
- Observaciones: Reflexiones y recomendaciones pertinentes. (Bravo & Goddard, 2009),



**Figura 5 Construcción de un indicador**

**Fuente:** Tomado de (Rivera, 2020)

## 8.3.2. Gestión Financiera

### 8.3.2.1. Definición

Según el autor Guthman y Dougal (2003), indican que “La gestión financiera es la actividad relacionada con la planificación, la recaudación, el control y la administración de los fondos utilizados en el negocio” Por otro lado Brandley (1998), expresa “La gestión financiera es el área de la gestión empresarial dedicada a un uso juicioso del capital y una selección cuidadosa

de la fuente de capital para permitir que una unidad de gasto se mueva en la dirección de alcanzar las metas"

De esta manera el autor Stoner (2019), manifiesta que “la Gestión Financiera es una actividad vital en cualquier organización. Es el proceso de planificación, organización, control y seguimiento de los recursos financieros con miras a lograr las metas y objetivos organizacionales. Es una práctica ideal para controlar las actividades financieras de una organización, como la obtención de fondos, la utilización de fondos, la contabilidad, los pagos, la evaluación de riesgos y cualquier otra cosa relacionada con el dinero.

En otros términos, la gestión financiera es la aplicación de principios generales de gestión a las posesiones financieras de una empresa. La gestión adecuada de las finanzas de una organización proporciona combustible de calidad y un servicio regular para garantizar un funcionamiento eficiente. Si las finanzas no se manejan adecuadamente, una organización enfrentará barreras que pueden tener graves repercusiones en su crecimiento y desarrollo. (Cabrera, Fuentes, & Cerezo, 2017).

Por tanto, se puede decir que la gestión financiera significa planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras tales como la adquisición y utilización de fondos de la empresa. Significa aplicar principios generales de gestión a los recursos financieros.

### **8.3.2.2.Importancia**

La importancia de la gestión financiera se explica a continuación:

- Proporciona orientación en la planificación financiera.
- Ayuda a adquirir fondos de diferentes fuentes.
- Ayuda a invertir una cantidad adecuada de fondos.
- Incrementa la eficiencia organizacional.
- Reduce el retraso en la producción.
- Redujo los costos financieros.
- Reduce el costo del fondo.
- Asegura el uso adecuado del fondo.
- Ayuda a la empresa comercial a tomar decisiones financieras.

- Prepara pautas para obtener las máximas ganancias con el mínimo costo.
- Aumenta la riqueza de los accionistas.
- Puede controlar los aspectos financieros del negocio.
- Proporciona información a través de informes financieros.
- Sensibiliza a los empleados sobre los fondos de ahorro. (Paredes, 2020).

### 8.3.2.3. Objetivos

Desde el punto de vista de Fajardo & Soto (2018), expresa que la gestión financiera se ocupa generalmente de la adquisición, asignación y control de los recursos financieros de interés. Los objetivos pueden ser:

1. Asegurar el suministro regular y adecuado de fondos a la empresa.
2. Asegurar rendimientos adecuados a los accionistas que dependerán de la capacidad de ganancia, precio de mercado de la acción, expectativas de los accionistas.
3. Para asegurar una utilización óptima de los fondos. Una vez que se obtienen los fondos, deben utilizarse de la máxima forma posible al menor costo.
4. Para garantizar la seguridad de la inversión, es decir, los fondos deben invertirse en empresas seguras para que se pueda lograr una tasa de rendimiento adecuada.
5. Para planificar una estructura de capital sólida: debe haber una composición sólida y justa del capital para que se mantenga un equilibrio entre la deuda y el capital social. (Pág. 128).

### 8.3.2.4. Funciones de la gestión financiera

1. **Estimación de los requisitos de capital:** un gerente de finanzas tiene que hacer una estimación con respecto a los requisitos de capital de la empresa. Esto dependerá de los costos y ganancias esperados y de los futuros programas y políticas de interés. Las estimaciones deben realizarse de una manera adecuada que aumente la capacidad de generar ingresos de la empresa.
2. **Determinación de la composición de capital:** Una vez realizada la estimación, se debe decidir la estructura de capital. Esto implica un análisis de capital de deuda a corto y largo plazo. Esto dependerá de la proporción de capital social que posea una empresa y de los fondos adicionales que deben obtenerse de terceros.

3. **Elección de fuentes de fondos:** para obtener fondos adicionales, una empresa tiene muchas opciones como:
  - a) Emisión de acciones y debentures
  - b) Préstamos a tomar de bancos e instituciones financieras
  - c) Los depósitos públicos se girarán como si fueran bonos.
  
4. **Inversión de fondos:** El administrador financiero tiene que decidir asignar fondos a empresas rentables para que haya seguridad en la inversión y sea posible obtener rendimientos regulares.
  
5. **Disposición del excedente:** la decisión sobre las ganancias netas debe ser tomada por el gerente de finanzas. Esto se puede hacer de dos maneras:
  - a) Declaración de dividendos: incluye la identificación de la tasa de dividendos y otros beneficios como bonificaciones.
  - b) Beneficios retenidos: el volumen debe decidirse, lo que dependerá de los planes de expansión, innovación y diversificación de la empresa.
  
6. **Gestión de efectivo:** el gerente de finanzas debe tomar decisiones con respecto a la gestión de efectivo. Se requiere efectivo para muchos propósitos, como el pago de sueldos y salarios, el pago de facturas de luz y agua, el pago a los acreedores, el cumplimiento de las obligaciones corrientes, el mantenimiento de suficientes existencias, la compra de materias primas, etc.
  
7. **Controles financieros:** el gerente de finanzas no solo tiene que planificar, obtener y utilizar los fondos, sino que también debe ejercer control sobre las finanzas. Esto se puede hacer a través de muchas técnicas como análisis de razones, pronóstico financiero, control de costos y ganancias, etc. (Córdoba, 2016).

#### 8.3.2.5. Indicadores financieros

El blog de Edenred (2021), manifiesta que los indicadores financieros son:

“Herramientas que se diseñan utilizando la información financiera de la empresa, y son necesarias para medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, la capacidad de generar liquidez, los rendimientos y las utilidades de la entidad, a través de la

interpretación de las cifras, de los resultados y de la información en general. Los indicadores financieros permiten el análisis de la realidad financiera, de manera individual, y facilitan la comparación de la misma con la competencia y con la entidad u organización que lidera el mercado.”

## 5 indicadores clave

Henao (2018), dice que los indicadores financieros clave se clasifican en estas categorías:

- **Crecimiento:** ¿sus ventas y ganancias aumentan o disminuyen año tras año? ¿Existe alguna tendencia?
- **Rentabilidad:** ¿su empresa obtiene suficientes beneficios en comparación con otras empresas similares?
- **Liquidez:** ¿Puede la empresa cumplir con sus obligaciones a corto plazo?
- **Apalancamiento:** ¿la empresa está aprovechando el financiamiento para operar y crecer?
- **Actividad:** ¿está administrando los activos de la empresa de manera eficaz?

Además, es fundamental para los empresarios proyectar y monitorear el flujo de caja, agrega Henao. Incluso una empresa que está generando ganancias puede encontrarse rápidamente en problemas si no tiene suficiente efectivo para operar. Por lo tanto, debe conocer con anticipación sus necesidades de financiamiento para poder administrar su negocio de manera proactiva.

"Si el negocio está creciendo, lo más probable es que necesite financiamiento para cuentas por cobrar, inventario, maquinaria y equipo para contratar a más personas, etc. Si espera hasta que necesite los fondos, está poniendo a la empresa en peligro". (Henao, 2018).

### **8.3.3. Modelo de gestión**

#### **8.3.3.1. Definición**

Un modelo de gestión es simplemente el conjunto de elecciones que hacen los ejecutivos sobre cómo se realiza el trabajo de gestión, sobre cómo definen los objetivos, motivan el esfuerzo, coordinan las actividades y asignan los recursos.

Otra excelente definición se da en el documento Herramientas de gestión conceptual: una guía de modelos esenciales para trabajadores del conocimiento de Martin J. Eppler donde manifiesta:

“Es una forma de proceder estructurada y basada en un modelo para mejorar la resolución de problemas o el proceso de toma de decisiones, ya sea individualmente o para un grupo en un contexto organizacional. Una herramienta conceptual logra esto proporcionando estructuras de pensamiento, pasos de acción y formatos de representación para facilitar el pensamiento convergente (analítico) o divergente (creativo).”

Se puede decir que un modelo de gestión es simplemente el conjunto de elecciones que hacen los ejecutivos sobre cómo se realiza el trabajo de gestión, sobre cómo definen los objetivos, motivan el esfuerzo, coordinan las actividades y asignan los recursos.

#### **8.3.3.2. Importancia**

En base a (Perez & Gardey, 2008) la importancia de los modelos de gestión es:

- Para mejorar la resolución de problemas o el proceso de toma de decisiones
- Proporcionar estructuras de pensamiento, pasos de acción y formatos de representación.
- Para facilitar ... el pensamiento analítico o ... creativo.

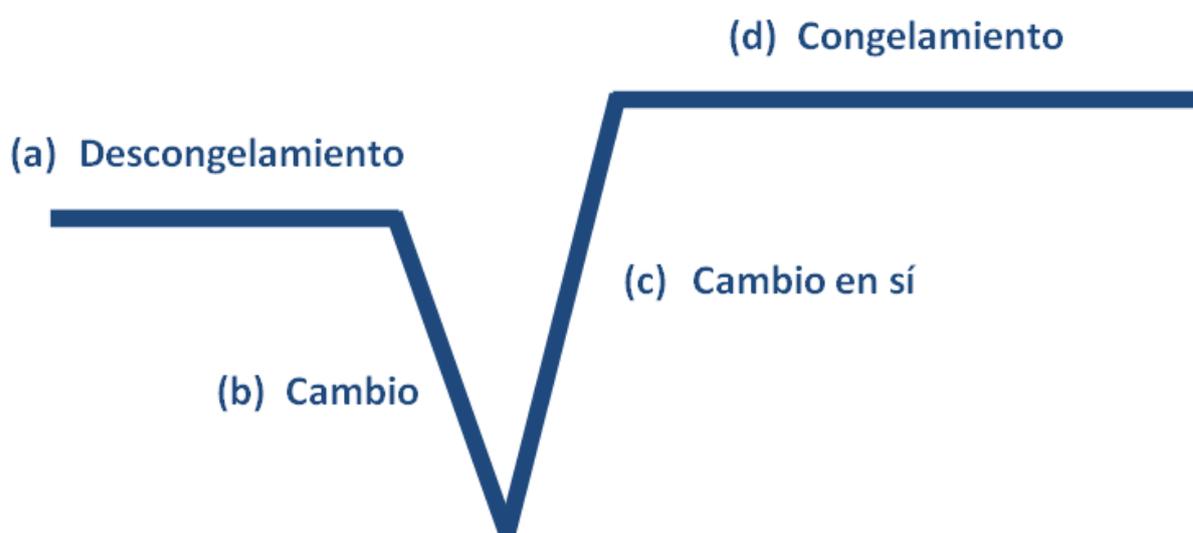
Estos propósitos de los modelos de gestión también implican lo que dichas herramientas son capaces de hacer y lo que no. Los modelos proporcionan un marco para estructurar esta información, para distinguir entre información relevante es irrelevante, para realinear la información de manera que se hagan visibles nuevas interdependencias y conexiones, y brindan formatos para presentar información y conclusiones. Por tanto, facilitan el pensamiento. Sin

embargo, no piensan por nosotros. Ayudan a sacar conclusiones o estrategias, pero no las producen.

### 8.3.3.3. Tipos de modelos de gestión

#### Modelo de gestión del cambio de Kurt Lewin

El cambio es una parte importante de un gráfico de carrera. Si desea mejorar su carrera, todo lo que necesita hacer es comprender este modelo de Kurt Lewin. Para comprender este modelo, necesita conocer 4 pasos.



**Figura 6 Modelo de Gestión de Lewin**  
Fuente: Tomado de (Graig-Cooper, 2014)

**Descongelamiento:** En esta etapa, debe comunicarse a sí mismo o a los miembros de su equipo que por qué el antiguo método de hacer el trabajo no mejora la productividad . Puede ser porque no hay un circuito de retroalimentación en el sistema. Crear conciencia y comunicar es el primer paso para iniciar el proceso de cambio.

**Cambio y cambio entre sí:** es el paso más difícil de atravesar. La mayoría de la gente lucha aquí. Si lo está haciendo por sí mismo, tendrá dificultades con el nuevo sistema, ya que todavía no está conectado correctamente en su cerebro. Los nuevos comportamientos y el nuevo método de hacer tomarán algún tiempo para adaptarse para que pueda hacerlo el tiempo suficiente para crear mejores resultados.

**Congelamiento:** Una vez que usted o su equipo se hayan habituado al nuevo sistema para mejorar la productividad, es hora de establecerlo como norma. ¿Pero cómo hacer eso? Utilizar un sistema de recompensas. Si lo hace bien durante un mes y produce esta cantidad, se le dará una cierta cantidad de dinero o especie. Si esto se puede implementar, su carrera y la productividad de usted y su equipo se dispararán. (Shelthan, 2019).

### Modelos de gestión: jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow dijo que todos comenzamos desde abajo y una vez que se satisface la necesidad de abajo, podemos seguir adelante para satisfacer gradualmente todas nuestras demás necesidades.



**Figura 7 Modelo de Gestión de Jerarquía de necesidades de Maslow**

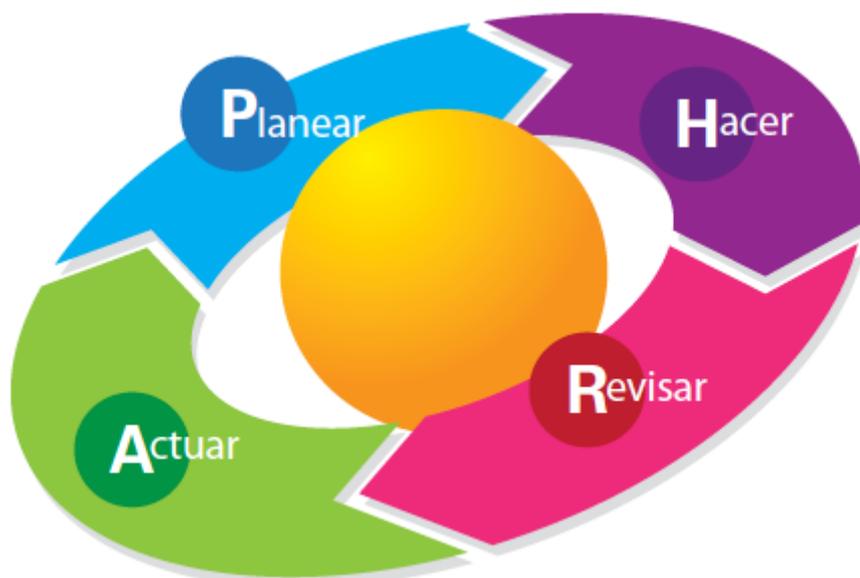
**Fuente:** Tomado de (Graig-Cooper, 2014)

- **Fisiológico:** primero debe satisfacer estas necesidades básicas antes de pensar en otras necesidades. Aire, agua, comida, refugio, sexo, sueño y calor son las necesidades básicas como señaló Maslow. También se denominan necesidades biológicas.
- **Seguridad:** Una vez que pueda satisfacer las necesidades físicas, seguirá adelante y pensará en su seguridad, manteniendo la ley y el orden, garantizando la seguridad y librándose del miedo.
- **Amor y pertenencia:** más tarde necesitas tener familia, amigos, amor y afecto y un lugar donde te sientas incluido.
- **Estima:** después de las necesidades fisiológicas, de seguridad y de amor y pertenencia, puede pensar en el logro, el dominio, el respeto por uno mismo, la autonomía.

- **Autorrealización:** esta es la principal necesidad que tiene y es alcanzar su máximo potencial, extraer lo mejor de usted y dejar un legado que Steve Jobs llamó "hacer mella en el universo".

### Ciclo de Deming

Este es un modelo de gestión muy útil si quieres mejorar tu productividad o cualquier cosa que hagas en tu carrera. Este modelo de gestión es simple de entender y fácil de implementar. Hay cuatro partes del ciclo de Deming. El gurú empresarial W. Edwards Deming es el proponente de este modelo de gestión. Este modelo de gestión también se denomina ciclo PDCA



**Figura 8 Modelo de Gestión ciclo de Deming**

**Fuente:** Tomado de (Shelthan, 2019).

- **Planificar:** en esta etapa, debe planificar lo que implementará. Es fácil articular un plan antes de actuar.
- **Hacer:** Una vez que planifique, debe seguir adelante e implementar su plan de acción.
- **Verificar:** Debe haber una medida de control para que pueda comprender el éxito que tiene en su esfuerzo por implementar su plan de acción. La mejor manera de verificar su acción es tener un conjunto de estándares estructurados de antemano.
- **Actuar:** Una vez que verifique y haga las correcciones del rumbo, ahora puede mejorar el proceso que Deming llamó para "actuar". Después de mejorar el proceso, volverá a planificar. (Shelthan, 2019).

### **8.3.4. Toma de decisiones**

#### **8.3.4.1. Definición**

El proceso de toma de decisiones se puede ejemplificar aún más en el contexto de las siguientes definiciones:

Según el diccionario de Oxford del estudiante avanzado (2021), el término toma de decisiones significa: el proceso de decidir sobre algo importante, especialmente en un grupo de personas o en una organización.

Torres & Narváz (2004), define el proceso de toma de decisiones de la siguiente manera: “La toma de decisiones implica la selección de un curso de acción entre dos o más alternativas posibles para llegar a una solución para un problema dado”.

Así el autor Terry (2015), indica que “la toma de decisiones es la selección, basada en algunos criterios de dos o más alternativas posibles”. Como lo demuestran las definiciones anteriores, el proceso de toma de decisiones es un asunto consultivo realizado por una corteía de profesionales para impulsar un mejor funcionamiento de cualquier organización. Por lo tanto, es una actividad continua y dinámica que impregna todas las demás actividades pertenecientes a la organización. Dado que es una actividad continua, el proceso de toma de decisiones juega una importancia vital en el funcionamiento de una organización.

En conclusión, podemos decir que la toma de decisiones es el proceso de elegir un curso de acción específico de varias alternativas para solucionar problemas o dificultades de una organización o empresa.

#### **8.3.4.2. Importancia**

La toma de decisiones juega un papel vital en la gestión. La toma de decisiones es quizás el componente más importante de las actividades de un gerente. Desempeña el papel más importante en el proceso de planificación. Cuando los gerentes planifican, deciden sobre muchos asuntos, como qué objetivos perseguirá su organización, qué recursos usarán y quién realizará cada tarea requerida. (Riquelme, 2020).

La importancia adicional de la toma de decisiones se puede discutir en los siguientes puntos:

- El logro de objetivos
- Los empleados de motivación:
- La utilización adecuada de los recursos
- Selección de la mejor alternativa
- Evaluación del desempeño gerencial

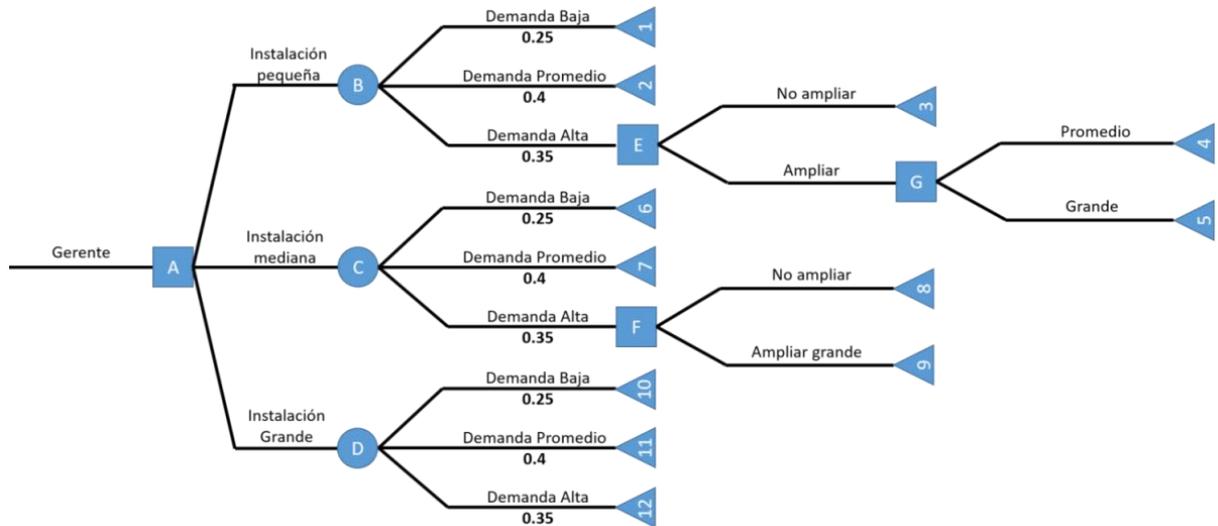
#### **8.3.4.3. Proceso de toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones comerciales es un proceso paso a paso que permite a los profesionales resolver problemas sopesando pruebas, examinando alternativas y eligiendo un camino a partir de ahí. Este proceso definido también brinda una oportunidad, al final, de revisar si la decisión fue la correcta, a continuación, se muestra los 7 pasos del proceso de toma de decisiones:

1. **Identificar la decisión:** Para tomar una decisión, primero debe identificar el problema que necesita resolver o la pregunta que necesita responder.
2. **Reunir la información relevante:** Recopilar la información relevante. Realizar una evaluación interna para ver dónde ha tenido éxito y dónde ha fracasado su organización en las áreas relacionadas con su decisión.
3. **Identificar las alternativas:** Identificar las posibles soluciones del problema identificado.
4. **Sopesar la evidencia:** sopesar la evidencia a favor o en contra de dichas alternativas, Identificar los posibles obstáculos para cada una de sus alternativas y compárelos con las posibles recompensas.
5. **Elegir entre las alternativas**
6. **Actuar:** ¡actuar en consecuencia! Desarrollar un plan para que su decisión sea tangible y alcanzable. Desarrollar un plan de proyecto relacionado con su decisión y luego libere al equipo en sus tareas una vez que el plan esté en su lugar.
7. **Revisar la decisión.** (Fierro, 2017).

### 8.3.4.4. Herramientas para una mejor toma de decisiones

Dependiendo de la decisión, es posible que desee sopesar la evidencia mediante un árbol de decisiones.



**Figura 9** Árbol de decisión

**Fuente:** Tomado de (Ser Emprendedores, 2020)

Una matriz de decisiones de Pugh, es otra herramienta que puede ayudarlo a evaluar sus opciones y tomar mejores decisiones. Aprenda a hacer una matriz de decisiones y comience rápidamente con la plantilla a continuación.

		Criterios				
		Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5
Concepto	Viabilidad	=	1	1	-1	0
	Tiempo de implantación (días)	=	1	1	-1	0
	Costo de desarrollo (€)	=	0	1	-1	0
	Beneficio para empresa (€)	=	-1	1	0	1
	Grado de innovación	=	1	1	0	1
Total		0	2	5	-3	2

**Figura 10** Matriz de decisiones de Pugh

**Fuente:** Tomado (Gonzales, 2012).

También puede crear una lista clásica de pros y contras y resaltar claramente si sus opciones cumplen con los criterios necesarios o si representan un riesgo demasiado alto.

### **8.3.4.5. Tipos de decisiones**

#### **Decisiones tácticas y estratégicas**

Las decisiones tácticas son aquellas que un gerente toma una y otra vez adhiriéndose a ciertas reglas, políticas y procedimientos establecidos. Son de naturaleza repetitiva y están relacionados con el funcionamiento general. La autoridad para tomar decisiones tácticas generalmente se delega a niveles inferiores de la organización.

Las decisiones estratégicas, por otro lado, son relativamente más difíciles. Influyen en el futuro del negocio e involucran a toda la organización. Las decisiones relacionadas con el objetivo del negocio, los gastos de capital, el diseño de la planta, la producción, etc., son ejemplos de decisiones estratégicas.

#### **Decisiones programadas y no programadas**

El profesor Herbert Simón (15 de junio de 1916 - 9 de febrero de 2001), economista y psicólogo estadounidense, ha utilizado terminología informática para clasificar las decisiones empresariales. Estas decisiones son de naturaleza rutinaria y repetitiva. Las decisiones programadas son básicamente de tipo rutinario para las que se han ideado procedimientos sistemáticos para que el problema no sea tratado como un caso único cada vez que surge.

Las decisiones no programadas son complejas y merecen un tratamiento específico. En el ejemplo anterior, si todos los profesores de un departamento interrumpen su labor docente, el problema no puede resolverse mediante reglas de procedimiento establecidas. Se convierte en un problema que requiere un estudio exhaustivo de las causas de tal situación y, después de analizar todos los factores, se puede encontrar una solución a través del proceso de resolución de problemas.

#### **Decisiones básicas y de rutina**

El profesor Katona ha clasificado las decisiones como básicas y rutinarias. Las decisiones básicas son aquellas que requieren mucha deliberación y son de crucial importancia. Estas decisiones requieren la formulación de nuevas normas a través de un proceso de reflexión

deliberado. Ejemplos de decisiones básicas son la ubicación de la planta, la diversificación de productos, la selección de canales de distribución, etc.

Las decisiones de rutina son de naturaleza repetitiva y, por lo tanto, requieren relativamente poca consideración. Puede verse que las decisiones básicas generalmente se relacionan con aspectos estratégicos, mientras que las decisiones de rutina están relacionadas con aspectos tácticos de una organización.

### **Decisiones improvisadas y planificadas**

Las decisiones improvisadas implican "disparar desde la cadera". Estas decisiones se pueden tomar fácilmente y pueden estar dirigidas a los propósitos de la empresa. Por otro lado, las decisiones planificadas están vinculadas a los objetivos de la organización. Se basan en hechos e involucran el proceso científico en la resolución de problemas.

### **Decisiones políticas, administrativas y ejecutivas**

Ernest Dale (nacido en Hamburgo, Alemania y fallecido a los 79 años) ha clasificado las decisiones en la organización empresarial como menos.

**Las decisiones de política** las toma la alta dirección o la administración de una organización. Se relacionan con cuestiones y políticas importantes, como la naturaleza de la estructura financiera, las políticas de marketing, el esquema de la estructura de la organización.

**Las decisiones administrativas** las toman los mandos intermedios y son menos importantes que las decisiones de política. Según Ernest Dale, el tamaño del presupuesto publicitario es una decisión política, pero la selección de medios sería un ejemplo de decisión administrativa.

**Las decisiones ejecutivas** son aquellas que se toman en el punto donde se realiza el trabajo. Distinguiendo entre estos tres tipos de decisiones, Dale escribe, "las decisiones de política establecen objetivos y cursos generales de acción, las decisiones administrativas determinan los medios que se utilizarán y las decisiones ejecutivas son las que se toman en el día a día a medida que surgen casos particulares" (García, 2019).

### 8.3.5. Cooperativismo

#### 8.3.5.1. Definición

“El Cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer, de manera conjunta sus necesidades dan la oportunidad a los seres humanos de escasos recursos, tener una empresa de su propiedad junto a otras personas”. (Gubecoop, 1974, pág. 3)

Haciendo un poco de historia, podríamos decir que el cooperativismo nació como una respuesta a las injusticias sociales del sistema económico, basado en el mero lucro e interés individual, como necesidad compartida por quienes resultaban condenados económica y socialmente a la desigualdad estructural y a la injusticia. Con el cooperativismo se instaló en el mundo un concepto de gestión que amalgama lo económico con lo social. En él se incorporan los valores de la democracia y la participación al ámbito de la gestión, al ámbito de la producción de bienes y servicios.

El cooperativismo es una doctrina (fundada en una serie de valores), una propuesta organizativa y de gestión (centrada en la combinación de eficiencia y democracia al interior de las entidades solidarias), una perspectiva política (que asume un fuerte compromiso con la construcción de sociedades centradas en la ayuda mutua y el esfuerzo. (Petriella, 2008, pág. 46)

#### 8.3.5.2. Valores

(Coopecaja, 2016), menciona que el cooperativismo, como movimiento, cuanta con seis valores básicos. Estos son:

- **Ayuda Mutua:** es el apoyo dentro de un grupo para la solución de problemas comunes.
- **Esfuerzo Propio:** es el motivo, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas que se han previsto.
- **Responsabilidad:** nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades cumplir con el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.
- **Democracia:** toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) en lo que corresponde a la cooperativa.
- **Igualdad:** todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.

### 8.3.5.3.Principios

Los principios son lineamientos que les permite promover entre sus miembros valores que orientan al logro de sus objetivos.

**Libre adhesión:** Significa que la cooperativa debe tener sus puertas abiertas para admitir socios y el interesado es libre para solicitar su admisión a ella cumpliendo ciertas condiciones ya previstas legalmente.

**Control democrático:** La administración de las cooperativas las hacen los propios socios, los cuales, reunidos democráticamente en asamblea general, eligen por votación a quienes van a formar la junta directiva.

**Gestión de los administradores:** Debe sujetarse a lo que manden los estatutos de la cooperativa. Los asociados pueden supervisar la actuación de los directivos a través de delegados que integran los distintos órganos de administración.

**Educación cooperativa:** Las personas asociadas tienen el deber de prepararse social y profesionalmente para desarrollar eficazmente los compromisos asumidos como socios. Reparto de excedentes Los excedentes o sobrantes, provenientes de operaciones realizadas por la asociación cooperativa pertenecen a los asociados y deben distribuirse de tal manera que se evite ganancias de un asociado en detrimento a otro.

**Integración cooperativa:** Los participantes de una cooperativa deben estar integrados, lo que quiere decir, que deben componer un todo de sus partes. Preocupación por la comunidad Una cooperativa es una organización social vinculada directamente con la comunidad que la rodea y en la cual posee una participación activa dentro de la vida política de la misma. (Fajardo & Soto, 2018).

### 8.3.5.4. Cooperativa

“Las cooperativas son un tipo de organización empresarial sin ánimo de lucro, estas son conformadas libremente por sus miembros, llamados asociados, tienen seis principios básicos que son igualdad, democracia, equidad, responsabilidad, solidaridad y ayuda mutua. La ley 79 de 1988 doto al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte

fundamental de la economía nacional, en esta ley se establece que el estado debe garantizar el libre desarrollo del cooperativismo, estimularlo, protegerlo y vigilarlo.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada y de gestión democrática.”

Su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa. “Es una empresa constituida y dirigida por una asociación de usuarios llamados socios, que aplica en su seno la regla de la democracia, igualdad y que tiende directamente al servicio tanto de sus miembros como el conjunto de la comunidad”. (Caraballo, 2001)

#### **8.3.5.5. Organización interna de las Cooperativas**

Las cooperativas se estructuran conforme con la ley que las rige y con el estatuto social aprobado en la asamblea constitutiva celebrada por los asociados fundadores. Tanto la ley como el estatuto fijan las funciones y atribuciones de los tres órganos de una cooperativa. Ellos son:

##### **Asamblea**

Es el órgano de gobierno de la cooperativa, a través del cual los asociados expresan su voluntad. En ella todos los asociados participan en un pie de igualdad. Se reúnen por lo menos una vez al año - en Asamblea Ordinaria - para considerar la gestión del ejercicio económico-social cerrado y para elegir a los miembros de los otros dos órganos.

##### **Consejo de Administración**

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011), menciona que el consejo de administración es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido al Reglamento de Ley.

### **8.3.5.6. Tipos de Cooperativas**

#### **Cooperativa de servicio**

Son las que se organizan con el fin de llevar diversas necesidades comunes de los socios, o de la colectividad. Entre las cooperativas de servicios, podemos mencionar las siguientes clases:

- De seguros (aseguran contra riesgos personales o patrimoniales).
- De electrificación (proporcionan servicio eléctrico).
- De asistencia médica y funeraria
- De educación (creación y mantenimiento de escuelas, colegios u otros establecimientos de enseñanza).

#### **Cooperativas de consumo**

Son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos de libre comercio. Se clasifican en:

- De artículos de primera necesidad (venden productos agrícolas e industriales para el hogar).
- De semillas, abonos y herramientas.
- De materiales y productos de artesanías.

#### **Cooperativas de ahorro y crédito**

Son las que hacen préstamos a los obreros o trabajadores para que mantengan o establezcan pequeñas industrias o trabajos autónomos.

#### **Cooperativas de transporte**

Es un grupo de conductores o choferes, pilotos que deciden trabajar directamente en forma organizada y conjunta para prestar un servicio eficiente a la comunidad, a través del transporte de personas o cargas.

## **9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS O HIPÓTESIS**

### **¿Cuál es el entorno actual de la gestión administrativa-financiera de la Cooperativa de transporte La Maná?**

Acorde al diagnóstico situacional efectuado mediante la aplicación de entrevista al gerente y encuestas a los 43 socios de la Cooperativa de Transporte La Maná se evidenció en la matriz FODA que la entidad analizada está caracterizada por la experiencia en la plaza, el equipo de trabajo calificado, el buen ambiente laboral como la fidelidad de los clientes como formalidades significativas muestra que la mayores debilidades se centran en la deficiencias en las políticas administrativas, financieras y contables internas de la cooperativa, el hecho de no poseer un direccionamiento estratégico completo en manual de funciones que permita a la organización conocer de manera óptima el accionar desarrollado trae consigo algunas dificultades en el proceso administrativo.

### **¿El modelo de gestión administrativa-financiera permitirá mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa de transporte La Maná?**

El propuesto de modelo de gestión administrativa financiera para la Cooperativa de Transporte La Maná proporciona un proceso ordenado, sistemático, y fácil de implementarlo puesto que ayuda a la administración a cumplir con el proceso de planificación, organización, dirección y control y de esta manera mejora la toma de decisiones debido a que costa todos los elementos que carece la entidad. Por tanto, se vio la necesidad de proponer el uso de indicadores de gestión que permitirá mediar las variables de efectividad, eficiencia, eficacia, liquidez, solvencia y rentabilidad donde las autoridades puedan hacer uso de ellos.

### **¿Cuál es la incidencia de la información financiera en la toma de decisiones de la Cooperativa de transporte La Maná?**

La incidencia de la toma de decisiones de centra en los estados financieros debido a que le personal administrativo hace uso de ellos para tomar la decisión más acertada que mejore la rentabilidad de la empresa.

## **10. METODOLOGÍAS Y DISEÑO EXPERIMENTAL**

### **10.1. Tipos de investigación**

#### **10.1.1. Investigación bibliográfica**

Desde el punto de vista de Balderas (2017), expresa que “La investigación bibliográfica puede definirse como cualquier investigación que requiera recopilar información de materiales publicados. ... El fácil acceso a computadoras y dispositivos móviles coloca una miríada de fuentes de información al alcance de los investigadores casi instantáneamente”

La investigación bibliografía fue de super importancia en la aplicación del proyecto puesto que se recurrió a libros, revistas, artículos científicos, sitios web para el desarrollo del marco teórico como también el problema de estudio.

#### **10.1.2. Investigación de campo**

La investigación de campo es un método cualitativo de recopilación de datos destinado a comprender, observar e interactuar con las personas en su entorno natural. Por lo tanto, cuando los científicos sociales hablan de estar en "el campo", están hablando de estar en el mundo real e involucrados en la vida cotidiana de las personas. (Blasco & Pérez, 2007).

La investigación de campo se realizó en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “La Maná” lugar en donde se desarrollará un modelo de gestión financiera y la toma de decisiones para el crecimiento de la Cooperativa.

#### **10.1.3. Investigación descriptiva**

Desde la perspectiva de Reynada (1998), manifiesta que “Se manejará este tipo de investigación, en la identificación de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el propósito de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de esta investigación se sitúan en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. (Pág. 17).

Se utilizó para especificar y detallar las generalidades de la gestión financiera/administrativa de los resultados obtenidos de la entrevista y encuesta así, como las operaciones y los riesgos

existentes en la Cooperativa de Transporte La Maná para posteriormente plantear recomendaciones que permitan minimizar los mismos.

## **10.2. Métodos de investigación**

### **10.2.1. Método Inductivo-deductivo**

Desde el punto de vista de Arias (2017), es el método inductivo tiene como objetivo desarrollar una teoría, mientras que el método deductivo tiene como objetivo probar una teoría existente”

Este método de investigación permitió mostrar los inconvenientes de la situación financiera de la cooperativa de transporte y que posteriormente se realizara un cuadro de mando integral, análisis de estados financieros, interpretación de indicadores financieros y un proceso para la adecuada toma de decisiones.

### **10.2.2. Método analítico-sintético**

Bernal (2016), menciona que: “Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de las partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)”. (p.57)

Este método de investigación permitió analizar el objeto de estudio por partes individuales, permitiendo después sintetizar la situación actual de la cooperativa, y luego interpretar los resultados obtenidos, apoyado la toma decisiones que servirá para el crecimiento de la cooperativa.

## **10.3. Técnicas**

**Entrevista:** La aplicación de esta técnica se efectuó de forma directa al gerente general de la Cooperativa de Transporte La Maná, debido a los conocimientos relacionados de la situación financiera.

**Encuesta:** Es el estudio que utilizó todos los elementos disponibles de una población definida, en el desarrollo del proyecto se realizó a los socios de la cooperativa para diagnosticar la

situación financiera y la forma de tomar decisiones en relación al crecimiento de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “La Maná”

**Matriz FODA:** Además de se utilizó el análisis FODA para conocer la situación actual del proceso de gestión administrativa-financiera que lleva la empresa estudio, debido a que permitirá obtener un diagnóstico preciso y a la vez realizar un análisis de las características internas y externas.

#### 10.4. Instrumentos

**La guía de entrevista:** La utilización de este instrumento fue debido a que se desarrollaron preguntas abiertas con el propósito de obtener información que ayudaron al desarrollo del trabajo investigativo. (Anexo 6).

**El cuestionario:** Se empleó el cuestionario para recopilar información sobre el proceso de administrativo y financiero de la Cooperativa de Transporte La Maná para lo cual se diseñará un cuestionario con preguntas cerradas. (Anexo 5)

#### 10.5. Población y muestra

##### 10.5.1. Población

La población considerada para la investigación estuvo constituida por el gerente de la cooperativa, así como los socios de la empresa ya mencionada, siendo éstas el objeto de estudio a ser investigada. En el siguiente cuadro adjunto se detalla lo descrito.

**Tabla 2 Población De La Cooperativa De Transporte Interprovincial De Pasajeros “La Maná” en el área de administración**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Gerente Administrativo	1
Socios de la Cooperativa	43
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>

**Elaborado por:** Las Autoras

### 10.5.2. Muestra

“Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla, debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia se calculan los valores estimados de esas variables para población” (Hernández, 2017, pág. 127) En este caso, considerando que la población es reducida, 44 personas, se tomará el total del universo como parte de la muestra de población para el estudio.

**Tabla 3 Instrumentos de ampliación de la investigación**

<b>Instrumento de aplicación de la investigación</b>	
ENTREVISTA	
Gerente	1
ENCUESTA	
Socios	43
<b>TOTAL, ENCUESTADOS</b>	<b>44</b>

**Elaborado por:** Las Autoras

## 11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 11.1. Análisis de entrevista

**Tabla 4 Respuestas de la entrevista realizada**

DIMENSIONES O CATEGORÍAS	RESPUESTA
<b>PLANIFICACIÓN</b>	
¿La empresa cuenta con un control interno?	Si, porque es una entidad que está regulada y controlada por la SEPS, ANT, IESS, SRI, que vigilan que se dé cumplimiento.
¿La empresa cuenta con una estructura orgánica funcional?	Si, ya que es una institución que está constituida por socios en la cual eligen a sus representantes.
¿Existe un reglamento interno en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná”?	Si, porque el reglamento interno es un requisito requerido por la SEPS y los organismos de control.
¿Se da a conocer a los empleados el reglamento interno de la empresa? ¿De qué manera lo hacen?	No, porque ellos cuentan con su propio reglamento emitido por el ministerio de trabajo.
¿Conoce Usted, las políticas internas relacionadas con la administración de la Cooperativa?	Si, el presidente como representante del consejo de administración me da a conocer mis funciones y atribuciones según el reglamento institucional de la cooperativa.
¿La misión y visión están acorde a los lineamientos de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná”? Justifique su respuesta.	Si, ya que manifiesta en su misión y visión todo lo acorde a su proyección a futuro ofreciendo un servicio de calidad y ser líderes en la transportación de pasajeros.
¿La Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná” está cumpliendo con los objetivos y propósitos planteados? ¿Por qué?	En la actualidad no por la crisis económica de la pandemia del COVID 12, no se ha podido cumplir con el plan operativo de mi periodo como gerente.
¿Existen estrategias para mejorar el sistema de gestión administrativa financiera y sus procesos? Detalle alguna de ellas.	Si, en el sector financiero se reestructura el presupuesto de acuerdo la situación económica de cada socio, se busca estrategias de reducción de personal y planificación administrativa para poder cumplir con las obligaciones de la institución.

---

¿Como usted cree que afecta el control interno de la cooperativa por la falta de políticas y procedimientos?	Esta nos podría afectar de manera que no nos permita tener un crecimiento ya que ahora todo está poco a poco modernizándose y nos perjudica en la toma de decisiones generando déficit.
--	---

---

### **ORGANIZACIÓN**

---

¿Cuáles son las áreas y departamentos con la que cuenta la empresa?	Contabilidad, Auditoría Interna, Administración, Consejo de vigilancia y encomiendas.
---	---

¿La cooperativa cuenta con un organigrama estructural que permita conocer el nivel de funciones organizacionales? ¿En el caso que la respuesta sea no, por qué?	Si, el cual está establecido por el reglamento de la SEPS
---	---

¿Se da a conocer cuál es la responsabilidad de cada departamento?	Si, al momento de realizar el contrato se da a conocer las responsabilidades y funciones de su cargo.
---	---

---

### **DIRECCIÓN**

---

¿La toma de decisiones se basa en la información financiera de la empresa?	Si, ya que se maneja un presupuesto n base a los ingresos de cada socio, en base a este se proyectan los gastos.
--	--

¿Se realiza una planificación financiera que ayude a la buena toma de decisiones y contribuya con una adecuada gestión administrativa financiera?	Si, establecido por el presupuesto en base a este se toman las decisiones.
---	--

¿Qué tipo actividades se promueven en la cooperativa para crear un ambiente laboral agradable para sus colaboradores y trabajadores?	En la actualidad, no se realizar ninguna clase de actividades por el distanciamiento social (COVID 19).
--	---

¿Considera usted que la supervisión y evaluación periódica de la gestión de la cooperativa es efectiva? ¿Por qué?	Si, porque está controlado por el auditor interno.
---	--

---

### **CONTROL**

---

¿Cómo se realiza el control de las actividades financieras en la cooperativa?	Se realiza por medio de un sistema contable.
---	--

---

---

¿Se mantiene un sistema de archivo adecuado de los soportes de las actividades financieras efectuadas en la cooperativa?	Si, ya que se cancela una mensualidad en la nube para que toda la información se mantenga archivada.
¿Cómo se lleva a cabo frente a la presencia de errores o dificultades en la administración? ¿Se realizan correcciones?	Se realizan las correcciones en base a los hallazgos de auditoría interna correcciones que se realizan cumpliendo las leyes y las recomendaciones de los informes del auditor.
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la compañía?	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en la transportación</li> <li>- Reconocimiento local</li> </ul> <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la actualidad falta de recursos</li> </ul> <p>No valora al 100% las frecuencias por la pandemia.</p>

---

**Fuente:** Cooperativa de Transporte Interprovincial de pasajeros “La Maná”

**Elaborado por:** Las Autoras

### **11.1.1. Análisis e interpretación de la entrevista**

Tras la aplicación de la entrevista al Sr. Gerente de La Cooperativa de Transporte Interprovincial de pasajeros La Maná, se concluye que la entidad tiene una excelente planificación debido a la definición de la actividad a la que se dedica, el servicio que ofrece, asíéndose notar de manera clara en el planteamiento de la misión de la cooperativa, de esta misma manera declara una visión a futuro de la empresa enfatizándose en las metas, sueños, aspiraciones a alcanzar a largo plazo, tomando en cuenta el crecimiento interno y externo, impulsando el éxito como un todo. Entre los organismos de control que está regido esta organización son: SEPS, ANT, IESS y SRI. Dentro del análisis del componente de planificación del proceso administrativos se halló una pequeña inconsistencia en la falta de políticas contables, operativas y financieras. Por otra parte, la crisis de salud mundial que hoy en día está presente en el país hace que la cooperativa no cumpla al 100% con el plan operativo presente en la gestión administrativa del Sr. Pacheco Cajas Abran Segundo.

La organización en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de pasajeros “La Maná”, constituye un conjunto de reglas respetadas dentro de la empresa por todo el personal de trabajo, la función principal en esta etapa es la coordinación. Luego de la planificación, el siguiente paso es distribuir y asignar las diferentes actividades a los grupos de trabajo que integran la cooperativa, permitiendo el uso equitativo de los recursos para crear una relación entre el personal y el trabajo a realizar. Las estructuras divisionales siguen siendo una de las formas estándar que hoy en día ocupan la mayoría de las empresas puesto que divide su operación en divisiones o departamentos, cada uno de los cuales se especializa de una determinada función, la entidad analizada está constituida por los departamentos de: Contabilidad, Auditoría Interna, Administración, Consejo de vigilancia y Encomiendas.

La organización implica coordinación y control, división del trabajo: la especialización de tareas hace que el individuo sea más productivo y ahorra tiempo, por tanto, la estructura funcional de la cooperativa logra una mayor eficiencia operativa, ya que los empleados con habilidades y conocimientos compartidos trabajan juntos y realizan funciones similares. Esto da como resultado que se realice más y mejor trabajo en mucho menos tiempo, estableciendo una coordinación, aumentando la eficiencia gerencial, trayendo ventajas como una supervisión puntual en la empresa, y cada función a cargo se ocupa únicamente de su área funcional, así facilitando un mejor desarrollo ejecutivo. El rol de liderazgo es esencialmente en la gestión

debido a que es un proceso que se lleva a cabo a través de la comunicación interpersonal, con el ejercicio de influencia, y en este caso se vincula con el gerente general.

La Cooperativa de Transporte Interprovincial de pasajeros “La Maná”, cuenta con personal directivo capaz de dirigir, tomar decisiones, instruir o ayudar a los diferentes áreas como departamentos de trabajo así se ve reflejado en las respuestas dadas por el gerente general de la cooperativa investiga donde manifiesta que la toma de decisiones se basan en la información financiera, de esta manera se percata que la entidad realiza planificaciones financieras que ayuden a la buena toma de decisiones cuya actividades se llevan a cabo de manera periódica y efectiva, donde cada grupo de trabajo se rige por normas y medidas que buscan mejorar el funcionamiento, y permita contribuir al logro de los objetivos mediante la influencia interpersonal que todos los trabajadores.

La actividad de control es llevada a cabo con profesionalidad y transparencia. La Cooperativa de Transporte Interprovincial de pasajeros “La Maná”, lleva a cabo el control a base de seguimiento para mantener a la organización encaminada y permitir las correcciones necesarias en caso de errores, desviaciones y fallas así lo ejecuta con el sistema de control de actividades financieras que es por medio de un sistema contable, el resguardo de la información adecuada de los soportes e las actividades financieras en una nube privada para la entidad de la misma manera las actividades que se llevan a cabo ofrece un análisis de los altibajos, para luego en base a los resultados realizar las diferentes modificaciones que sean factibles de llevar a cabo para corregir las debilidades y bajas percibidas, uno de ellas es la falta de recursos económicos por la pandemia que está atravesando el Ecuador.

De esta manera se concluye que las reglas, políticas y actividades de cada proceso se aplican de manera efectiva, alineada con los objetivos de la cooperativa, para mantener la eficiencia del sistema, así como la rentabilidad o beneficio económico de la entidad.

## 11.2. Análisis de encuesta

### 1. ¿Conoce la Misión, Visión y valores corporativos de La Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná”?

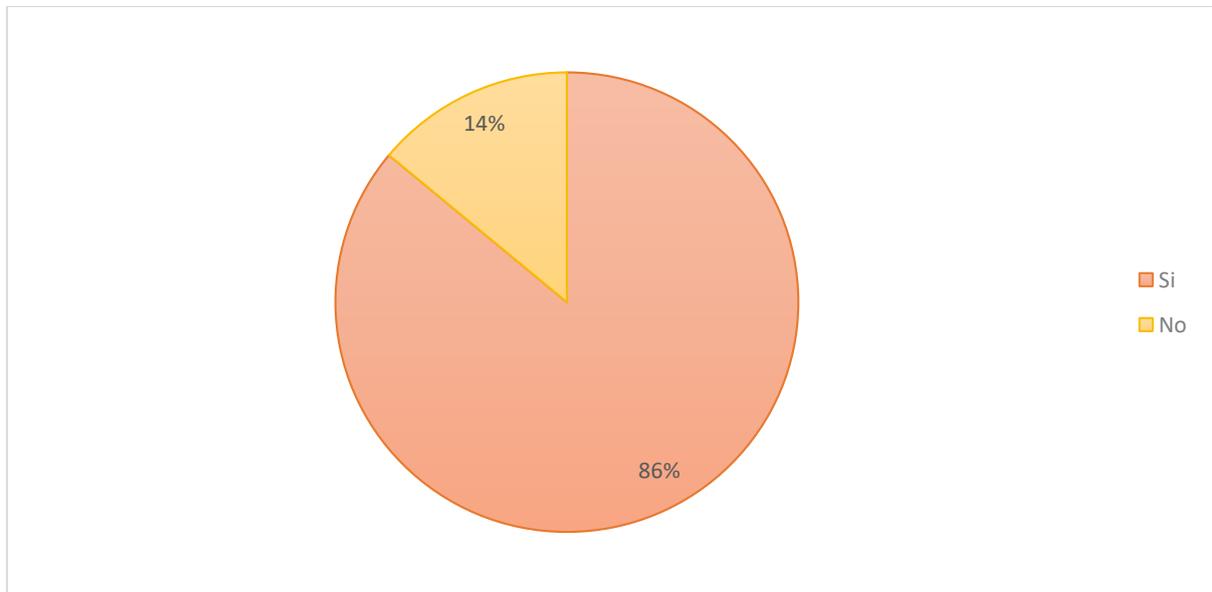
**Tabla 5 Determinación de estrategias**

Opciones	Valores absolutos	Valores relativos %
Si	37	86
No	6	14
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfica 1 Determinación de estrategias**



**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

Según la gráfica 1, se evidencia que hubo una mayor participación de personas que conocen la misión, visión y valores corporativos de La Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná” con un 86%, lo que genera un amplio conocimiento de las estrategias de crecimiento y desarrollo futuro de la entidad, mientras que el 14% manifestó que no conoce la misión, visión y valores corporativos lo que tare consigo un desconocimiento de la razón de ser de la entidad y sus proyecciones a futuro debido a que no tienen claro el por qué existe y para qué ha sido creada la cooperativa.

## 2. ¿Están claramente definidos los objetivos de la organización?

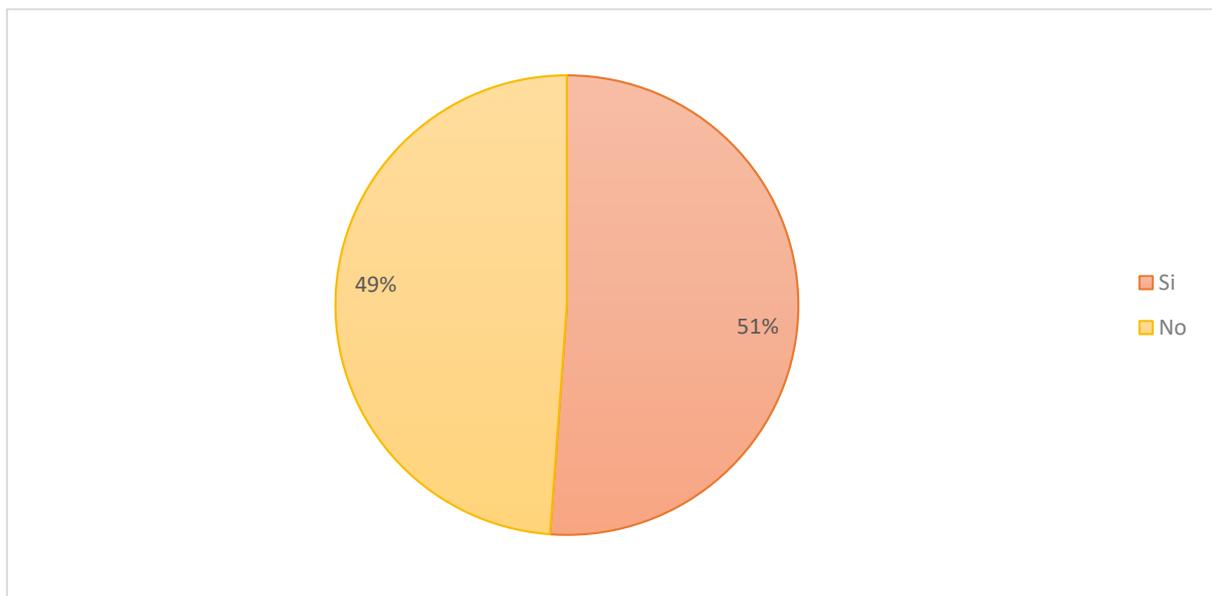
**Tabla 6 Definición de objetivos**

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	22	51
No	21	49
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

**Grafica 2 Definición de objetivos**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de transporte La Maná (2021).

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

Se observa que los socios de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná” definen que los objetivos de la organización están claramente definidos, tal como refleja el gráfico 2 representado por el 51%, ya que aseguran que la entidad tiene un horizonte previamente establecido al que encamina a realizar las acciones en búsqueda al éxito de forma medible y alcanzables. El 49% considera que los objetivos de la cooperativa no están definidos de forma clara debido a que el propósito se ve delimitado por el tiempo y los percances que el mundo está atrasando con la globalización.

### 3. ¿Cree usted que la cooperativa maneja una excelente gestión administrativa financiera?

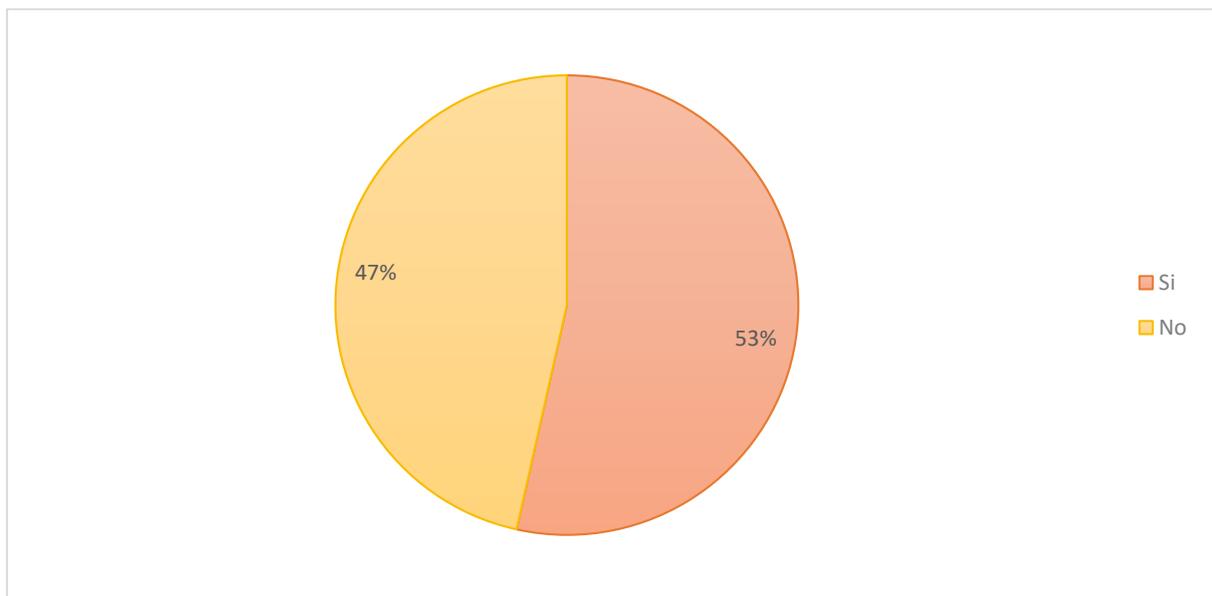
**Tabla 7 Gestión administrativa**

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	23	53
No	20	47
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

**Grafica 3 Gestión administrativa**



**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

El 53% de la población encuestada indica que la cooperativa maneja una excelente gestión administrativa financiera, porque la entidad presenta un incremento de la productividad, se centra en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y proporcionada seguridad a los accionistas como también una buena toma de decisiones, por otro lado el 47% manifiesta que la gestión administrativa no es excelente o eficiente, debido a que necesitan mejorar la administración que lleva la cooperativa, enfondase al objetivos al alcanzables s y realizables, de esta manera se puede indicar que existe una gran población que apoya y otra que no apoya pero las dos aspiran un mejor manejo en la parte administrativa financiera de la entidad.

#### 4. ¿Usted conoce si la cooperativa dispone de un plan específico de gestión de la administración financiera?

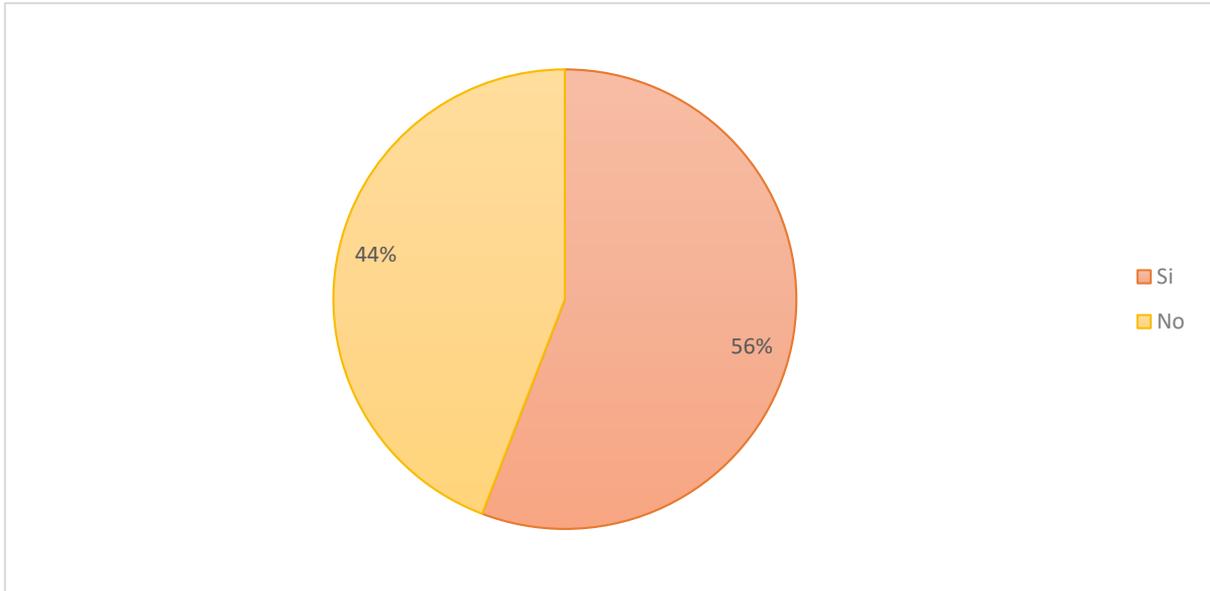
**Tabla 8 Plan de gestión**

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	24	56
No	19	44
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

**Grafica 4 Plan de gestión**



**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

#### **Análisis e interpretación**

El ítem tiene implícito parte de las aspiraciones de la investigación, por cuanto señala que el 56% de la población encuestada afirma que la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros La Maná dispone de un plan específico de gestión de la administración financiera, y un 44% afirma que la entidad analizada no dispone de tal plan, lo que indica que existe una gran porcentaje de socios que no tienen conocimiento de los procesos administrativos que lleva la empresa por tanto se debe de socializar más el plan estratégico con los socios.

## 5. ¿Usted conoce si la cooperativa cuenta con un organigrama estructural establecido?

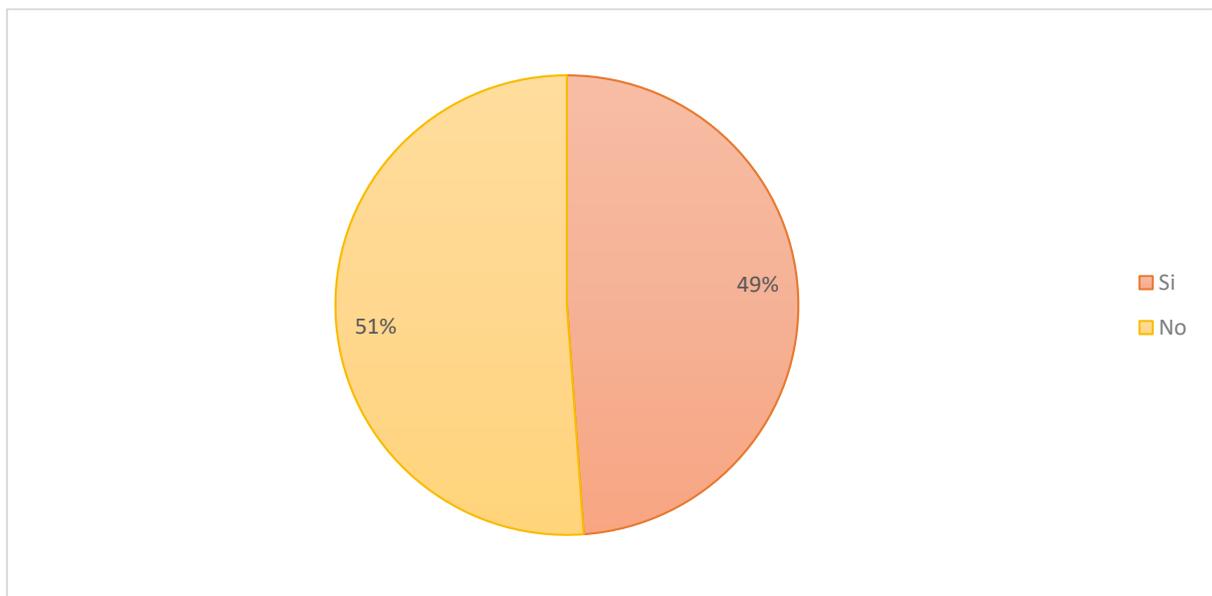
**Tabla 9 Organigrama estructural en la Cooperativa**

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	21	49
No	22	51
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

**Grafica 5 Organigrama estructural en la Cooperativa**



**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

Un porcentaje del 51% ha considerado que no conocen si la cooperativa cuenta con un organigrama estructural establecido, mientras que la diferencia con el 49% si conoce el organigrama estructura que tiene la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros La Maná, con estos datos se puede notar que existe una falta de socialización hacia los socios de aspectos importantes de la administración que lleva la entidad, puesto que el gerente afirma que la entidad investigada si cuenta con el organigrama estructura debido a que es un requisito de cumplimiento por los organismos de control, el problema surge en la parte interna de la entidad por falta de conocimiento y desinterés de los socios.

## 6. ¿Las funciones que usted realiza se encuentran establecidos en algún tipo de manual?

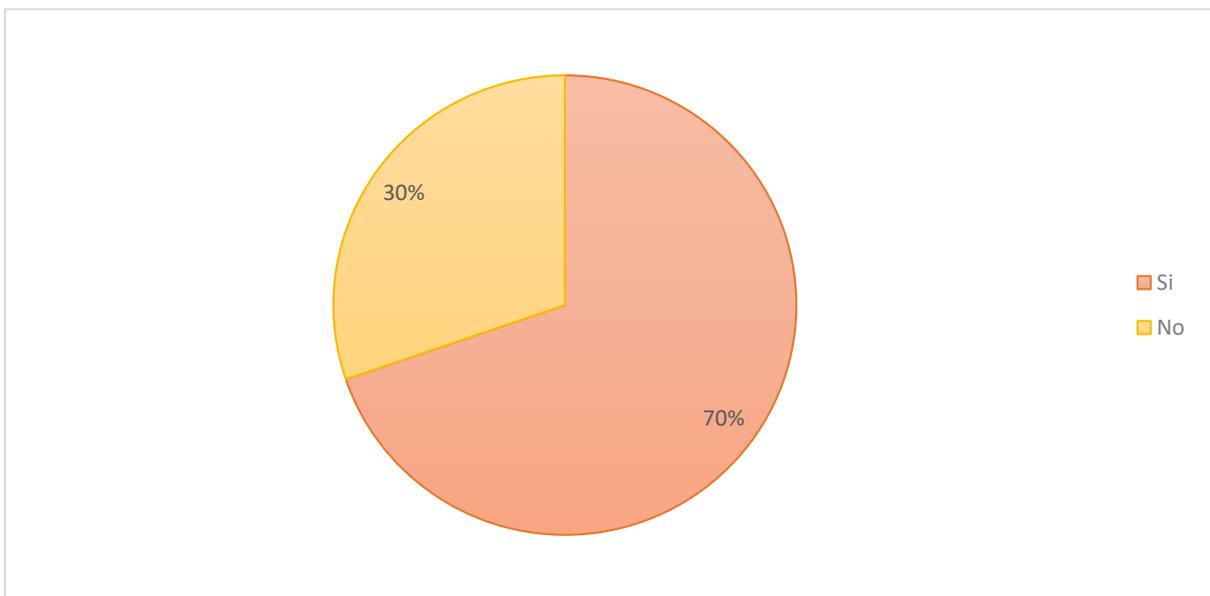
**Tabla 10 Manual de funciones**

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	30	70
No	13	30
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

**Grafica 6 Manual de funciones**



**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

Observando la gráfica se puede inferir que los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros La Maná en su mayoría indican que el las funciones que realiza se encuentran establecidos en algún tipo de manual, ese es denominado como manual de funciones u organigrama funcional donde describe los funciones y responsabilidades que tiene cada socio y personal de trabajo de la entidad, mientras que el 30% manifiesta que las funciones que desempeña no son hallan en algún manual específico, de esta manera se percatan el desconocimientos que se existe de un porcentaje minino de socios puesto que la entidad si cuenta con manual de funciones.

## 7. ¿Usted ha participado en la toma de decisiones con los dirigentes de la cooperativa?

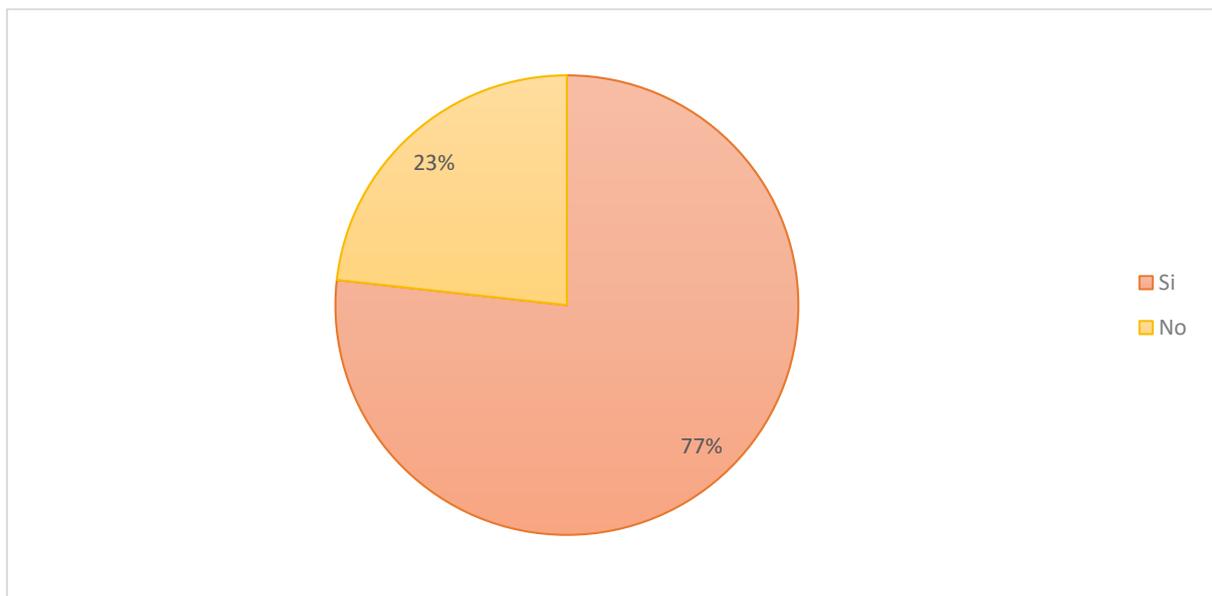
**Tabla 11 Toma de decisiones**

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	33	77
No	10	23
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

**Grafica 7 Toma de decisiones**



**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

De acuerdo con la percepción que se recoge de los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros La Maná, el 77% expresa que ha participado en la toma de decisiones con los dirigentes de la cooperativa, puesto que es un aspecto esencial que caracteriza a la entidad, ya que brinda a los integrantes la libertad de expresión, por otro lado el 23% no ha participado en la toma de decisiones, siendo uno de los principales causas la timidez frente a la audiencia y la falta de confianza, pero si aportan ideas en conjunto y participan en las votaciones de las asambleas generales.

## 8. ¿Existen normas o políticas para el desempeño de las actividades?

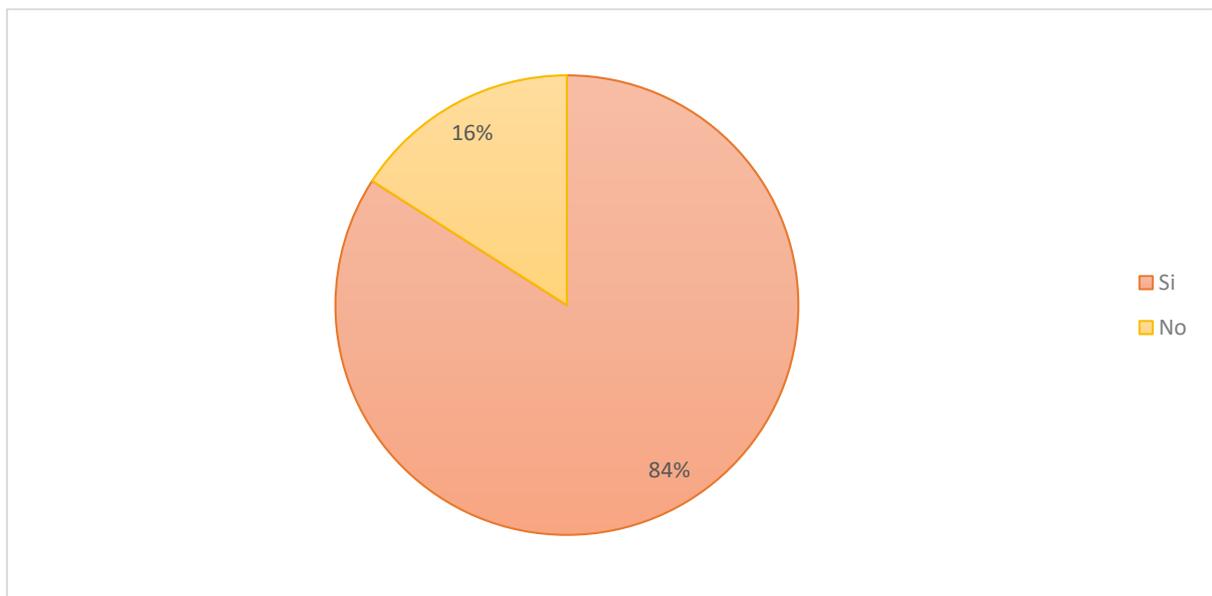
**Tabla 12 Desempeño de las actividades**

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	37	84
No	6	16
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

**Grafica 8 Desempeño de las actividades**



**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

El desempeño de las actividades que desarrollan los socios y personal de trabajo de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros La Maná está fijada por normas y políticas establecidas en los estatutos de la entidad, así lo dan a conocer el 84% de la población encuestada, el 16% indica que no existen normas o políticas para el desempeño de las actividades, lo que nos da a conocer que la empresa debe de socializar estas políticas con todos los socios para que todos tengan conocimiento de cuáles son los parámetros de evaluación de las actividades y se centren en mejorarlas y cumplirlas con cabalidad.

**9. ¿Considera usted que el modelo de una gestión administrativa-financiera permitirá mejorar las decisiones tomadas por parte de la administración?**

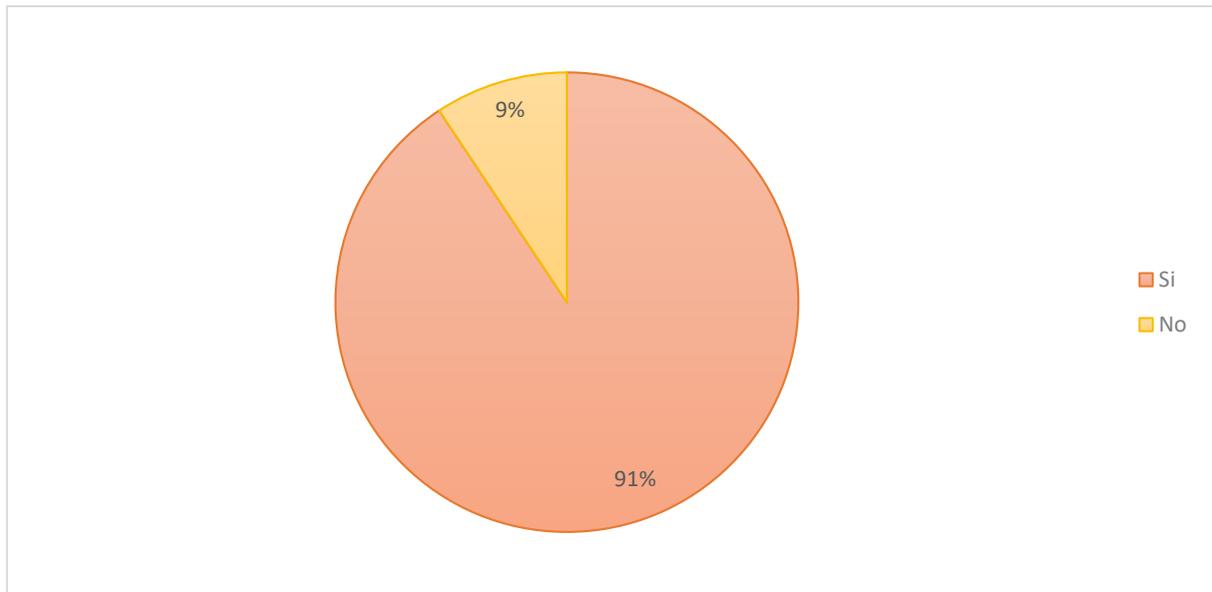
**Tabla 13 Modelo de gestión administrativa-financiera**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	39	91
No	4	9
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

**Grafica 9 Modelo de gestión administrativa-financiera**



**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e interpretación**

El estudio realizado y la aplicación de la encuesta se concluye que el 91% % de las personas encuestadas consideran que un modelo de una gestión administrativa-financiera ayudara a mejorar las decisiones tomadas por parte de la administración debido a que este permitirá maximizar el uso de los recursos, incrementar la productividad y sobre todo el logro de los objetivos, el 9% afirman que el modelo de gestión no mejorara las decisiones de la administración de la entidad, esto se debe al desconocimiento del tema. En este ítem se percata el desarrollo de la propuesta será factible y acogida dentro de la cooperativa investigada.

**10. ¿Cree usted que la toma de decisiones administrativas financieras, aporta para un mejor crecimiento a la cooperativa?**

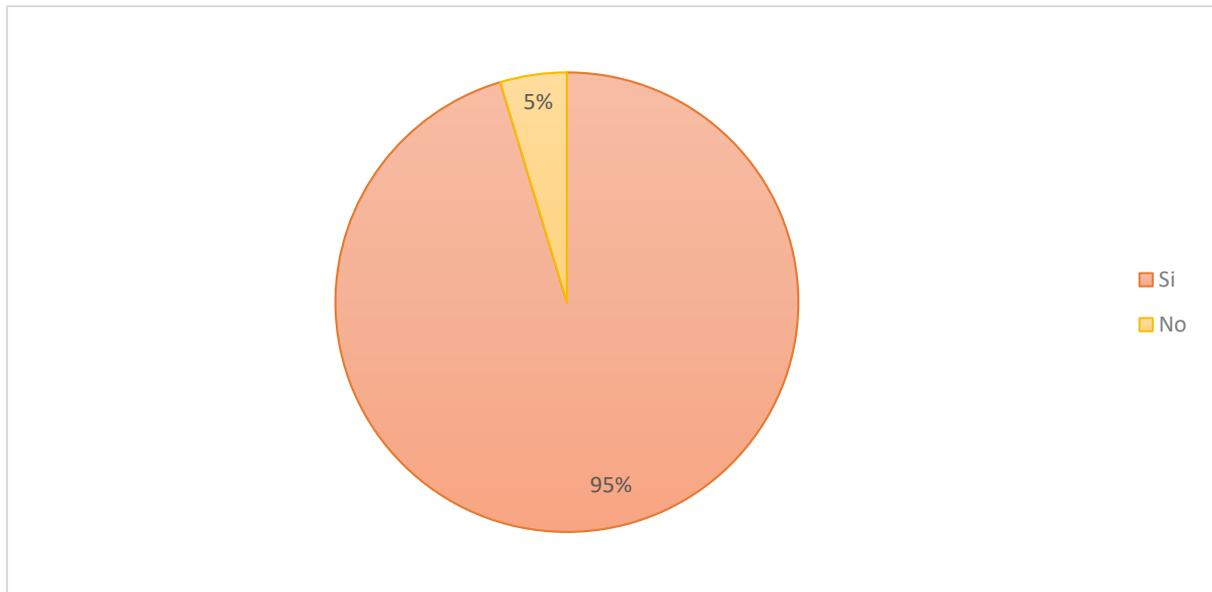
**Tabla 14 Decisiones administrativas financieras**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	41	95
No	2	5
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

**Grafica 10 Decisiones administrativas financieras**



**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis e interpretación**

Según el 95% de la población encuestada enuncia que la toma de decisiones administrativas financieras, aporta para un mejor crecimiento a la cooperativa, puesto que determina como la entidad administra los fondos mediante la toma de decisiones, la minimización de recursos y el aumento de la rentabilidad, el 5% indica que no ya que la entidad se ve envuelta en varias opciones por parte de terceros.

## 11. ¿La cooperativa mantiene control administrativo-financiero?

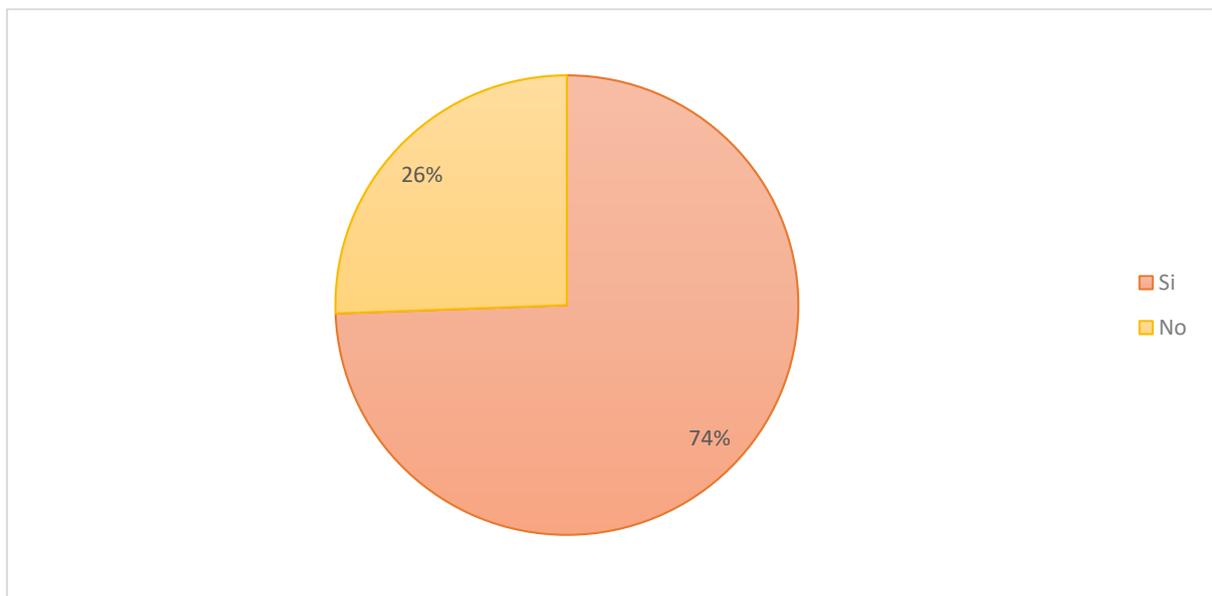
**Tabla 15 Control administrativo-financiero**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	32	74
No	11	26
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

**Grafica 11 Control administrativo-financiero**



**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

Del total de la población encuestada, el 74% considera que la cooperativa mantiene control administrativo-financiero, porque ayuda a la planificación financiera, a la adquisición de fondos, permite signar eficazmente los fondos recibidos o adquiridos, en especial el control financiero proporciona información detallada y concreta de todas las operaciones/transacciones de la entidad, la diferencia con un 26% revela que a la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros La Maná, no mantiene un control administrativo-financiero.

## 12. ¿Considera usted que el personal administrativo debe recibir capacitaciones periódicamente?

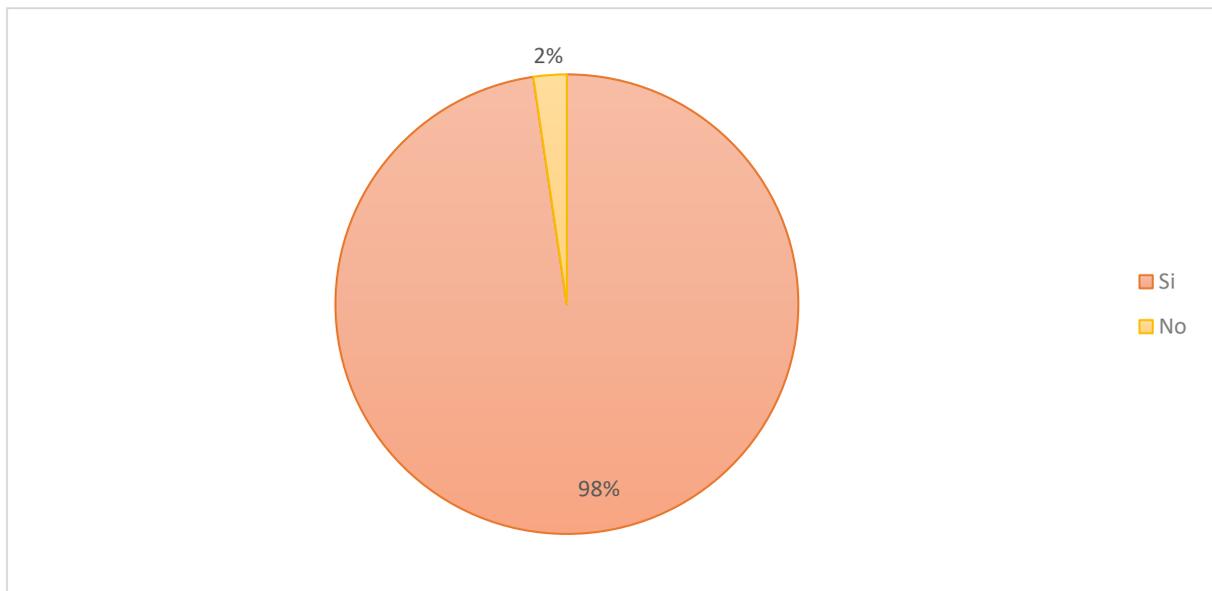
**Tabla 16 Capacitaciones**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	42	98
No	1	2
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

**Grafica 12 Capacitaciones**



**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e interpretación**

Desde el punto de vista 42 socios de la Cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros La Maná consideran que el personal administrativo debe recibir capacitaciones periódicamente siendo esta el 98% de la población encuestada, el 2% con una participación del 1 socio indica que no es necesaria la capacitación, dado los resultados se puede indicar que las capacitaciones al personal administrativos mejora las habilidades, capacidades y conocimientos de los empleados para realizar un trabajo en particular, además el proceso de formación moldea el pensamiento de los empleados y conduce al desarrollo y el éxito de la entidad.

### 13. ¿Ha tenido algún tipo de inconveniente con el personal de la cooperativa?

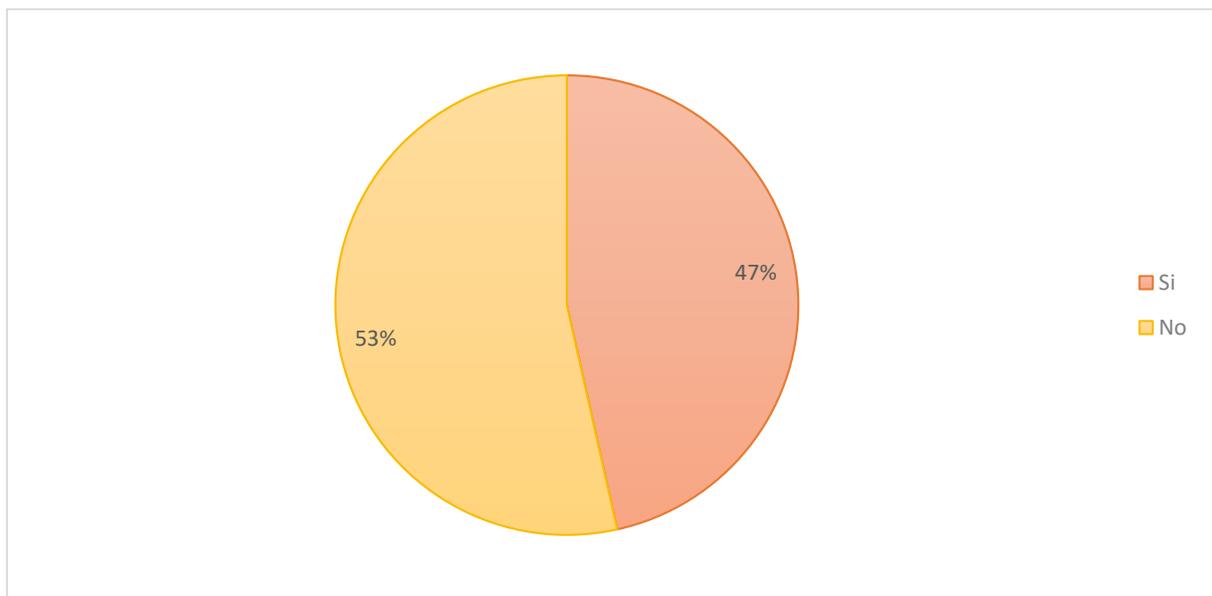
**Tabla 17 Inconvenientes con el personal de la cooperativa**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	20	47
No	23	53
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

**Grafica 13 Inconvenientes con el personal de la cooperativa**



**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

Construir una cultura que promueva relaciones armoniosas conduce a una mayor satisfacción laboral y compromiso de los empleados. En esta oportunidad el 53% no ha tenido algún tipo de inconveniente con el personal de la cooperativa, mientras que el 47% a presentado inconfidentes con el personal de esta manera se percata que existe una amenaza que hay que mitigar por parte de la administración de la empresa, ya que mantener la armonía del equipo en el lugar de trabajo se está convirtiendo en una habilidad fundamental en el mundo interconectado de hoy y construir una cultura que promueva relaciones armoniosas conducirá a una mayor satisfacción laboral y compromiso de los empleados, lo que resultará en una menor rotación y una mejor moral.

#### 14. ¿Usted recibe información gerencial necesaria, adecuada y oportuna sobre los cambios en la empresa?

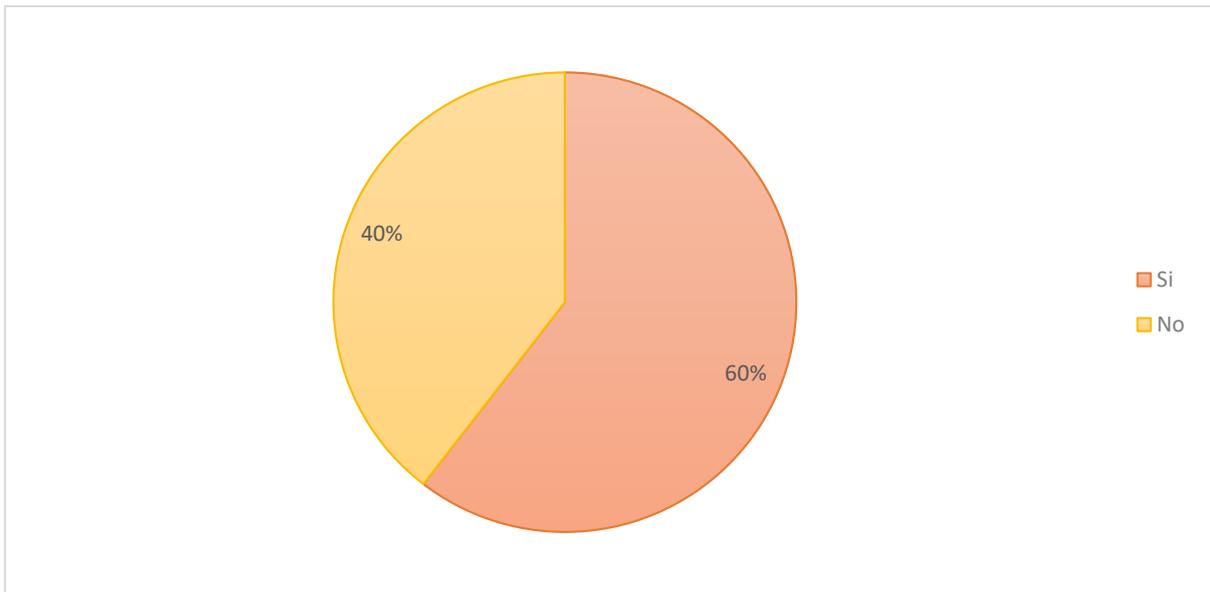
**Tabla 18 Información gerencial**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	26	60
No	17	40
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

**Grafica 14 Información gerencial**



**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

#### **Análisis e interpretación**

El entorno empresarial es dinámico y conlleva incertidumbres y riesgos. Estas incertidumbres y riesgos llevan a las organizaciones a tomar decisiones complicadas para sobrevivir en el mercado. Dado que el objetivo principal de cualquier organización es mejorar su rentabilidad y sostenerse en el largo plazo, en este caso, el 60% de la población encuestada afirma que recibe información gerencial necesaria, adecuada y oportuna sobre los cambios en la empresa, mientras que el 40% no la recibe, así, logramos identificar que existe una mala administración en la comunicación de la información hacia los socios, por la presencia en un gran porcentaje considerable de desconocimiento del tema.

## 15. ¿La comunicación dentro de la cooperativa usted como la calificaría?

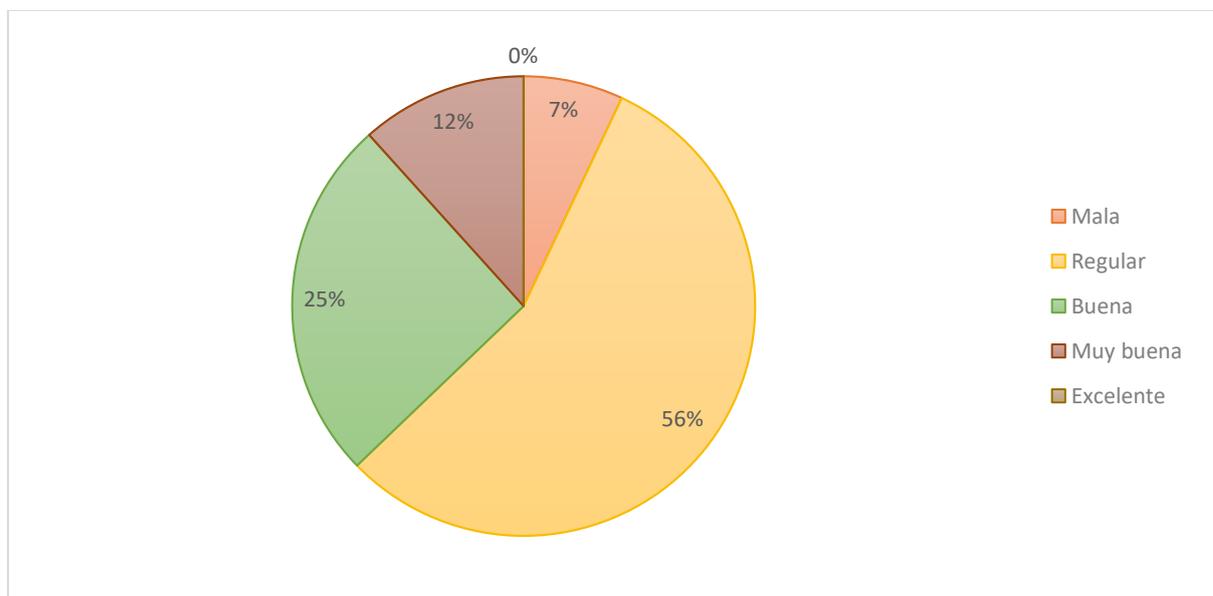
**Tabla 19 Información gerencial**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Mala	3	7
Regular	24	56
Buena	11	25
Muy buena	5	12
Excelente	0	0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

**Grafica 15 Información gerencial**



**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

El 56% de la población encuestada indican que la comunicación dentro de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros La Maná es regular, el 25% considera que es buena, el 12% manifiesta que es muy buena mientras que el 7% piensa que es mala. Con los datos obtenidos nos percatamos que la entidad analizada tiene una escasa comunicación con sus socios y hay que mejorar este parámetro puesto que la comunicación empresarial es la forma en que los empleados y la dirección interactúan entre sí para alcanzar los objetivos de la organización y estar más alineados con los valores centrales de la empresa y al éxito.

### 11.2.1. Discusión de resultados de la encuesta

La modelo de la gestión administrativa intenta ver los aspectos administrativos de una organización posmoderna compleja y sus estructuras de gestión para la eficiencia y efectividad. Tres importantes teóricos, Fayol, (1916) Mooney (1947), Gulick y Urwick (1937) proporcionan un marco integral para una gestión administrativa predecible prácticas. Dichos autores incluyen la utilización de una estructura administrativa formalizada, una clara división de trabajo, y delegación de poder y autoridad informada por auténticas disposiciones de empoderamiento para administradores relevantes a sus áreas de responsabilidad basadas puramente en la meritocracia. Por lo tanto, el siguiente análisis se trata tanto de comprender el proceso de gestión administrativa financiera de la Cooperativa de Transporte La Maná estén alineados a las necesidades de la entidad y cumplan con las directrices establecidas para este tipo de empresa. Los resultados pertinentes se lograron gracias a la aplicación de la encuesta a los 43 socios de la organización.

Dentro de la población encuestada se evidencio que existe un gran porcentaje de socios que desconocen el las estrategias empresariales de la entidad dentro de la administración. Así lo demuestra la tabla 5, con un resultado de 14% no conoce la misión, visión y valores corporativos, el 49% indico que no están definidos de forma clara los objetivos de la entidad, el 47% cree que la gestión administrativa actual de la empresa analizada no es eficiente debido a que necesitan mejorar la administración, enfondase a los objetivos al alcanzables y realizables, por otra parte el 40% no la recibe información gerencial oportuna de los cambios efectuados, así, logramos identificar que existe una mala administración en la comunicación de la información hacia los socios, por la presencia en un gran porcentaje considerable de desconocimiento del tema.

Como se observa los hallazgos encontrados se vinculan con problemas que presenta el servicio de transporte así lo hace notar los autores Carpio & Cruz (2017), donde notifica que las compañías de transporte de taxis del cantón La Maná carecen de un modelo de gestión administrativo, la directiva no realiza una buena planeación estratégica, desacuerdo en la toma de decisiones y escasez de instrumentos de control por tanto plantean brindar una ayuda mediante el modelo EFQM. Desde el punto de vista del estudio realizado es más factible realizar y enfocarse el modelo de gestión administrativa – financiera a base de las etapas del proceso admirativo debido a que permite conocer las falencias presentadas en su desarrollo de forma

más precisa, permitiendo que la cooperativa se oriente al futuro, coordine sus decisiones ya que el proceso administrativo es indispensable para el buen funcionamiento de las empresas y de esto dependerán los resultados a futuro. The Coca Cola Company es un ejemplo de cómo el proceso administrativo les ayudado a lograr el éxito por más de 120 años.

Acorde a los resultados obtenidos mediante la elaboración, implementación, análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los socios, evidentemente se manifiesta que la entidad no cuenta con una efectiva gestión administrativa-financiera que le permita el cumplimiento de sus objetivos y a la vez mejore la toma de decisiones. La encuesta realizada dio como objetivo verificar las hipótesis planteadas sobre las variables, debido a que se obtuvo respuestas favorables en vista de que considero que las herramientas administrativas de control son muy beneficiosas, permite que la empresa haga frente a las circunstancias en base a una mejor planificación de sus procesos administrativos con finalidad de cumplir sus objetivos estratégicos.

En este sentido se puede establecer que la calidad de los procesos de toma de decisiones estratégicas se relaciona con la eficacia organizativa. Sin embargo, la calidad de la toma de decisiones se ve determinada por la racionalidad, la cual se relaciona con la calidad de la toma de decisiones. En efecto, la calidad de las decisiones estratégicas influye sobre la eficacia organizativa, por ende, no se refuta la hipótesis de la investigación. Asimismo, se demuestra que la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas impacta positivamente sobre la calidad de dichas decisiones. Aunque es importante recalcar y considerar que la Administración de la compañía no realiza un análisis de riesgos profundo razón por la cual esta detección puede ser tardía y que se deberían aplicar varios indicadores de rendimiento que le permitan conocer cómo se encuentra realmente la compañía.

El modelo propuesto, tendrá una estructura de procesos, los cuales permitirán que las operaciones administrativas-financiera, se desarrollen de una mejor manera y así contribuir al logro de objetivos para poder alcanzar las utilidades deseadas.

### 11.3. Análisis de la situación actual de la Cooperativa de Transporte La Maná

#### 11.3.1. Matriz FODA

Con la finalidad de efectuar un análisis de la situación administrativa actual de la Cooperativa de Transporte del cantón La Maná se efectuó entrevistas al gerente general y una encuesta a 43 socios de la entidad, los resultados obtenidos se mencionan a continuación:

**Tabla 20 Matriz FODA**

 <b>MATRIZ DAFO</b> 	
<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población del cantón La Maná en crecimiento</li> <li>• Visitantes extranjeros en la ciudad</li> <li>• Inserción de nueva tecnología</li> <li>• Estrategias de decisión a base de estados financieros</li> <li>• Liderazgo del personal administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene infraestructura propia</li> <li>• Conformidad con el éxito alcanzado</li> <li>• No cuentan con un manual de gestión administrativo-financiero</li> <li>• Deficiencia en la toma de decisiones.</li> <li>• Falta de comunicación del proceso administrativo a los socios</li> <li>• Inexistencia de manual de funciones</li> <li>• Falta de políticas contables, financieras y administrativa.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en la plaza</li> <li>• Ubicación estratégica del local comercial</li> <li>• Equipo de trabajo calificado</li> <li>• Buen ambiente laboral</li> <li>• Fidelidad de clientes</li> <li>• Se toma en cuenta la opinión de los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia de otras cooperativas de transporte interprovincial</li> <li>• Temporadas bajas de usabilidad de transporte</li> <li>• Crisis económica</li> <li>• Cambio de reformas de agentes de control</li> </ul>

**Fuente:** Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná, jun. del 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

### **11.3.2. Estrategias**

#### **Estrategias FO**

- Al implementar estrategias operativas se promoverá el desarrollo de la cooperativa y surge la oportunidad de nuevos convenios y beneficios para los socios.
- Mantener una línea de comunicación abierta entre los socios tomando en cuenta su opinión es fundamental para un manejo administrativo adecuado,

#### **Estrategia FA**

- Mantener reuniones frecuentes y tomar en cuenta la opinión de los socios es fundamental para contrarrestar las amenazas sobre las nuevas reformas y la actualización de los reglamentos externos; por tanto, es indispensable que tanto los directivos y socios trabajen de manera conjunta manteniéndose actualizados y en capacitaciones constantes que permita prevenir o minimizar el impacto de las amenazas existentes

#### **Estrategia DO**

- La formulación de un direccionamiento estratégico, valores, objetivos de manera conjunta con las estrategias de liderazgo, manual de funciones y un plan de capacitaciones abrirán nuevas oportunidades a la cooperativa.

#### **Estrategia DA**

- Implementar un modelo de gestión administrativa-financiera que permita alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Mejorar la comunicación entre los socios y personal administrativos en temas referentes a las bases administrativas.

### **11.3.3. Análisis e interpretación de la matriz FODA**

Acorde al análisis general de los factores internos y externos de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná se determinó que las fortalezas más significativas están conformadas por la experiencia en la plaza que tiene la entidad de esta misma manera el equipo de trabajo calificado, el buen ambiente laboral y la fidelidad de los clientes. Acorde a los resultados se evidencio que las fortalezas existentes se opacan frente a las debilidades como las deficiencias en las políticas administrativas, financieras y contables internas de la cooperativa, el hecho de no poseer un direccionamiento estratégico completo en manual de funciones que permita a la organización conocer de manera óptima el accionar desarrollado trae consigo algunas dificultades en el proceso administrativo. Los socios forman parte importante de la entidad por tanto se observó que forman parte de una gran formaleza puesto que se toma en cuenta la opinión de cada uno de ellos en las reuniones desarrolladas.

Una de las mayores oportunidades que presenta el mercado en la actualidad es el crecimiento favorable de la población del cantón La Maná, de esta misma manera las estrategias de liderazgo del personal administrativo en especial del gerente de la cooperativa ya que el liderazgo es importante porque establece una visión clara y se comunica de manera efectiva con los subordinados además ayuda a maximizar la eficiencia y lograr los objetivos de la organización.

Las tareas del proceso administrativo que realiza la Cooperativa de Transporte Interprovincial de pasajeros “La Maná”, se realizan correctamente, por ente la organización gana competitividad con procesos más depurados y eficientes en los que los recursos se utilizan para crecer, en lugar de perderlos. Además, mejora la eficiencia, coherencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales y con esto se pueda hacer frente a las amenazas existentes y acceder a mayores oportunidades existentes.

# Indicadores de gestión y financieros



## Autoras:

- Arias Bailón Yomaira Merybeth
- Chicaiza Moran Genesis Yamilex

2021

## 11.4. Aplicación de indicadores de gestión y financieros

### 11.4.1. Indicadores de Gestión

Con la finalidad de aportar a la entidad analizada un camino correcto para el logro de las metas establecidas se plantea la aplicación de indicadores de gestión debido a que demuestra la eficacia con la que una empresa está logrando objetivos empresariales clave. Razón por la cual, se tomó en cuenta los datos de los estados financieros de la Cooperativa de Transporte La Maná (Anexo 7), durante el año 2020 y se efectuó el siguiente análisis:

#### Rotación de Cartera

Formula: Rotación de Cartera = Ventas/Cuentas por Cobrar

Informe detallado	2020	
Ventas	845.519,31	
Cuentas por Cobrar	203.658,63	
Rotación de Cartera	<b>4,151649798</b>	

#### *Análisis e interpretación*

La Cooperativa tiene un valor de 4,15 como rotación de cartera, lo que demuestra que la entidad tarda 87 días en recuperar su cartera, lo cual se puede interpretar como eficiente el manejo que le están dando a la cartera, La tasa de rotación calculada podría generar un fondo administrado de manera muy activa, lo que refleja el hecho de que las tenencias del fondo son 100% diferentes de lo que eran hace un año y esto es ventajoso para la entidad puesto que a medida que la económica se expande la cooperativa obtiene mejores resultados, lo que puede llevar a los inversionistas a comprar acciones. Hay que recordar que el índice de rotación de la cartera puede proporcionar pistas sobre la forma de gestión de los fondos, relevando el tipo de estrategias que usa el administrador para generar retornos sobre la inversión.

Como se expresó la Cooperativa de Transporte La Maná, cuya actividad económica es la prestación de servicios de transporte y encomiendas posee una tasa de rotación de cartera que permite tener una estrategia de inversión activa, puesto que la demanda de servicios de transporte es alta en el cantón La Maná.

### Rotación de Activo Fijo (No corriente)

Formula: Rotación de activo fijo = Ventas/Activo Fijo

	Informe detallado	
	2020	
	Ventas	845.519,31
	Activo No Corriente	434.548,16
<b>Rotación de Activo No Corriente</b>	<b>1,94574362</b>	

### *Análisis e interpretación*

Como se observa en el año 2020, la Rotación de Activos no corrientes de la Cooperativa de Transporte La Maná, muestra un valor de 1,95; si analizamos estos valores se puede deducir que la rotación de activos fijos se lleva a cabo cada 185 días, dando como resultado mejores utilidades netas durante el ciclo operacional. En otras palabras, se puede indicar que el desempeño operativo de la cooperativa refleja una eficiencia en la gestión dado que la cooperativa ha utilizado los activos no corrientes para generar ingresos mediante la utilización de los vehículos que brindan servicios a la comunidad Lamanense.

Como se observa el resultado del índice de rotación indica una mayor eficiencia en la gestión de inversiones en activos fijos, pero no existe un número o rango exacto que indique si la cooperativa ha sido eficiente en generar ingresos a partir de tales inversiones. Por esta razón, es importante que el gerente compare el índice más reciente de la empresa con los propios índices históricos para operar por encima de su capacidad aumentando la base de activos para respaldar las ventas o reducir su capacidad.

### Rotación de Ventas

Formula: Rotación de ventas = Ventas/Activo total

Informe detallado		2020	
Ventas		845.519,31	
Activo Total		802.864,15	
<b>Rotación de ventas</b>		<b>1,053128739</b>	

### *Análisis e interpretación*

Si se observan que el año 2020, ha sido un periodo donde la rotación de ventas no fue favorable para la entidad puesto que las ventas cubrieron solo un pequeño porcentaje de los activos fijos o, dicho de otra manera, el manejo del Activo Fijo en el 2020 ha sido un poco deficiente debido a que ha logrado que las ventas cubran solo 1,05 veces el valor de estos activos, si la entidad desea tener mejores resultados se recomienda que impulse sus ventas esto quiere decir que la Cooperativa de Transporte La Maná necesitará una estrategia o un plan de ventas sólido que destaque los hitos que debe alcanzar para aumentar sus ventas en servicios de transporte.

Esta estrategia forma parte del conjunto de acciones que plantea realizar para promover la venta del servicio de transporte como el de encomiendas. Su plan debe basarse en las necesidades específicas de los clientes, adicional a eso es recomendable concentrarse en reducir los gastos de administración. Racionalizar los costos generales y estabilizar su flujo de efectivo con la finalidad de tener un gran impacto en el beneficio final.

### **Impacto Gastos Administrativos y Ventas**

Formula: Impacto Gastos Administrativos= Gastos Administrativos y de venta /Ventas

	<b>Informe detallado</b>	<b>2020</b>
	Gastos Administrativos y de venta	229.410,39
	Ventas	845.519,31
	<b>Impacto gastos administrativos y ventas</b>	<b>0,271324838</b>

### *Análisis e interpretación*

El impacto de los gastos administrativos y de ventas en relación a las ventas es de 0,27 lo que significa que disminuye a lo transcurso del paso de los años contables. Para el caso de la Cooperativa de Transporte La Maná se presenta una relación entre las ventas y el gasto administrativo ya que refleja el volumen de las ventas se encuentra en crecimiento, por lo que más volumen de prestación de servicios de transporte y encomiendas son mayores a los gastos administrativos de la entidad es decir por cada dólar que se presenta en ventas los costos administrativos fluctúan tan solo un 0,27.

En estos términos el índice más alto es favorable porque indica que las funciones centrales de la cooperativa tienen una mayor cantidad de apalancamiento operativo. Del mismo modo, una relación entre ventas y gastos administrativos en aumento indica que la empresa es capaz de aumentar sus ventas utilizando los mismos gastos fijos. Este indicador es muy importante para la gerencia generalmente ya que se basa en la relación entre ventas y gastos administrativos para predecir los resultados de la estrategia corporativa y planes de crecimiento por tal razón la entidad analizada deberá realizar un análisis de costos meticuloso para ayudar a la empresa a comprender los efectos potenciales de los hallazgos presentados.

### **Impacto de Carga Financiera**

Permite establecer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa. No tiene que pasar del 10% para tener una buena salud financiera de la empresa.

Formula:  $\text{Impacto de carga financiera} = \text{Gastos Financiero} / \text{Ventas}$

	<b>Informe detallado</b>	
		<b>2020</b>
	Gastos Financiero	123,88
	Ventas	845.519,31
<b>Impacto de carga financiera</b>	<b>0,000146514</b>	

### ***Analisis e interpretación***

Se obtiene el indicador Impacto de la Carga financiera, el cual tomando en consideración los Gastos Financieros que mantiene la Cooperativa de Transporte La Maná con instituciones financieras reflejando que dichos rubros son prácticamente ínfimos es decir no son significativos, como se puede apreciar el valor más alto es de 0,0014 de impacto dicho monto registrado en el año 2020, dando como conclusión que la deuda de la entidad que mantiene con terceros no representa mayores costos, para la empresa en el desarrollo de sus actividades de servicio de transporte y encomiendas. De esta manera se presencia una viabilidad en la empresa puesto a las ventajas competitivas que tiene permite cumplir con las operaciones, el mantenimiento y los requisitos del servicio de la deuda en curso con el banco sin ningún problema debido al bajo costo que representa esta.

### 11.4.2. Indicadores Financieros

A continuación, se presenta en análisis financieros por medio de ratios financieros importantes:

#### RATIOS DE LIQUIDEZ

**Razón corriente = Activo corriente/ Pasivo corriente**

Informe detallado	2020	
Activo Corriente	368.315,99	
Pasivo corriente	280.162,71	
<b>Razón corriente</b>	<b>1,314650297</b>	

El coeficiente actual de la razón corriente de la Cooperativa de Transporte La Maná tiene es de 1,32 lo que indica que entidad tiene una posición neutra para pagar sus obligaciones actuales, es decir la empresa no tiene suficientes activos circulantes para reembolsar los pasivos corrientes, ya que lo recomendable es un valor de 1,5. En este caso el resultado se considera indicativo lo que significa que la cooperativa esta provecía de sufrir problemas de liquidez futuros. Una de las principales causas que presenta la empresa analizada se vincula con el mal manejo de emplear los activos para generar los máximos ingresos posible y con esto mejorar la liquidez, trayendo como consecuencia menores proporciones de flexibilidad para expandir las operaciones (servicios de transporte y encomiendas). Para calcular el ciclo operativo de la entidad analizada, es necesario conocer el tiempo que lleva vender inventarios y cobrar cuentas por cobrar pendientes que mantiene vigentes la empresa ya que una empresa con un ciclo operativo largo debe tener un índice de razón corriente más alto que una con un ciclo más corto.

Las cuentas de activo corrientes y los pasivos corrientes se ingresan en el balance general de la Cooperativa de Transporte La Maná por separado. Esta presentación facilita a los inversores y acreedores analizar el negocio. En los estados financieros, los activos y pasivos corrientes siempre se anteponen a los activos y pasivos a largo plazo. Este cálculo muestra la parte de los activos corrientes de la empresa que cubrirá sus pasivos corrientes. Como se puede ver los cambios en los pasivos corrientes y los activos corrientes de la empresa afectan directamente la relación. Debido a que este índice mide los activos como una parte de los pasivos, por tanto, se

recomienda hacer lo posible para obtener un índice más alto porque presenta beneficios para las empresas, los inversores y los acreedores.

## **RATIOS DE RENTABILIDAD**

Analizar la capacidad de ganancia de la empresa. También ayuda a comprender la eficiencia operativa del negocio de la cooperativa Algunas razones importantes de rentabilidad son las siguientes:

### **Margen de utilidad bruta**

Fórmula del índice de margen de utilidad bruta=utilidad bruta/Ventas

<b>Informe detallado</b>	<b>2020</b>	
Utilidad bruta	5,71	
Ventas	845.519,31	
<b>Rentabilidad operativa</b>	<b>6,75325E-06</b>	

### ***Análisis e interpretación***

Con la finalidad de conocer la salud financiera de la Cooperativa de Transporte La Maná se procedió a calcular el ratio de margen de utilidad bruta para medir que tan rentable es la entidad dando como resultado que la rentabilidad de margen de utilidad bruta de la cooperativa se redujo en exceso puesto que durante el año 2020 obtuvo una ganancia de 5,71 dólares, la utilidad operacional decreció mientras e igual manera el patrimonio se incrementó, esto hace notar la necesidad de financiamiento y cautela de las empresas del sector, que en este caso exponen su preferencia al acceder a una inyección de capital por parte de los socios o accionistas a optar por un financiamiento externo que implica otros gastos.

En términos de gestión del costo de ventas y generación de ganancias brutas, la empresa obtuvo un decremento en los resultados en comparación con los años anteriores, el principal causante fue la crisis mundial por el Covid 19 debido a que, en el año 2020, existió restricción de salidas, inmovilización de vehículos, medidas de seguridad, y en especial la actividad comercial de servicios se vio afectadas por las políticas dadas por el gobierno. Por tanto, se recomienda que la entidad debe de administrar su costo de ventas para general ganancias en el ejercicio contable

que desarrollo sus actividades de prestación de servicio y con esto el margen de utilidad bruta mejore y vaya de aumento disminuyendo el costo de venta.

### Redimiendo sobre los activos (ROA)

Fórmula rendimiento sobre los activos = Utilidad neta/Total de activos

	Informe detallado	
	2020	
	Utilidad neta	5,71
	Activos totales	802.864,15
Índice de beneficio neto	<b>7,11204E-06</b>	

La Cooperativa de Transporte La Maná tiene una mala utilidad neta generada por cada uno de los activos que posee, esto significa que la entidad analizada posee problemas con la eficiencia de convertir el dinero utilizado para comprar activos en ingresos o beneficios netos. Dado que todos los activos se financian con capital o una inversión bancaria. El resultado proporcionado por el cálculo de la fórmula de rendimiento sobre activos refleja que cada dólar que la Cooperativa invirtió en activos durante el año 2020 produjo \$000000000,7 lo que es un valor prácticamente nulo ya que la empresa estuvo cerca de obtener pérdidas en el año analizado.

Si se presenta la oportunidad de la existencia de inversiones en la entidad esta se vería sumamente afectada por el resultado existente en el año contable, ya que el rendimiento de la cooperativa es negativo en comparación con otras entidades que presentan mejores resultados. Con esto se percata que la empresa tiene un índice negativo de eficiencia de los activos el mismo que se halla en la parte inferior del Estado de Resultados, indicando una relación menos productiva y deficiente en la gestión de los recursos económicos, pero hay que tomar en cuenta que La Cooperativa de Transporte La Maná es una empresa de servicios por tanto la relación de utilidad neta y activos totales no es adecuada para evaluar la empresa donde los activos no son el principal generador de ingresos.

### RATIOS DE SOLVENCIA

### Endeudamiento del activo

Endeudamiento del activo = Total pasivos/Total Activos

Informe detallado	2020	
Pasivo Total	280.162,71	
Activo Total	802.864,15	
Apalancamiento financiero	<b>0,348954067</b>	

### *Análisis e interpretación*

La Cooperativa de Transporte La Maná muestra un grado de apalancamiento significativamente mayor en comparación con las otras empresas. Por lo tanto, la entidad analizada en el periodo 2020 tiene un endeudamiento de \$0,35 por cada dólar de inversión en activos, se evidencia que la empresa ha mejorado el nivel de endeudamiento en los acreedores. Por tanto, la empresa tiene un grado de apalancamiento favorable en comparación con empresas que tiene resultados bajos en este indicador financiero. Básicamente, el resultado de este indicador financiero ilustra cómo la cooperativa ha crecido y adquirido sus activos a lo largo del tiempo. Esta es una medida importante porque muestra qué tan apalancada está la empresa al observar la cantidad de recursos de la entidad que son propiedad de los accionistas en forma de capital y los acreedores en forma de deuda. Tanto los inversores como los acreedores utilizan esta figura para tomar decisiones sobre la empresa. Y con esto muestra que La Cooperativa de Transporte La Maná es solvente y tiene suficiente efectivo para cumplir con sus obligaciones actuales como lo suficientemente exitosa para pagar un retorno de su inversión.

### Endeudamiento patrimonial

Formula de endeudamiento patrimonial=Pasivo Total/Patrimonio

	Informe detallado	2020
	Pasivo Total	280.162,71
	Patrimonio	522.701,44
	Endeudamiento patrimonial	<b>0,535989933</b>

### **Análisis e interpretación**

La Cooperativa de Transporte La Maná, en el año 2020 presenta un endeudamiento con respecto al patrimonio de \$0,54 es decir tiene comprometido su patrimonio con los acreedores lo que muestra que un incremento del capital. La relación entre pasivo y patrimonio indica una menor cantidad de financiamiento mediante deuda a través de instituciones bancarios o terceras personas, en comparación con financiamiento a través de capital a través de accionistas. El índice más alto indica que la empresa está obteniendo una mayor parte de su financiamiento por parte de los accionistas de la entidad, lo que somete a la empresa a mitigar el riesgo potencial de deuda. En pocas palabras: cuanto más dependen las operaciones de una empresa del dinero propio como es capital posee un alto nivel de apalancamiento, lo cual es bastante preferible para la cooperativa estable con una generación de flujo de efectivo significativa, pero no es preferible cuando una empresa está en declive.

Una de las ventajas que posee la cooperativa al incrementar su capital es el acceso al apalancamiento financiero, crecimiento en la prestación de servicios a la comunidad Lamanense, por cual poseen una financiación de los acreedores en las operaciones de la empresa y trae consigo mayor seguridad a la empresa.

### **11.4.3. Resultados de la aplicación de indicadores de gestión y financieros**

Los indicadores de gestión reflejaron que la Cooperativa de Transporte La Maná tiene un impacto de la carga financiera durante todos los periodos se observa que no llegan ni a un punto porcentual esto ocurre porque la empresa solo obtuvo un préstamo bancario y su gasto de interés es sumamente bajo frente al monto de ventas. Se debe tomar en cuenta que el gasto financiero no solo abarca los gastos de interés por préstamos, sino también comisiones bancarias en las que incurre la empresa por actividades normales de sus operaciones.

Por otro lado los indicadores financieros mostraron que el endeudamiento del activo nos indica el nivel de autonomía financiera mientras más bajo sea este representa un elevado grado de independencia frente a los acreedores. En la tabla de endeudamiento de activo se observa que bajo las decisiones tomadas se logra más independencia con el pasar de los años, esto debido a que paulatinamente el activo total crece y el pasivo total decrece.

Los indicadores de liquidez aplicados: expresan que la empresa se encuentra con una mala liquidez, debido a que los resultados de liquidez corriente resultan elevados, lo que en teoría implicaría un inadecuado uso de los activos corrientes, pero que al visualizar su composición se tiene que gran parte de los recursos monetarios disponibles se encuentran en cuentas por cobrar, que posiblemente por las dificultades que atraviesa el país no han podido ser recuperadas a tiempo, afectando también el indicador de prueba ácida.

El endeudamiento del activo de las empresas resulta favorable, porque expresa un grado admisible de dependencia frente a sus acreedores, pero para obtener conclusiones sobre este resultado se debe considerar que los decrecimientos de los pasivos corrientes.

#### **11.4.4. Análisis y discusión de impacto en la toma de decisiones**

Los dueños de las empresas a menudo se enfrentan constantemente decisiones sobre las finanzas comerciales. Para las empresas emergentes, las decisiones sobre cómo financiar la empresa y la fuente de financiación más adecuada son importantes. Para las empresas que ya existen, las decisiones sobre cómo administrar el flujo de caja y adquirir activos son igualmente importantes. Tan importantes son las decisiones sobre finanzas que el desarrollo sostenible requiere buenas decisiones: decisiones de los responsables de la formulación de políticas y los administradores de las empresas.

El impacto de la toma de decisiones de la Cooperativa de Transporte La Maná, esta influencia por varios factores destacándose las experiencias pasadas, una variedad de sesgos cognitivos, una escalada de compromiso de trabajo, creencias en la relevancia personal y sobre todo los resultados de los estados financieros.

Al momento de habla de estas variantes se percata que afectan el proceso de toma de decisiones, debido a que las experiencias pasadas pueden afectar la toma de decisiones en el futuro, así lo indicaron Juliusson, Karlsson y Garling (2005), en sus estudios realizados donde manifiestan que es lógico pensar que cuando algo positivo resulta de una decisión, es más probable que las personas decidan de manera similar, dada una situación similar. Por otro lado, las personas tienden a evitar repetir los errores del pasado (Salvatierra, 2007). Esto es significativo en la medida en que las decisiones futuras tomadas en base a experiencias pasadas no son necesariamente las mejores decisiones. En la toma de decisiones financieras, las personas altamente exitosas no toman decisiones de inversión basadas en resultados hundidos del pasado, sino examinando opciones sin tener en cuenta las experiencias pasadas; este enfoque entra en conflicto con lo que cabría esperar (Jiménez et al., 2005).

Además de las experiencias pasadas, existen varios sesgos cognitivos que influyen en la toma de decisiones. Los sesgos cognitivos son patrones de pensamiento basados en observaciones y generalizaciones que pueden conducir a errores de memoria, juicios inexactos y lógica defectuosa (Cabrera, Fuentes, & Cerezo, 2017).

Por otro lado, los estados financieros constituyen una herramienta estratégica para la toma de decisiones, la dirección general como la dirección de finanzas puesto que deben de contar con información veraz y oportuna para una adecuada toma de decisiones, debido a que es la base para verificar la base de la situación financiera de la empresa, cuáles son los resultados de operación y como esta sus temas de financiamiento, liquidez para verificar si se alinean a los planes de la organización, este es el caso de la Cooperativa de Transporte La Maná hace uso de ello para controlar los riesgos inherentes que puedan sucintar.

Como investigadores se busca brindar a la Cooperativa de Transporte La Maná una ventaja competitiva que permita a la entidad alinear sus recursos, capacidades con las amenazas y las oportunidades que se detectaron en la elaboración de los procesos dentro de la cooperativa, puesto que tomar decisiones es fundamental para el éxito de una empresa. Razón por la cual, se plantea el siguiente proceso de toma de decisiones:

1. Para Identificar el problema
2. Identificar criterios de decisión
3. Ponderar criterios
4. Desarrollar opciones
5. Analizar opciones
6. Seleccionar una opción
7. Implementar la opción escogida.

Tras la aplicación del proceso de toma de decisiones planteadas en la propuesta, es necesario verificar la eficiencia en la toma de decisiones que se desarrolla en la Cooperativa, por tanto, se plantea realizar un análisis de indicadores de gestión como financieros que se detallaron en el apartado 11.6.

# Modelo de Gestión administrativa financiera



## Autoras:

- Arias Bailón Yomaira Merybeth
- Chicaiza Moran Genesis Yamilex

2021

## 11.5. Propuesta

### 11.5.1. Datos informativos

**Título:** Modelo de gestión administrativa - financiera y su impacto en la toma de decisiones de la Cooperativa de transportes interprovincial de pasajeros “La Maná” del cantón La Maná, provincia del Cotopaxi, período 2020.

**Instrucción Ejecutora:** Universidad Técnica de Cotopaxi

**Beneficiarios:** Los beneficiarios directos del desarrollo del modelo de gestión administrativa-financiera y su impacto en la toma de decisiones, está conformado por el personal administrativo y de trabajo de la Cooperativa de transportes interprovincial de pasajeros “La Maná”, mientras que los beneficiarios indirectos, corresponden a los socios de la entidad analizada, los 55.496 habitantes del cantón La Maná que hacen uso del transporte privado, las 2 estudiantes investigadoras y finalmente la Agencia Nacional de Transito.

### Equipo Técnico Responsable

**Coordinadora:** Ing. Ponce Alava Verónica Alexandra

**Autoras:** está conformado por:

- Arias Bailon Yomaira Merybeth
- Chicaiza Moran Genesis Yamilex

### Ubicación

Organización: Cooperativa de transportes interprovincial de pasajeros La Maná  
Dirección: AV. 19 de mayo 205 los Álamos  
Provincia: Cotopaxi  
Parroquia: La Maná  
Teléfono: 32696351

## Información de la empresa

La Cooperativa de transportes interprovincial de pasajeros “La Maná” está constituida legalmente por con los siguientes datos:

RUC	0590048097001
Razón social	Cooperativa de Transporte interprovincial de pasajeros La Maná
Estado de contribuyente	Activo
Nombre comercial	Cooperativa de Transporte La Maná
Actividad económica principal	Transporte terrestre de pasajeros por sistemas de transporte interurbano, que pueden abarcar líneas de autobús provincial. El transporte se realiza por rutas establecidas siguiendo normalmente un horario fijo, y el embarque y desembarque de pasajeros en paradas establecidas. Incluye la explotación D.
Tipo de contribuyente	Sociedad
Subtipo contribuyente	Sector de la Economía Popular y Solidaria
Email	transplamana@hotmail.es
Numero de Resolución	SEPS-ROEPS-2013-003608
Representante Legal	Pacheco Cajas Abraham Segundo
Presidente Consejo de Administración/Junta Directiva	Jiménez Román Geovanny Milton
Fecha de inicio de actividades	15/08/1978
Obligado a llevar contabilidad	Si
Agente de retención	Si

### 11.5.2. Justificación

El competitivo mercado actual exige que las empresas no solo se posicionen bien en su segmento, sino que tengan una buena gestión administrativa que inspire confianza. Esto significa que no es suficiente hacer un trabajo satisfactorio; este trabajo debe ser metódico y resultar en excelencia.

La realidad es que no existe una fórmula lista que puedan utilizar todas las organizaciones, porque hay que hacer ajustes a las diferentes realidades y necesidades de cada una. Una vez que se alcanza el equilibrio y todos se dedican a cumplir un mismo objetivo, es posible obtener grandes resultados.

La economía actual, está caracterizada por cambios dinámicos y turbulentos, lo que exige a las empresas a implementar nuevos conceptos e ideas de gestión. Durante la selección, los modelos de gestión administrativa y financiera son una ventaja competitiva ya que juegan un papel importante debido a la imprevisibilidad y la inestabilidad del entorno, los cambios internos dentro de las empresas son necesarios para la supervivencia y el éxito comercial.

Por tanto, el objetivo de la propuesta es brindar una estrategia empresarial exitosa a base de un modelo de gestión administrativa-financiera que mejore la toma de decisiones, en la Cooperativa de transporte interprovincial La Maná, con esto se pretende mejorar el rendimiento actual, aprovechar nuevas oportunidades y mitigar condiciones inestables e impredecibles del mercado actual. La gestión estratégica implica la toma de decisiones y acciones que ayudara a la cooperativa a alcanzar la meta adoptando una forma sistemática.

### **11.5.3. Objetivos**

#### **11.5.3.1. Objetivo general**

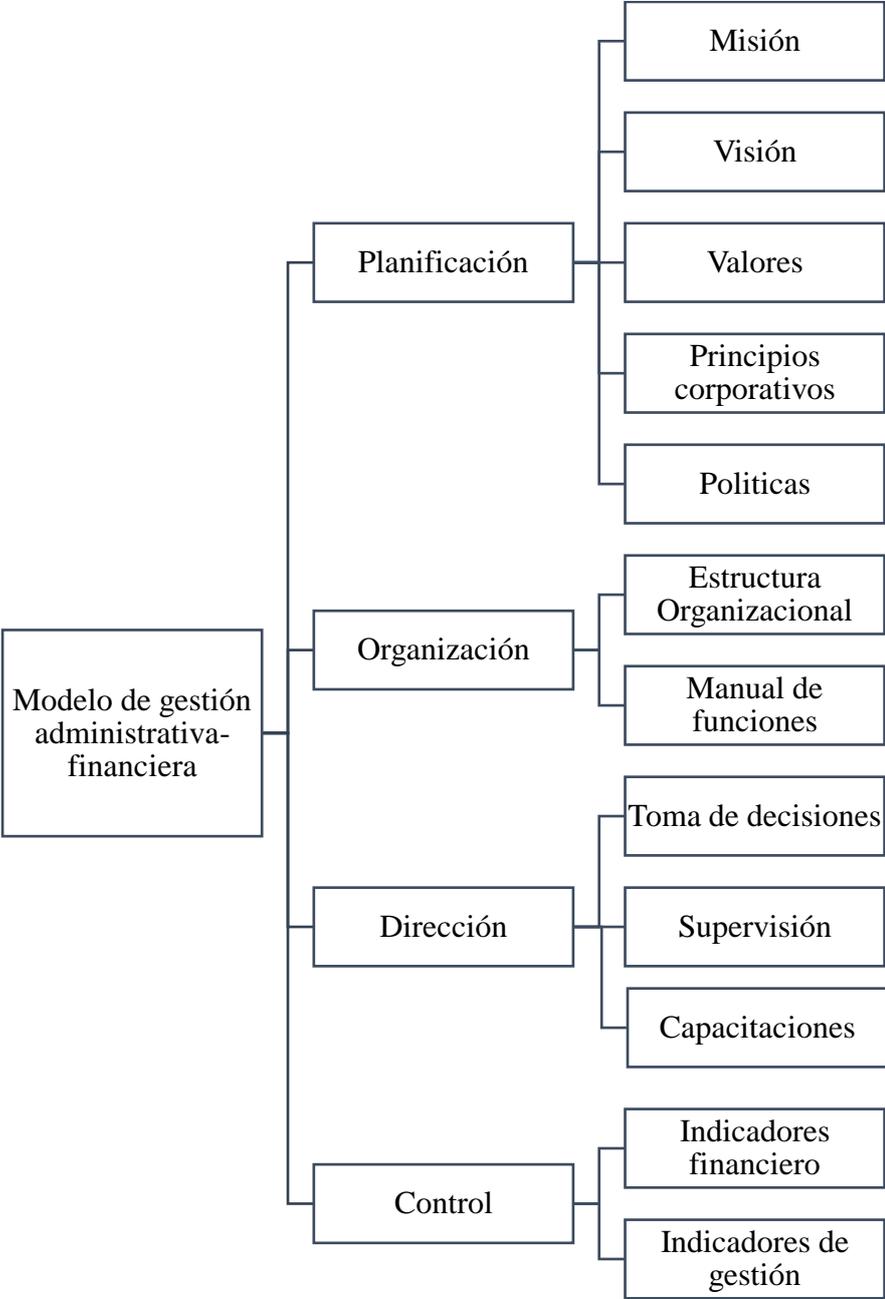
Desarrollar un modelo de Gestión Administrativa y Financiera que contribuya a una adecuada toma de decisiones, facilitándole un mejor manejo, control y registro del estado de la organización en el periodo 2021.

#### **11.5.3.2. Objetivos específicos**

- Describir las generalidades de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná.
- Diseñar un modelo de Manal de Funciones como una herramienta de la Gestión Administrativa-financiera para la Cooperativa de Transporte La Maná.
- Aplicar indicadores de gestión y financieros para la verificación del cumplimiento de metas y tareas de la Cooperativa de transporte interprovincial La Maná.

**11.5.4. Estructura del Modelo de Gestión Administrativa-financiera**

El presente modelo de gestión administrativa – financiera para la cooperativa de transportes interprovincial de pasajeros “La Maná” del cantón La Maná, está basada en:



## 11.6. Desarrollo de la propuesta

### 11.6.1. Planificación

Con el propósito de reforzar el proceso administrativo de la Cooperativa de Transporte La Maná, se plantea una planificación empresarial que conecta los puntos de la empresa con la finalidad de obtener una mejor imagen, con ello establecer una ruta hacia el éxito, que proporcione claridad sobre todas las actividades de la entidad.

#### 11.6.1.1. Establecimiento de la Misión

Misión Actual	
	<p>“Ofrecer un servicio de transporte seguro, cómodo y eficiente a todos nuestros clientes, en las rutas nacionales que recorre nuestra empresa.”</p>

Como se observa la misión actual de la empresa no cumple con los componentes establecidos para tener una misión estratégica, por tanto, se debe dar respuesta a ciertos compones y proceder a elaborar una nueva propuesta para la cooperativa.

**Tabla 21 Componentes de la misión**

Componentes	
¿Quiénes somos?	Cooperativa de Transporte La Maná
¿Qué buscamos?	Brindar un servicio de calidad a nuestros usuarios, con seguridad, responsabilidad y comodidad
¿Qué hacemos?	Servicio de transportes de pasajeros, encomiendas y turismo
¿Por qué lo hacemos?	Para mejorar la calidad de vida de los socios y usuarios
¿Para quién trabajamos?	Para la población del cantón La Maná y en público en general

**Fuente:** Negocios exitosos de Florido (2021)

**Elaborado por:** Las Autoras

Tras responder las preguntas pertinentes para la elaboración de una misión estratégica, se plantea la siguiente propuesta:

<b>Misión propuesta</b>	
<p>“Somos una cooperativa ecuatoriana de transportes de pasajeros, encomiendas y turismo, orientada a brindar un servicio de calidad a nuestros usuarios, con seguridad, responsabilidad y comodidad, con amplia tradición reflejada en la confianza del mercado, buscando la satisfacción de los usuarios y mejorando la calidad de vida de los socios y usuarios”</p>	

### 11.6.1.2. Establecimiento de la Visión

Para verificar si la visión que maneja la Cooperativa cumple con un enfoque en el futuro se procedió a responder los componentes de una misión estratégica.

**Tabla 22 Componentes de la visión**

<b>Componentes</b>	
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Institución de servicio reconocida, innovadora
¿Qué seremos en el futuro?	Reconocimiento cantonal, provincial y nacional
¿Qué haremos en el futuro?	Buscar la excelencia en el quehacer de la transportación
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Mejoramiento continuo de sus servicios

**Fuente:** Negocios exitosos de Florido (2021)

**Elaborado por:** Las Autoras

<b>Visión Actual</b>	
	<p>“La Cooperativa de Transportes La Maná, está comprometida a ser una institución de servicio reconocida, innovadora, que busca la excelencia en el quehacer de la transportación, a través del mejoramiento continuo de sus servicios, mediante el cambio de unidades, capacitación de su personal, mejoramiento del desempleo laboral y que, como fruto de este desarrollo, obtendrá el reconocimiento cantonal, provincial y nacional.”</p>

La visión de la entidad tiene enfoque a futuro por lo tanto se plantea buscar alternativas y estrategias que permitan cumplir dicho compromiso.

#### 11.6.1.3. Valores corporativos

Valores corporativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Puntualidad:</b> Cumplir los compromisos y obligaciones pactados en el tiempo acordado con los usuarios.</li> <li>- <b>Seguridad:</b> Consiste en inspirar confianza para que todas las personas que entren en contacto con la organización se sientan protegidos ante cualquier eventualidad.</li> <li>- <b>Responsabilidad:</b> Permite dar confianza en que la organización no falta a sus usuarios, cumpliendo en brindar un servicio de calidad y una buena imagen de la Cooperativa.</li> <li>- <b>Respeto:</b> Consiste en saber valorar las necesidades de los usuarios, apegándose a lo establecido y buscando un bien común sin ofender a nadie o que sientan afectados en su persona.</li> </ul>

#### 11.6.1.4. Principios corporativos

Principios corporativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Excelencia en el servicio:</b> Satisfaciendo continuamente las expectativas de nuestros usuarios con calidad y agilidad a sus necesidades.</li> <li>- <b>Equidad:</b> Se basa en el trato equitativo hacia todas las personas respetando sus derechos y satisfaciendo sus necesidades en la prestación de los servicios de la Cooperativa.</li> <li>- <b>Eficiencia:</b> Capacidad de disponer del servicio de trasportación a la colectividad en general para satisfacer las necesidades de los usuarios.</li> </ul>

#### 11.6.1.5. Políticas

La entidad no cuenta con Políticas administrativas, contables y financieras, por tanto, se realiza la siguiente propuesta:

	<b>POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL LA MANÁ</b>	Código:
		Versión:
		Fecha:
		Página:

### POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

#### Descripción de la política

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.

El marco de política administrativa está constituido por:

- Velar por la satisfacción de las necesidades y preferencias de los clientes.
- 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 que éste y 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 entidad.
- Cuando se comunique con ellos dentro de este plazo, el personal de la 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.

	Nombre y apellidos	Firma
Elaborado por:	- Yomaira Arias Bailon - Genesis Chicaiza Moran	
Revisado por:		

	<b>POLÍTICAS CONTABLES PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL LA MANÁ</b>	Código:
		Versión:
		Fecha:
		Página:

## POLÍTICAS CONTABLES

### Descripción

Este plan de política contables ayudara al departamento contable a determinar reglas y pautas para el uso, preparación y presentación de los estados financieros de la Cooperativa de transporte La Maná, debido a que se estable un marco, de seguimiento y proporciona estados estándar comparables y coherentes al largo de los años y en relación con otras empresas.

### El marco de política contables está constituido por:

#### 1. Base de preparación de estados financieros:

Los estados financieros de la Cooperativa deben presentarse de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados en Ecuador y bajo la convención de costo histórico. La Compañía debe preparar estados financieros para cumplir en todos los aspectos materiales con las Normas de Contabilidad notificadas bajo las Reglas de Compañías (Normas de Contabilidad), y las disposiciones relevantes de la Ley de Compañías.

#### 2. Uso de estimaciones

La preparación de estados financieros de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) requiere que la administración realice juicios, estimaciones y suposiciones que afecten la aplicación de las políticas contables y los montos informados de activos, pasivos, ingresos y gastos y la revelación de pasivos contingentes sobre la fecha de los estados financieros. Los resultados reales pueden diferir de estas estimaciones. Las estimaciones y los supuestos subyacentes se revisan de forma continua. Cualquier revisión de las estimaciones contables se reconoce de forma prospectiva en los periodos actuales y futuros.

#### 3. Clasificación

Todos los activos y pasivos se clasifican en corrientes y no corrientes: Un activo se clasifica como corriente cuando satisface alguno de los siguientes criterios:

- Se espera que se realice o esté destinado a la venta o al consumo en el ciclo normal de operación de la Cooperativa.
- Se mantiene principalmente con el propósito de negociar;
- Se espera que se realice dentro de los 12 meses posteriores a la fecha del informe; o

- Es efectivo o equivalente en efectivo a menos que esté restringido para ser intercambiado o utilizado para liquidar un pasivo durante al menos 12 meses después de la fecha de presentación

Un pasivo se clasifica como corriente cuando satisface alguno de los siguientes criterios:

- Se espera liquidar en el ciclo normal de operación de la Cooperativa.
- Se mantiene principalmente con el propósito de negociar.
- Debe liquidarse dentro de los 12 meses posteriores a la fecha del informe; o
- La Cooperativa no tiene un derecho incondicional a diferir la liquidación del pasivo por al menos 12 meses después de la fecha de reporte. Los términos de un pasivo que, a opción de la contraparte, pudieran resultar en su liquidación mediante la emisión de instrumentos de patrimonio, no afectan su clasificación.

#### **4. Ciclo de funcionamiento**

Todos los activos y pasivos han sido clasificados como corrientes o no corrientes de acuerdo con el ciclo normal de operación de la Cooperativa y otros criterios establecidos. Con base en la naturaleza de los servicios y el tiempo entre la adquisición de activos para la prestación de servicios y su realización en efectivo y equivalentes de efectivo, la Cooperativa ha determinado que su ciclo operativo es de 12 meses a los efectos de la clasificación de corriente - no corriente de activos y pasivos.

#### **5. Reconocimiento de ingresos**

- Los ingresos se reconocen cuando el riesgo y las recompensas importantes de la propiedad del servicio se han transferido a los compradores. La prestación de servicios de transporte no incluye impuestos especiales ni impuestos sobre las ventas / IVA. Las ventas excluyen el consumo cautivo.
- El servicio de transporte es vendido bajo el gravamen para cada temporada, se contabiliza al precio notificado por el Gobierno como disponible hasta ese momento, pendiente de la notificación final para cada temporada.

#### **6. Base de preparación de estados financieros:**

Los estados financieros de la Cooperativa deben presentarse de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados en Ecuador y bajo la convención de costo histórico. La Compañía debe preparar estados financieros para cumplir en todos los aspectos materiales con las Normas de Contabilidad notificadas bajo las Reglas de Compañías (Normas de Contabilidad), y las disposiciones relevantes de la Ley de Compañías.

## **7. Uso de estimaciones**

La preparación de estados financieros de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) requiere que la administración realice juicios, estimaciones y suposiciones que afecten la aplicación de las políticas contables y los montos informados de activos, pasivos, ingresos y gastos y la revelación de pasivos contingentes sobre la fecha de los estados financieros. Los resultados reales pueden diferir de estas estimaciones. Las estimaciones y los supuestos subyacentes se revisan de forma continua. Cualquier revisión de las estimaciones contables se reconoce de forma prospectiva en los periodos actuales y futuros.

## **8. Clasificación**

Todos los activos y pasivos se clasifican en corrientes y no corrientes

Un activo se clasifica como corriente cuando satisface alguno de los siguientes criterios:

- Se espera que se realice o esté destinado a la venta o al consumo en el ciclo normal de operación de la Cooperativa.
- Se mantiene principalmente con el propósito de negociar;
- Se espera que se realice dentro de los 12 meses posteriores a la fecha del informe; o
- Es efectivo o equivalente en efectivo a menos que esté restringido para ser intercambiado o utilizado para liquidar un pasivo durante al menos 12 meses después de la fecha de presentación.

Un pasivo se clasifica como corriente cuando satisface alguno de los siguientes criterios:

- Se espera liquidar en el ciclo normal de operación de la Cooperativa.
- Se mantiene principalmente con el propósito de negociar.
- Debe liquidarse dentro de los 12 meses posteriores a la fecha del informe; o
- La Cooperativa no tiene un derecho incondicional a diferir la liquidación del pasivo por al menos 12 meses después de la fecha de reporte. Los términos de un pasivo que, a opción de la contraparte, pudieran resultar en su liquidación mediante la emisión de instrumentos de patrimonio, no afectan su clasificación.

## **9. Ciclo de funcionamiento**

Todos los activos y pasivos han sido clasificados como corrientes o no corrientes de acuerdo con el ciclo normal de operación de la Cooperativa y otros criterios establecidos. Con base en la naturaleza de los servicios y el tiempo entre la adquisición de activos para la prestación de servicios y su realización en efectivo y equivalentes de efectivo, la Cooperativa ha determinado

que su ciclo operativo es de 12 meses a los efectos de la clasificación de corriente - no corriente de activos y pasivos.

#### **10. Reconocimiento de ingresos**

- Los ingresos se reconocen cuando el riesgo y las recompensas importantes de la propiedad del servicio se han transferido a los compradores. La prestación de servicios de transporte no incluye impuestos especiales ni impuestos sobre las ventas / IVA. Las ventas excluyen el consumo cautivo.
- El servicio de transporte es vendido bajo el gravamen para cada temporada, se contabiliza al precio notificado por el Gobierno como disponible hasta ese momento, pendiente de la notificación final para cada temporada.
- Los ingresos por dividendos se reconocen cuando se establece el derecho a recibir el pago.
- Los ingresos por intereses se reconocen sobre una base proporcional al tiempo teniendo en cuenta el monto pendiente y la tasa de interés aplicable.

#### **11. Activos fijos y depreciaciones**

##### **Activos fijos**

- Los activos fijos se registran al costo de adquisición o costo de construcción e incluyen el monto agregado a la valuación justa, menos la depreciación acumulada (excepto los terrenos de propiedad absoluta), la amortización y la pérdida por deterioro, si la hubiera.
- Los gastos durante el período de construcción incurridos en los proyectos en ejecución se tratan como Gastos Preoperativos pendientes de asignación a los activos y se incluyen en "Obras de capital en curso". Estos gastos se asignan a los activos fijos al inicio de la producción comercial. Los trabajos de capital en curso se expresan por el monto incurrido hasta la fecha del balance general.

##### **Depreciaciones**

- La depreciación de los activos fijos (incluida la parte revaluada del valor razonable) se ha proporcionado como en: planta, maquinaria y equipo, otros activos tangibles, y activos intangibles.
- La depreciación será llevada bajo método de línea recta, considerando la vida útil de los activos vigentes en el Ecuador.

## 12. Inversiones

Las inversiones a largo plazo se registran al costo de adquisición. No se prevé la disminución del valor de dichas inversiones a largo plazo, excepto cuando se determine que es de naturaleza permanente. Las inversiones actuales se expresan al menor costo o valor justo de mercado.

## 13. Beneficios a los empleados

Beneficios para empleados a corto plazo

- Los beneficios a los empleados a corto plazo se reconocen como desembolsos al valor no descontado en el estado de pérdidas y ganancias del año en el que se presta el servicio relacionado.
- Beneficios posteriores al empleo: Planes de contribución definidos:

La contribución de la empresa al plan de jubilación, la pensión del Plan de Pensión de los Empleados, etc. se reconocen durante el año en que se presta el servicio correspondiente.

	Nombre y apellidos	Firma
Elaborado por:	- Yomaira Arias Bailon Genesis Chicaiza Moran	
Revisado por:		

	<b>POLÍTICAS FINANCIERAS PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL LA MANÁ</b>	Código:
		Versión:
		Fecha:
		Página:

### POLÍTICAS FINANCIERAS

El Manual de Política Financieras para la Cooperativa de Transporte La Maná, proporciona las políticas para las transacciones financieras dentro de la empresa que deben ser seguidos por todo el personal. También proporciona directrices que la entidad financiera usará para administrar estas directivas, con el procedimiento correcto a seguir.

La Cooperativa de Transporte La Maná mantendrá todas las políticas financieras actualizadas y relevantes. Cualquier sugerencia, recomendación o comentario sobre las políticas y procedimientos de este manual es bienvenido.

#### **Descripción de la política**

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.

<b>Transacción financiera</b>	<b>Persona autorizada</b>	<b>Política adicional</b>
Cuentas bancarias		
Emisión de caja chica		
Tarjeta de crédito comercial		
Autorización de nuevos proveedores		
Compra de activos / equipos		
Cobro de deudas		
Pago de facturas		

#### **Política de cuenta bancaria**

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.

### **Apertura de cuentas bancarias**

Cualquier nueva cuenta bancaria que se abra para el negocio debe tener la autorización de:  
[*nombre completo de la persona autorizada*]

Para cada nueva cuenta bancaria abierta, el sistema financiero debe actualizarse y la cuenta bancaria debe registrarse por: [*nombre completo de la personal administrativo*]

### **Autorización de cuentas bancarias**

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 pago.

Las personas autorizadas para los pagos de cuentas bancarias son:

[*inserte el título del trabajo relevante aquí*]

[*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.

### **Póliza de caja chica**

El efectivo para gastos menores debe usarse para pagar los gastos hasta [inserte la cantidad máxima aquí, generalmente hasta \$500] donde los pagos 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 Transporte La Maná.

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

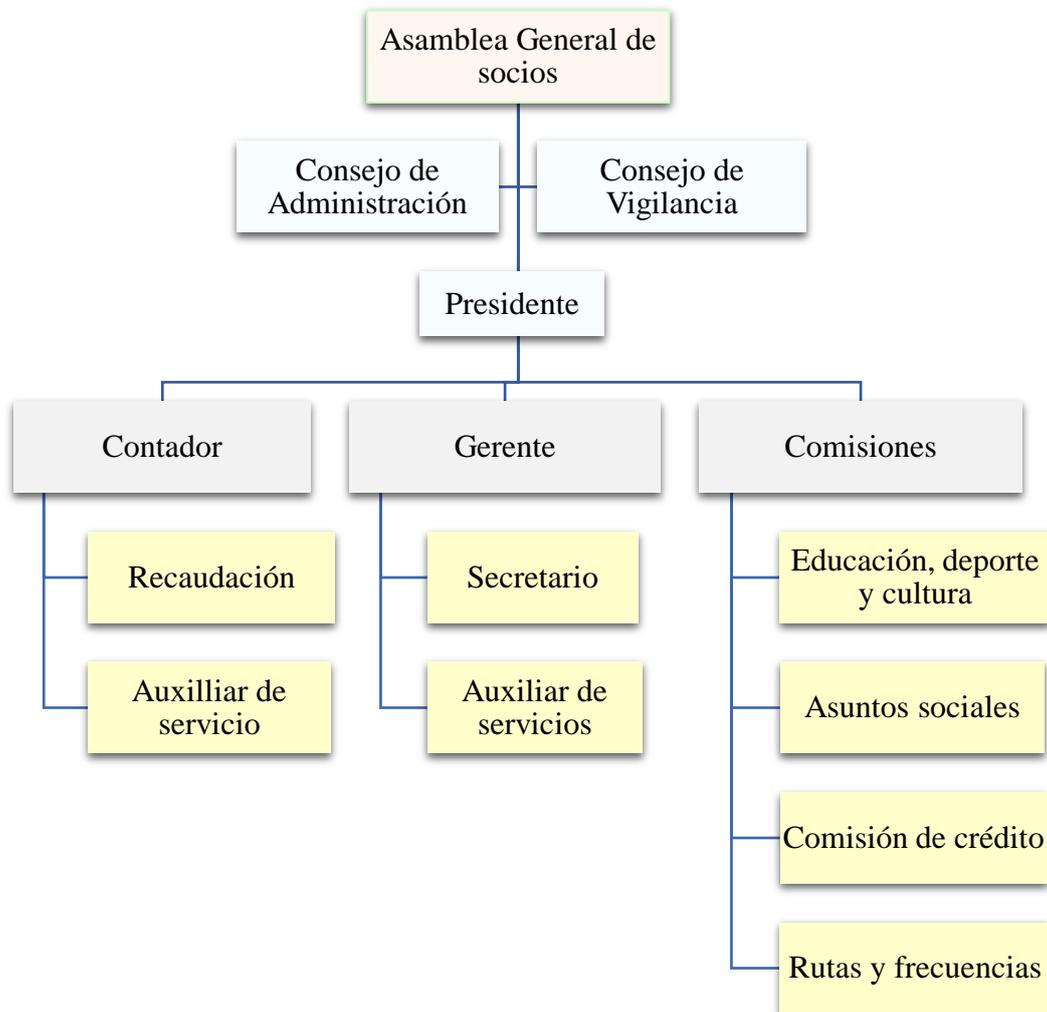
<b>Artículo comprado</b>	<b>Persona autorizada</b>	<b>Segunda autorización</b>

Todas las órdenes de compra autorizadas deben copiarse y una distribuirse a las cuentas por pagar con fecha de pago estimada y otra a {insertar el cargo relevante aquí} que verificará el recibo de compra con la orden de compra cuando se reciba.

	<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Firma</b>
Elaborado por:	- Yomaira Arias Bailon Genesis Chicaiza Moran	
Revisado por:		

## 11.6.2. Organización

### 11.6.2.1. Estructura Organizacional



**Figura 11 Estructura organizacional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial La Maná**  
**Fuente:** Cooperativa de Transporte La Maná

### 11.6.2.2. Manual de funciones

Los manuales son la forma más común de documentación en el entorno empresarial, en caso de estudio, no cuenta con dichos instrumentos dentro de su proceso administrativo, por tanto, se plantea los siguientes manuales de funciones que van acorde de la estructura organizacional de la Cooperativa de Transporte La Maná.

	<b>MANUAL</b>	Código:
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Revisión: Fecha:

<b>Código del Manual: CTI-01</b>			<b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO</b>
Edición: 01	Publicado:		
Revisión:	Colaborador:		
Denominación	<b>Asamblea General de Socios</b>		
Supervisado por:	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria		
Relaciones internas	Consejo de administración, vigilancia, socios, gerente, contador.		
Relaciones externas	Clientes potenciales, según órdenes de la asamblea General de Socios		
<b>Funciones y responsabilidades:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de alto nivel de la empresa y dar instrucciones al respecto.</li> <li>- Determinación de la organización de gestión de la cooperativa.</li> <li>- Establecimiento de un sistema necesario para la planificación financiera en la medida requerida, y para la contabilidad, las auditorías financieras y la gestión de la cooperativa.</li> <li>- Nombramiento y cese de directivos y personas que desempeñen la misma función y signatarios autorizados</li> <li>- Supervisión de alto nivel sobre si los responsables de la gestión actúan de conformidad con la ley, los estatutos, el reglamento interno y las instrucciones escritas del consejo de administración.</li> <li>- Llevar el libro de acciones, el libro de resoluciones del consejo y el registro de reuniones y debates de la asamblea general, la elaboración del informe anual de actividad y divulgación de gobierno corporativo y su presentación a la asamblea general, la organización de las reuniones de la asamblea general y el cumplimiento de los acuerdos de la asamblea general.</li> </ul>			
<b>Detalle</b>	<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
Elaborado por:	- Yomaira Arias - Genesis Chicaiza	Estudiantes universitarios	
Revisado por:		Gerente General	

	<b>MANUAL</b>	Código:
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Revisión: Fecha:

<b>Código del Manual: CTI-02</b>			<b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO</b>
Edición: 01	Publicado:		
Revisión:	Colaborador:		
Denominación	<b>Consejo de Administración</b>		
Supervisado por:	Asamblea General de Socios		
Relaciones internas	Consejo de administración, vigilancia, socios, gerente, contador.		
Relaciones externas	Clientes potenciales, según órdenes de la asamblea General de Socios		
<p>Los deberes y facultades indelegables e indispensables de los administradores son los siguientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar la dirección y gestión final y dar las instrucciones necesarias.</li> <li>- Determinar la organización de la gestión de sociedades de acuerdo con la ley y los estatutos.</li> <li>- Desarrollar la contabilidad, la auditoría financiera y la planificación financiera si es necesario para la gestión de la cooperativa.</li> <li>- Supervisar si las personas a las que se han encomendado 1 o más divisiones de la gestión de la sociedad actúan de conformidad con la ley, los estatutos, los reglamentos e instrucciones internos.</li> <li>- Establecer un comité para la detección y gestión tempranas de riesgos.</li> <li>- Organizar la reunión de la asamblea general y ejecutar las resoluciones de la asamblea general.</li> <li>- Notificar a la corte que las responsabilidades de la sociedad exceden sus activos.</li> <li>- Ejecutar y supervisar los programas de la Cooperativa.</li> <li>- Manejo de consultas por correo electrónico.</li> <li>- Organización de eventos internos y externos</li> </ul>			
<b>Detalle</b>	<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
Elaborado por:	- Yomaira Arias - Genesis Chicaiza	Estudiantes universitarios	
Revisado por:		Gerente General	

	<b>MANUAL</b>	Código:
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Revisión: Fecha:

<b>Código del Manual: CTI-03</b>			<b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO</b>
Edición: 01	Publicado:		
Revisión:	Colaborador:		
Denominación	<b>Consejo de Vigilancia</b>		
Supervisado por:	Asamblea General de Socios		
Relaciones internas	Consejo de administración, vigilancia, socios, gerente, contador.		
Relaciones externas	Clientes potenciales, según órdenes de la asamblea General de Socios		
<p>Funciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proteger y hacer cumplir las leyes sobre la Cooperativa de Transporte La Maná.</li> <li>- Monitorear alarmas y cámaras de circuito cerrado de TV (CCTV)</li> <li>- Controlar el acceso para empleados y visitantes</li> <li>- Realizar controles de seguridad en las instalaciones de la Cooperativa de Transporte La Maná.</li> <li>- Escribir informes sobre lo que observaron mientras estaban de servicio.</li> <li>- Servir como testigos para testimonio en la corte.</li> <li>- Detener a los infractores</li> <li>- Manejo de consultas por correo electrónico.</li> <li>- Organización de eventos internos y externos.</li> <li>- Buenas habilidades de comunicación oral y escrita</li> <li>- Buen conocimiento de la filosofía y los objetivos del proceso de vigilancia de factores de riesgo STEPS.</li> <li>- Planificador bien organizado y eficiente</li> </ul>			
<b>Detalle</b>	<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
Elaborado por:	- Yomaira Arias - Genesis Chicaiza	Estudiantes universitarios	
Revisado por:		Gerente General	

	<b>MANUAL</b>	Código:
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Revisión: Fecha:

<b>Código del Manual: CTI-04</b>			<b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO</b>
Edición: 01	Publicado:		
Revisión:	Colaborador:		
Denominación	<b>Presidente</b>		
Supervisado por:	Asamblea General de Socios		
Relaciones internas	Consejo de administración, vigilancia, socios, gerente, contador.		
Relaciones externas	Clientes potenciales, según órdenes de la asamblea General de Socios		

### Funciones y responsabilidades

- Planificación estratégica a largo plazo.
- Supervisar presupuestos, personal y ejecutivos y evaluar el éxito de la empresa.
- Desarrollar, hacer cumplir y reevaluar las políticas y procedimientos.
- Analice presupuestos e informes financieros con regularidad.
- Planifique continuamente formas de aumentar la rentabilidad de la empresa y manténgase al tanto del progreso.
- Cree y mantenga relaciones con instituciones financieras y otros líderes comunitarios e industriales.
- Revisar y asesorar sobre contratos.
- Búsqueda de oportunidades de inversión/inversores, asociaciones, y alianzas.
- Muestra una postura de liderazgo y habilidades de toma de decisiones para liderar la empresa con confianza.
- Conocer y prestar atención a las obligaciones tributarias, implicaciones y exenciones de las acciones de la empresa.
- Informar al consejo de administración y presidir las reuniones del consejo.

<b>Detalle</b>	<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
Elaborado por:	- Yomaira Arias - Genesis Chicaiza	Estudiantes universitarios	
Revisado por:		Gerente General	

	<b>MANUAL</b>	Código:
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Revisión: Fecha:

<b>Código del Manual: CTI-05</b>			<b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO</b>
Edición: 01	Publicado:		
Revisión:	Colaborador:		
Denominación	<b>Contador</b>		
Supervisado por:	Asamblea General de Socios		
Relaciones internas	Consejo de administración, vigilancia, socios, gerente, contador.		
Relaciones externas	Clientes potenciales, según órdenes de la asamblea General de Socios		
<p><b>Funciones y responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación de cuentas y declaraciones de impuestos</li> <li>- Seguimiento de gastos y presupuestos</li> <li>- Auditar y analizar el desempeño financiero</li> <li>- Previsión financiera y análisis de riesgos</li> <li>- Asesoramiento sobre cómo reducir costes y aumentar las ganancias</li> <li>- Recopilación y presentación de informes financieros y presupuestarios.</li> <li>- Asegurarse de que los estados financieros y los registros cumplan con las leyes y regulaciones.</li> <li>- Mantener actualizados los libros de contabilidad y los sistemas.</li> </ul> <p><b>Requisitos:</b> Título de tercer nivel en: Contabilidad.</p> <p><b>Experiencia:</b> Mínimo dos años, en puestos iguales.</p> <p><b>Habilidades:</b> Manejo de programas contables, Microsoft Office, tributación, conocimiento de leyes y artículos vigentes de instituciones de regulación.</p>			
<b>Detalle</b>	<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
Elaborado por:	- Yomaira Arias - Genesis Chicaiza	Estudiantes universitarios	
Revisado por:		Gerente General	

	<b>MANUAL</b>	Código:
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Revisión: Fecha:

<b>Código del Manual: CTI-06</b>			<b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO</b>
Edición: 01	Publicado:		
Revisión:	Colaborador:		
Denominación	<b>Gerente</b>		
Supervisado por:	Asamblea General de Socios		
Relaciones internas	Consejo de administración, vigilancia, socios, gerente, contador.		
Relaciones externas	Clientes potenciales, según órdenes de la asamblea General de Socios		

### Funciones y responsabilidades

- Contratación, dotación de personal y formación de nuevos empleados
- Capacitar y desarrollar a los empleados existentes
- Manejo de problemas de desempeño y terminaciones
- Apoyar la resolución de problemas y la toma de decisiones
- Realización de evaluaciones de desempeño oportunas
- Traducir los objetivos corporativos en objetivos funcionales e individuales
- Monitorear el desempeño e iniciar acciones para fortalecer los resultados
- Seguimiento y control de gastos y presupuestos
- Seguimiento y presentación de informes de los resultados del cuadro de mando a la alta dirección
- Planificación y establecimiento de objetivos para períodos futuros

**Requisitos:** Título de tercer nivel en: carreras administrativas, financieras o afines.

**Experiencia:** Mínimo dos años, en el área administrativa y de operaciones.

**Habilidades:** Capacidad de negociación, trabajo en equipo, creatividad, innovación, capacidad de análisis y solución de problemas, Pro-Activo y efectivo.

Detalle	Nombre y apellidos	Cargo	Firma
Elaborado por:	- Yomaira Arias - Genesis Chicaiza	Estudiantes universitarios	
Revisado por:		Gerente General	

	<b>MANUAL</b>	Código:
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Revisión: Fecha:

<b>Código del Manual: CTI-07</b>			<b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO</b>
Edición: 01	Publicado:		
Revisión:	Colaborador:		
Denominación	<b>Comisiones</b>		
Supervisado por:	Asamblea General de Socios		
Relaciones internas	Consejo de administración, vigilancia, socios, gerente, contador.		
Relaciones externas	Clientes potenciales, según órdenes de la asamblea General de Socios		

### Funciones y responsabilidades

- Participa en el análisis de temas de desarrollo social con un enfoque en la protección social, la desigualdad y la reducción de la pobreza a nivel regional y nacional; realiza investigación empírica y análisis de tendencias y desarrollos y políticas relacionadas bajo el ámbito de la sección.
- Asiste en la planificación, organización y prestación de servicios de reuniones de grupos de expertos técnicos y especiales; redacción de informes y preparación de resúmenes de reuniones.
- Bordar las oportunidades y amenazas emergentes no impulsadas por el mercado.
- Dar forma a la estructura de los mercados nuevos y existentes, así como su posicionamiento estratégico dentro de esos mercados;
- Trabajando para encontrar puntos en común con sus partes interesadas externas.

**Requisitos:** Selección mayoritario pro los socios de la entidad

**Experiencia:** No aplica

**Habilidades:** Trabajo en equipo, creatividad, innovación, capacidad de análisis y solución de problemas, Pro-Activo y efectivo.

Detalle	Nombre y apellidos	Cargo	Firma
Elaborado por:	- Yomaira Arias - Genesis Chicaiza	Estudiantes universitarios	
Revisado por:		Gerente General	

	<b>MANUAL</b>	Código:
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Revisión: Fecha:

<b>Código del Manual: CTI-08</b>			<b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO</b>
Edición: 01	Publicado:		
Revisión:	Colaborador:		
Denominación	<b>Secretaria/o</b>		
Supervisado por:	Asamblea General de Socios		
Relaciones internas	Consejo de administración, vigilancia, socios, gerente, contador.		
Relaciones externas	Clientes potenciales, según órdenes de la asamblea General de Socios		

### Funciones y responsabilidades

- Asegurar que las reuniones se organicen y se registren de forma eficaz
- Mantener registros y administración efectivos.
- Cumplir con los requisitos legales de los documentos que rigen, la ley de beneficencia, la ley de sociedades, etc. (cuando corresponda).
- Comunicación y correspondencia.
- Actuar como recepcionista y / o conocer y saludar a los clientes
- Responder llamadas, recibir mensajes y manejar correspondencia
- Gestionar la base de datos de la cooperativa
- Enlace con organizaciones y clientes relevantes
- Coordinación de envíos postales y tareas publicitarias similares.

**Requisitos:** Título de segundo nivel y tercer nivel en secretaria

**Experiencia:** Mínimo un año de experiencia laboral

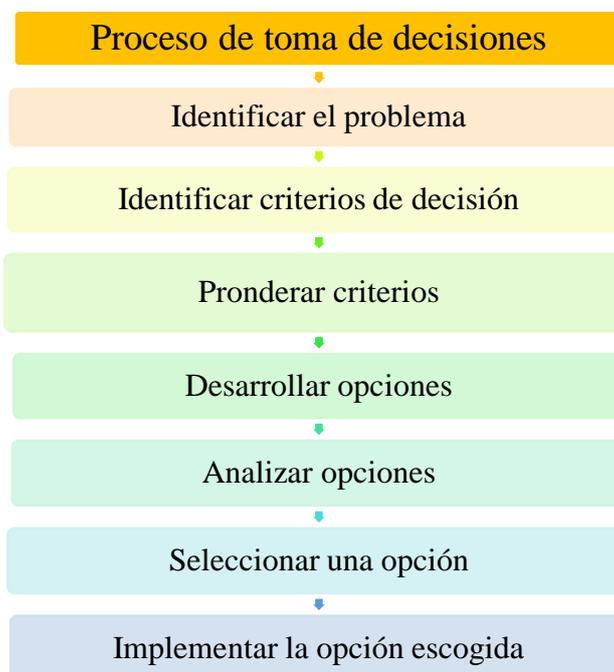
**Habilidades:** Capacidad de organización, trabajo en equipo.

<b>Detalle</b>	<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
Elaborado por:	- Yomaira Arias - Genesis Chicaiza	Estudiantes universitarios	
Revisado por:		Gerente General	

### 11.6.3. Dirección

#### 11.6.3.1. Toma de decisiones

Para mejorar la toma de decisiones dentro de la Cooperativa de Transporte La Maná, se propone el siguiente proceso:



Etapas	Objetivo	Competencias necesarias
1. Identificar el problema 2. Identificar criterios de decisión	Comprender el problema en su complejidad y en su resonancia para los grandes objetivos educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis</li> <li>- Síntesis</li> <li>- Visión global</li> <li>- Pensamiento hipotético-deductivo</li> </ul>
3. Ponderar criterios 4. Desarrollar opciones 5. Analizar opciones	Crear una estrategia de solución, apoyada en las fortalezas, que minimice los efectos negativos y que asegure logros reales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creatividad</li> <li>- HH interpersonales</li> <li>- Negociación</li> <li>- Comunicación</li> </ul>
6. Selección de una opción 7. Implementar la opción escogida	Logar el mejoramiento del problema permitiendo además la transferencia y acumulación de los conocimientos aprendidos,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad del liderazgo</li> <li>- Capacidad para motivar e ilustra</li> <li>- Comunicación verbal y escrita</li> </ul>

Paso 1: Para poder identificar el problema se requiere responder las siguientes preguntas:

¿Qué es necesario hacer?	¿Cómo se puede llevarlo a cabo?

Paso 2: Respecto a la identificación de criterios de decisión se debe tomar en cuenta los siguientes componentes:

¿Qué es necesario hacer?	¿Cómo se puede llevarlo a cabo?
Estudiar y analizar el problema presentado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar información</li> <li>- Comparar el problema con situaciones similares</li> <li>- Organizar la información</li> <li>- Analizar la información</li> <li>- Realizar una breve redacción o informe</li> </ul>

Paso 3: Ponderar criterios; en este paso se debe asignar pesos a los diferentes criterios obtenidos. Dichas variables tengan una importancia en el problema o la toma de decisiones que se está ejecutando. A mayor valor mayor importancia, por ejemplo, una escala de 1 al 10 donde 1 es menos importante y 10 es importante.

Variable	Ponderación
Criterio 1	10
Criterio 2	5
Criterio 3	2
Criterio 4	8
<b>Total</b>	25

Paso 4: Desarrollar opciones: en este paso se puede asignar el uso de técnicas como Brainstorming o mejor conocida como lluvia de ideas.



Paso 5: Analizar opciones, se enfoca en evaluar los criterios establecidos en el proceso 2, la intención es revelar las ventajas y desventajas de cada opción, por medio de la moderación. Se requiere la aplicación de métodos, por tanto, se sugiere utilizar el método de comparación por pares, el mismo que se presenta a continuación:

Alternativa	A	B	C	Total
Criterio 1				
Criterio 2				
Criterio 3				
Criterio 4				
<b>Total</b>				

Paso 6: Seleccionar una opción, tomando en cuenta la alternativa que tuvo mayor alternativa.

Alternativa	A	B	C	Total
Criterio 1				
Criterio 2				
Criterio 3	<b>MEJOR OPCIÓN</b>			
Criterio 4				
<b>Total</b>				

Paso 7: Implementar la opción escogida, esta etapa está constituida por la socialización de la toma de decisión obtenida. Aquí se mide la eficiencia de resolución. Entre las preguntas que se deben dar respuesta tenemos:

<b>Componentes</b>	
¿Se resolvió el problema?	
¿Qué error se cometió?	
¿Se eligió la respuesta correcta?	



## Hoja de tareas

Con el propósito de realizar un seguimiento y supervisión a los trabajadores de la Cooperativa de Transporte La Maná, se plantea el siguiente modelo que fija tareas semanas y asuntos a realizarse.

TAREAS SEMANALES					
Empresa: <u>Cooperativa de Transporte La Maná</u>			Mes: _____		
	LU. <u>Fecha</u>	MA. <u>Fecha</u>	MI. <u>Fecha</u>	JU. <u>Fecha</u>	VI. <u>Fecha</u>
ASIGNATU	Tarea 1 	Tarea 2	Tarea 3 	Tarea 4	Tarea 5 
ASIGNATU	Tarea 1 	Tarea 2	Tarea 3 	Tarea 4	Tarea 5 
NOTAS	Tarea 1 	Tarea 2	Tarea 3 	Tarea 4	Tarea 5 

## Lista de tareas pendientes:

LISTA DE TAREAS PENDIENTES							2021
Tarea	Prioridad	Estado	Fecha de inicio	Fecha de vencimiento	Porcentaje completado	¿Finalizada o vencida?	Notas
Tarea 1	Normal	No iniciada	29/11/2021	8/12/2021	0%		
Tarea 2	Alta	Completada	19/11/2021	19/12/2021	100%	✓ Finalizada	
Tarea 3	Baja	En curso	9/11/2021	24/12/2021	50%		
Tarea 4	Normal	No iniciada	29/12/2021	22/2/2022	0%		

El modelo guía tiene como finalidad controlar y supervisar el cumplimiento de las tareas, con ella conocer el grado de satisfacción y que ejecución de cada uno de ellas. (Hoja de Excel).

## Evaluación del empleado



Cooperativa de Transporte La Maná

### Evaluación de empleados

#### Información de los empleados

<b>Nombre</b>		<b>Identificación del empleado</b>	
<b>Cargo</b>		<b>Fecha</b>	
<b>Departamento</b>		<b>Director</b>	
<b>Periodo de examen</b>			

#### Calificaciones

	1 = Pobre	2 = Justo	3 = Satisfactorio	4 = Bueno	5 = Excelente
<b>Conocimiento del trabajo</b>	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios</i>					
<b>Calidad del trabajo</b>	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios</i>					
<b>Asistencia/Puntualidad</b>	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios</i>					
<b>iniciativa</b>	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios</i>					
<b>Habilidades de comunicación/escucha</b>	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios</i>					
<b>fiabilidad</b>	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios</i>					
<b>Calificación general</b> (promedia los números de calificación anteriores)					

#### Evaluación

COMENTARIOS  
ADICIONALES

METAS

(según lo acordado por el  
empleado y el gerente)

#### Verificación de la revisión

Al firmar este formulario, usted confirma que ha discutido esta revisión en detalle con su supervisor. La firma de este formulario no indica necesariamente que esté de acuerdo con esta evaluación.

Firma del empleado		Fecha	
Firma del administrador		Fecha	

## 11.6.4. Control

### 11.6.4.1. Indicadores de gestión

Un indicador de gestión es un valor medible que demuestra la eficacia con la que una empresa está logrando objetivos empresariales clave. (Villa, 2019). Los indicadores de gestión que se presenta a continuación medirán y evaluará el éxito al alcanzar los objetivos de la Cooperativa de Transporte La Maná.

#### Rotación de Cartera

Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

Formula: Rotación de Cartera = Ventas/Cuentas por Cobrar

Informe detallado	2019	2020	
Ventas			
Cuentas por Cobrar			
Rotación de Cartera			

#### *Análisis e interpretación*

La Cooperativa tiene un valor de [*resultado de la formula positiva*] como rotación de cartera, lo que demuestra que la entidad tarda [ $360/\text{resultado de la formula}$ ] días en recuperar su cartera, lo cual se puede interpretar como eficiente el manejo que le están dando a su cartera.

#### Rotación de Activo Fijo

Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos fijos.

Formula: Rotación de activo fijo = Ventas/Activo Fijo

	Informe detallado	2019	2020
	Ventas		
	Activo Fijo		
	Rotación de Activo Fijo		

### ***Análisis e interpretación***

Como se observa en el año [*año de análisis*] la Rotación de Activos Totales de la Cooperativa de Transporte La Maná, muestra un valor de [*resultado de la formula*]; esto lo que quiere decir es que las Ventas realizan el Activo Total [*resultado de la formula*] veces, si analizamos estos valores se puede deducir que la rotación de activos fijos se lleva a cabo cada [ $360/\text{resultado de la formula}$ ] días, dando como resultado mejores utilidades netas durante el ciclo operacional.

### **Rotación de Ventas**

La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.

Formula: Rotación de ventas = Ventas/Activo total

Informe detallado	2019	2020	
Ventas			
Activo Total			
Rotación de ventas			

### ***Análisis e interpretación***

Si se observan que el año [*año de análisis*] ha sido un periodo récord, debido a que se observa que se ha alcanzado mayor rotación ventas que los otros años; esto lo que quiere decir, es que las ventas cada vez están cubriendo más a los activos fijos o, dicho de otra manera, el manejo del Activo Fijo en el [*año de análisis*] ha sido eficiente debido a que ha logrado que las ventas cubran más veces el valor de estos activos.

### Impacto Gastos Administrativos y Ventas

Formula:  $\text{Impacto Gastos Administrativos} = \text{Gastos Administrativos y de venta} / \text{Ventas}$

	Informe detallado	2019	2020
	Gastos Administrativos y de venta		
	Ventas		
	Impacto gastos administrativos y ventas		

#### *Análisis e interpretación*

El impacto de los gastos administrativos y de ventas en relación a las ventas es de [*resultado de la formula*] lo que significa que disminuye a lo largo de los periodos. Para el caso de la empresa se debe a que la variación estos gastos de un año al otro fluctúa en base a la inflación y el gasto del nuevo personal, mientras que el índice de crecimiento de las ventas es mucho mayor por lo que más volumen de ventas menor va a ser su participación en relación a las ventas

### Impacto de Carga Financiera

Permite establecer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa. No tiene que pasar del 10% para tener una buena salud financiera de la empresa.

Formula:  $\text{Impacto de carga financiera} = \text{Gastos Financiero} / \text{Ventas}$

	Informe detallado	2019	2020
	Gastos Financiero		
	Ventas		
	Impacto de carga financiera		

#### *Analisis e interpretación*

Se obtiene el indicador Impacto de la Carga financiera, el cual tomando en consideración los Gastos Financieros estos valores son prácticamente ínfimos es decir no son significativos, como se puede apreciar el valor más alto es de [*resultado de la formula*] monto registrado en el año [*año de análisis*]. La deuda que mantiene con terceros la entidad no representa mayores costos.

### 11.6.4.2. Indicadores financieros

El análisis financiero se considera una de las mejores formas de analizar los aspectos fundamentales de una determinada empresa, debido a que ayuda a comprender el desempeño financiero de la empresa derivado de sus estados financieros. Esta es una métrica importante para analizar la rentabilidad operativa, la liquidez, el apalancamiento, etc. de la empresa.

A continuación, se presenta en análisis financieros por medio de ratios financieros importantes:

#### Capital

La ratio de capital mide la salud financiera. Pone en relación los fondos con los que cuenta para hacer frente, de forma inmediata, a posibles imprevistos, con el riesgo que asume a través de los activos que tiene en el balance.

Formula:  $Capital = Pasivo/Patrimonio$

Informe detallado	2019	2020	
Pasivo			
Patrimonio			
Razón circulante			

#### *Análisis e interpretación*

El Pasivo frente al Patrimonio representa [*resultado de la formula positiva*] veces más, lo que significa que tiene que la cooperativa tiene solvencia.

El Pasivo frente al Patrimonio representa [*resultado de la formula negativa*] veces más, lo que significa que tiene que la cooperativa tiene que capitalizarse a fin de tener más solvencia, lo óptimo es la relación 1 a 1.

**Retorno sobre el capital:** mide el rendimiento obtenido del capital contable de la empresa.

Fórmula de rendimiento sobre el capital = Beneficio neto / Capital contable

Informe detallado	2019	2020	
Utilidad neta			
Capital contable			
Retorno sobre el capital			

La Cooperativa de Transporte La Maná proporciona un mejor rendimiento a sus accionistas en comparación con año [*Año anterior de análisis*].

### Ratio actual

Mide la extensión del número de activos corrientes a pasivos corrientes. Generalmente, se considera que la proporción de 1 es ideal para representar que la empresa tiene suficientes activos circulantes con el fin de reembolsar sus pasivos corrientes.

**Razón circulante = Activo corriente/ Pasivo corriente**

Informe detallado	2019	2020	
Activo Corriente			
Pasivo corriente			
Razón circulante			

El coeficiente actual de la Cooperativa de Transporte La Maná, es mejor en comparación con el año [*Año anterior de análisis*] lo que muestra que entidad está en una mejor posición para pagar sus obligaciones actuales.

### Liquidez

La relación rápida ayuda a analizar la capacidad de pago instantáneo de la empresa de sus obligaciones actuales.

Liquidez = Fondos disponibles/ depósitos a corto plazos

	Informe detallado	2019	2020
	Activo corriente - Inventario		
	Pasivo corriente		
	Razón rápida		

La cooperativa tiene una liquidez del [*resultado de la formula*], el cual le permite cumplir con sus obligaciones a corto plazo, la cooperativa tiene una liquidez alta, sería recomendable se direccionen estos dineros a la entrega de créditos para así obtener una mayor rentabilidad.

### Ratios de rentabilidad

Analizar la capacidad de ganancia de la empresa. También ayuda a comprender la eficiencia operativa del negocio de la cooperativa. Algunas razones importantes de rentabilidad son las siguientes:

**Rentabilidad operativa:** Mide la eficiencia operativa de la empresa;

Fórmula del índice de ganancias operativas = ganancias antes de intereses e impuestos / ventas

Informe detallado	2019	2020	
Ganancias antes de intereses e impuestos			
Ventas			
Rentabilidad operativa			

**Ratio de Utilidad neto:** Mide la rentabilidad global de la empresa.

Fórmula del índice de utilidad neto = Beneficio neto / Ventas.

	Informe detallado	2019	2020
	Utilidad neta		
	Ventas		
	Índice de beneficio neto		

La Cooperativa de Transporte La Maná tiene una mejor rentabilidad en comparación con el año [*Año anterior de análisis*].

**Ratios de rotación de cuentas por cobrar:** ayudan a medir la efectividad de una empresa en el cobro de sus cuentas por cobrar o deudas.

Fórmula del índice de rotación de cuentas por cobrar = Ventas a crédito / Cuentas por cobrar promedio.

	Informe detallado	2019	2020
	Utilidad neta		
	Ventas		
	Índice de beneficio neto		

### Ratios de solvencia

Apalancamiento financiero: mide el número de activos disponibles para los accionistas de la empresa. Cuanto mayor sea la relación, mayor es el riesgo financiero en términos de posición deudora para financiar los activos de la cooperativa.

Fórmula de apalancamiento financiero = Activos totales / Patrimonio

Informe detallado	2019	2020	
Total, activos			
Patrimonio			
Apalancamiento financiero			

Una relación más alta del año. implica que la empresa está muy apalancada y podría tener dificultades para pagar su deuda en comparación con año [Año anterior de análisis].

## **12. Impactos**

### **12.1. Impacto Social**

Dentro del impacto social, la Cooperativa de Transporte La Maná, es una empresa de servicios que genera plazas de trabajo, por ente bienestar laboral y social, contribuyendo a la mejora de calidad de vida. Con la implementación de la propuesta se pretende ayudar a crear procesos eficientes donde cada política está enfocada en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad proporcionando una mejora en la distribución de tareas además identifica los errores del proceso y proporciona una solución dando como resultado una metodología más eficiente que desperdiciará menos tiempo y, a menudo, también menos recursos. “Al identificar y corregir errores, es posible producir más en menos tiempo y utilizar menos recursos en el proceso, lo que garantizará mejores resultados.” Los empleados también estarán más satisfechos cuando se den cuenta de que hay menos desgaste y pérdida de esfuerzo en tareas irrelevantes. Sus voces comenzarán a escucharse cada vez más como parte del proceso de transformación, lo que los llevará a ser cada vez más productiva.

### **12.2. Impacto Técnico**

La investigación posee impacto técnico, debido a que la estrategia de gestión administrativa-financiera se centra en el desarrollo de cualidades de liderazgo entre los miembros del equipo. Su objetivo es promover líderes dentro de la organización que sean útiles para aumentar la productividad brindando procesos más eficientes que garanticen el logro de las metas. Por tanto, es ejecutable y factible su implementación.

### **12.3. Impacto Económico**

La Cooperativa de Transporte La Maná al ser una empresa de servicios, participa en la generación de empleo de manera directa e indirecta de la misma manera ayuda a reactivar a la economía del Ecuador mediante el pago de impuestos como el pago a sus empleados por tanto el modelo de gestión administrativa financiera garantizar que las finanzas de la empresa se gestionen de manera eficiente para que los gastos permanezcan bajo control, dentro del presupuesto, con esto mitigar el desperdicio innecesario de dinero o recursos, y los documentos financieros de la empresa están en perfecto estado.

### 13. Presupuesto

**Tabla 23** Presupuesta del proyecto

<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>				
<b>Componente/Rubros</b>	<b>Internas</b>			<b>TOTAL</b>
	<b>Autogestión</b>	<b>UTC</b>	<b>Comunidad</b>	
<b>Objetivo 1</b>				
Identificar el entorno actual que tiene la Cooperativa De Transporte, Interprovincial De Pasajeros “La Maná” respecto a los procesos administrativos.				450,00
<b>Actividades</b>				
Estructuración de una entrevista y una encuesta	100,00			
Aplicación de la entrevista dirigida al gerente y una encuesta a los socios de la cooperativa	250,00			
Tabulación y análisis de los instrumentos	100,00			
<b>Objetivo 2</b>				
Determinar como la información financiera, incide en la toma de decisiones de la Cooperativa De Transporte, Interprovincial De Pasajeros “La Maná”.				150,00
<b>Actividades</b>				
Aplicación de indicadores de gestión y financieros	150,00			
<b>Objetivo 3</b>				
Diseñar un modelo de Gestión Administrativa y Financiera que contribuya a una adecuada toma de decisiones, facilitándole un mejor manejo, control y registro del estado de la organización en el periodo 2021.				350,00
<b>Actividades</b>				
Elaboración de un modelo de gestión administrativa-financiera que satisfaga las necesidades de la cooperativa.	350,00			
<b>TOTAL</b>				<b>950,00</b>

**Elaborado por:** Las Autoras

**Fuente:** Investigación de campo

## **14. Conclusiones y recomendaciones**

### **14.1. Conclusiones**

Mediante la presente investigación se ha podido evidenciar que la Cooperativa De Transporte Interprovincial De Pasajeros “La Maná”, presenta falencias en los procesos de gestión administrativa por la falta de un manual de funciones, inexistencia de políticas administrativas, contables, financieras, la toma de decisiones se lleva de forma informal, y finalmente se halló que no cuenta con análisis de indicadores que permitan medir la solvencia, rentabilidad, eficacia del desarrollo de sus actividades.

Los índices de endeudamiento se reducen considerablemente debido a la decisión de sus directivos mientras que los índices de rentabilidad han sufrido disminuciones de la utilidad neta de la compañía por otro lado la liquidez de la empresa ha menorado considerablemente trayendo como consecuencia inseguridad al pago de obligaciones corrientes.

El modelo administrativo-financiero propuesto es una investigación que parte del desarrollo de una filosofía empresarial basada en el proceso de planificación, organización, dirección y control, que ayudaran a los altos mandos a tomar decisiones, condiciendo a procesos mejorados, reduciendo costos, aumentando la productividad, por lo tanto, genera más ganancias, que se pueden invertirse en infraestructura, equipos y capacitación del personal.

### **14.2. Recomendaciones**

Es recomendable socializar la misión, visión, políticas importantes que tiene la Cooperativa de Transporte La Maná, debido a que existe un porcentaje de socios que desconoce estas estrategias empresariales, así se evidenció en la encuesta aplicada.

Tomar en cuenta los indicadores de gestión y financieros en el proceso de toma de decisiones puesto que permitirá incrementar estrategias que beneficien a la Cooperativa de Transporte La Maná.

Mantener el manejo eficiente de los recursos, tomando en cuenta el modelo de gestión administrativa financiera propuesta, ya que permitirá evidenciar transparencia en el desarrollo de las actividades como el cumplimiento de los objetivos, metas y aspiraciones de la entidad

## 15. BIBLIOGRAFÍA

- Artos, P. (22 de 10 de 2017). *promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>
- Balderas, J. (2017). *Unadm*. Obtenido de <https://josemario-balderas-reyes-unadm.blogspot.com/2017/08/tipos-de-investigacion.html>
- Bernal, T. C. (2016). *Metodología de la Investigación (Segunda Edición)*. Mexico: PEARSON
- Blasco, & Pérez. (2007). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Angosta Editores.
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dialnet*, 220-231.
- Córdoba, M. (2016). *Gestión Financiera Incluye referencai a NIC (1,2,7,17,33 Y 40) y NIFF I*. Colombia: ECOE.
- DANE. (09 de 12 de 2017). Guía de indicadores . Bogota, Colombia.
- Diccionario de Oxford del estudiante avanzado . (15 de 03 de 2021). Toma de decisiones.
- Esquivel, R. (2018). *slimstock.com*. Obtenido de <https://www.slimstock.com/cl/news/indicadores-de-rendimiento-en-la-gestion-de-inventario/>
- Fajardo, M., & Soto, C. (2018). *Gestión financiera empresarial*. Machala: Editorial UTMACH.
- Fierro, J. (2017). Liderazgo y Toma de decisiones. *Dialnet*, 8-12.
- Florido, M. (02 de 05 de 2021). *marketingandweb*. Obtenido de <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-emp>
- Fuentes, A. (17 de 09 de 2020). *questionpro.com*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/los-indicadores-de-gestion-una-hoja-de-ruta-que-toda-organizacion-debe-seguir/>
- García, J. (2019). *cop.es*. Obtenido de <https://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadecisiones.htm>
- Gomez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Argentina: Brujas.

- Gonzales, R. (20 de 11 de 2012). *.pdcahome.com*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/2569/matriz-de-pugh-ayuda-a-la-toma-de-decisiones/>
- Graig-Cooper, M. (2014). Auditoría de Gestión como conseguir una estructura directa y eficaz. Nueva York: Folio.
- Helmut, S. C. (25 de 16 de 2018). *lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/>
- Henao, E. (2018). 5 indicadores financieros que todo emprendedor debe monitorear . *SCielo*, 67.
- Hernández, B. B. (2017). *Técnicas Estadísticas de Investigación Social*. Madrid: Diaz de Santos.
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Institución Univeritaria de Envigado - SGI. (2017). *es.slideshare.net*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/IUESistemaGestionIntegral/indicadores-de-gestin-3188323>
- López, M. (2019). Importancia de la administración y dirección de empresas en una organización. *Dialnet*, 21-27.
- Males, D. (2015). *Metodología de la investigación*. Ambato: UNIANDES.
- Márquez, J., Cardaso, D., Cerreño, L., & Bobadilla, S. (2016). Gestión administrativa en MIPYMES sur Estado de México, 2016. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 12.
- Martinez, G. (07 de 12 de 2020). *sendasdexito.com*. Obtenido de <https://sendasdexito.com/proceso-administrativo-ejemplo/>
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 947-964.
- Miranda, C. (19 de 08 de 2019). *webyempresas.com*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/>
- Moreno, D. (2021). Estrategias para una gestión administrativa eficaz. *SCielo*, 17.

- Naghi, M. (2015). *Metodología de la Investigación (2da Edición)*. Mexico: Lisuma .
- Paredes, M. (10 de 03 de 2020). *iustime.com*. Obtenido de <https://www.iustime.com/actualidad/la-importancia-de-tener-una-buena-gestion-financiera-a-la-hora-de-emprender/>
- Ponce, R. (2013). *Administracion Moderna*. Editorial Limusa.
- Quezada, N. L. (2010). *Metodologuia de la Investigación*. Lima - Perú: Macro E.I.R.L.
- Ramírez, C. (2016). *Fundamentos de Administración de Empresas*. ECOE Ediciones.
- Reynada, O. (1998). *Metodologia de investigación aplicada a proyectos*. México: Jesús Gali
- Riquelme, M. (12 de 07 de 2020). *webyempresas.com*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/toma-de-decisiones/>
- Rivera, A. (11 de 08 de 2020). *ingenioempresa.com*. Obtenido de [https://www.ingenioempresa.com/indicadores-una-guia-incompleta/#Como\\_construir\\_un\\_indicador](https://www.ingenioempresa.com/indicadores-una-guia-incompleta/#Como_construir_un_indicador)
- Rodriguez, S. (2020). Gestión del rendimiento y KPI: Vinculación de actividades con la visión y la estrategia. *SCielo*, 27-36.
- Roncancio, G. (30 de 11 de 2018). *gestion.pensemos.com*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>
- Sanchez, M. (2020). *blog.pro-optim.com*. Obtenido de <https://blog.pro-optim.com/gestion-empresarial/los-indicadores-de-gestion-que-son-y-para-que-sirven/>
- Ser Emprendedores. (07 de 03 de 2020). *seremprendedores.com*. Obtenido de <https://seremprendedores.com/que-son-los-arboles-de-decisiones/>
- Shelthan, J. (27 de 07 de 2019). 5 modelos de gestión que pueden ayudarlo a tener éxito en su carrera. Nueva York, Estados Unidos.
- Stoner, J. (2007). *Administración* . Mexico: Pretice Hall.
- Universidad Rider. (05 de 12 de 2019). ¿Qué es la gestión administrativa? Estados Unidos, Estados Unidos.

## 16. ANEXOS

### Anexo 1 Currículum vitae del Tutor de la Investigación

#### CURRÍCULUM VITAE

##### A. DATOS PERSONALES

Nombres	Verónica Alexandra	
Apellidos	Ponce Álava	
Lugar y fecha de nacimiento	29 de septiembre de 1980	
Cédula de ciudadanía	120428631-2	
Teléfono celular	0991407676	
Estado civil	Unión Libre	
Dirección domiciliaria	Quevedo	
Teléfonos de contacto	052 – 770-430.	
Email	veronica.ponce6312@utc.edu.ec	

##### B. ESTUDIOS REALIZADOS

<b>Primarios</b>	Escuela Delia Ibarra de Velasco
<b>Secundarios</b>	Colegio Técnico Superior Juan Montalvo
<b>Superiores</b>	Universidad Técnica Estatal de Quevedo Facultad de ciencias empresariales, Carrera de Contabilidad y Auditoría.
<b>Post –Grado</b>	Maestría en Contabilidad y Auditoría
Historial profesional	<b>Títulos obtenidos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingeniería en Contaduría Pública Automatizada CAP.</li> </ul>
	<b>Magister en contabilidad y Auditoría</b> Universidad Estatal de Quevedo

## Anexo 2 Información investigadora del Proyecto

### CURRICULUM

<b>DATOS PERSONALES</b>		
Nombres:	Yomaira Merybeth	
Apellidos:	Arias Bailon	
Nacionalidad:	Ecuatoriana	
Fecha de nacimiento:	09 de marzo de 1999	
Lugar de nacimiento:	Cotopaxi, La Maná, La Maná	
Cédula de identidad:	0503675951	
Estado civil:	Soltera	
Teléfono:	0985079487	
Dirección domiciliaria:	La Maná, Recinto Buena Esperanza – Colonia N.º 1	
Cantón:	La Maná	
Correo electrónico:	yomaira.arias5951@utc.edu.ec	
<b>ESTUDIOS REALIZADOS</b>		
Instrucción primaria:	Escuela Fiscal Mixta “Medardo Ángel Silva”	
Instrucción secundaria:	Unidad Educativa “Ciudad de Valencia”	
<b>TÍTULOS OBTENIDOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bachiller en Secretariado Bilingüe</li> <li>➤ Auxiliar de Enfermería</li> </ul>		
<b>CERTIFICADOS OBTENIDOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ III Jornadas de Contabilidad y Auditoría 2019</li> <li>➤ Conferencia “Teórico Práctica” Simulación Bursátil “El Juego de la Bolsa”.</li> <li>➤ Informática Básica y Manejo de Microsoft.</li> <li>➤ Capacitación en Gestión Contable</li> </ul>		

### Anexo 3 Información investigadora del Proyecto

#### CURRICULUM VITAE

<b>DATOS PERSONALES</b>		
Nombres:	Genesis Yamilex	
Apellidos:	Chicaiza Moran	
Nacionalidad:	Ecuatoriana	
Fecha de nacimiento:	23 de junio 1998	
Lugar de nacimiento:	La Maná	
Cédula de identidad:	1250203393	
Estado civil:	Soltera	
Teléfono:	096 110 3119	
Dirección domiciliar:	La Maná	
Cantón:	La Maná	
Correo electrónico:	genesis.chicaiza3393@utc.edu.ec	
<b>ESTUDIOS REALIZADOS</b>		
Instrucción primaria:	Escuela Fiscal Mixta “Francisco Sandoval Pastor”	
Instrucción secundaria:	“Instituto Tecnológico Superior La Maná”	
<b>TÍTULOS OBTENIDOS</b>		
➤ BACHILLER EN CIENCIAS		
<b>CERTIFICADOS OBTENIDOS</b>		
➤ III Jornadas de Contabilidad y Auditoría 2019		
➤ Conferencia “Teórico Práctica” Simulación Bursátil “El Juego de la Bolsa”.		
➤ Informática Básica y Manejo de Microsoft.		
➤ Capacitación en Gestión Contable		

#### Anexo 4 Entrevista a aplicar al gerente de la Cooperativa



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI-EXTENSIÓN “LA MANÁ”  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“Modelo de gestión administrativa - financiera y si impacto en la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná” del cantón La Maná, provincia del Cotopaxi, período 2020.”**

**Objetivo de investigación:** Identificar el entorno actual que tiene la Cooperativa De Transporte, Interprovincial De Pasajeros “La Maná” respecto a los procesos administrativos y financieros.

**Objetivo de la encuesta:** Mediante la aplicación de la presente entrevista dirigida al personal directivo (gerente, presidente y secretaria) de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná” del cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi, se prevé recopilar información necesaria e importante para identificar el entorno actual de la gestión administrativa.

**Compromiso:** Los investigadores de la forma más delicada solicitamos a usted se sirva responder el siguiente cuestionario de preguntas que nos ayudará a responder los objetivos de trabajo de la presente investigación; dejando constancia de nuestro compromiso en guardar absoluta reserva a la información que usted nos proporcione, expresando desde ya nuestros sinceros reconocimientos por el apoyo brindado por usted.

**Instrucción:** En las preguntas planteadas en el cuestionario adjunto describa las respuestas según su propio criterio.

**INSTRUMENTO DE ENTREVISTA A APLICAR AL GERENTE DE COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”**

**Variables de Identificación**

**Identificación del censado**

<b>Nombre</b>			
<b>Cargo que desempeña</b>			
<b>Tiempo que está laborando</b>			
<b>Dirección</b>	Cantón	Parroquia	Sector
<b>Numero de contacto</b>			
<b>Correo electrónico</b>			

**Variables de estratificación**

DIMENSIONES O CATEGORÍAS	RESPUESTA
<b>PLANEACIÓN</b>	
¿La empresa cuenta con un control interno?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿La empresa cuenta con una estructura orgánica funcional?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Existe un reglamento interno en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná”?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Se da a conocer a los empleados el reglamento interno de la empresa? ¿De qué manera lo hacen?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Conoce Usted, las políticas internas relacionadas con la administración de la Cooperativa?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>¿La misión y visión están acorde a los lineamientos de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná”? Justifique su respuesta.</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>¿La Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná” está cumpliendo con los objetivos y propósitos planteados? ¿Por qué?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>¿Existen estrategias para mejorar el sistema de gestión administrativa financiera y sus procesos? Detalle alguna de ellas.</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>¿Como usted cree que afecta el control interno de la cooperativa por la falta de políticas y procedimientos??</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>ORGANIZACIÓN</b></p>	
<p>¿Cuáles son las áreas y departamentos con la que cuenta la empresa?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>¿¿La cooperativa cuenta con un organigrama estructural que permita conocer el nivel de funciones organizacionales? ¿En el caso que la respuesta sea no, por qué?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>¿Se da a conocer cuál es la responsabilidad de cada departamento?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

<b>DIRECCIÓN</b>	
¿La toma de decisiones se basa en la información financiera de la empresa?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Se realiza una planificación financiera que ayude a la buena toma de decisiones y contribuya con una adecuada gestión administrativa financiera?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Qué tipo actividades se promueven en la cooperativa para crear un ambiente laboral agradable para sus colaboradores y trabajadores?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Considera usted que la supervisión y evaluación periódica de la gestión de la cooperativa es efectiva? ¿Por qué?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>CONTROL</b>	
¿Cómo se realiza el control de las actividades financieras en la cooperativa?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Se mantiene un sistema de archivo adecuado de los soportes de las actividades financieras efectuadas en la cooperativa?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>¿Cómo se lleva a cabo frente a la presencia de errores o dificultades en la administración? ¿Se realizan correcciones?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la compañía?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Gracias por la su colaboración

## Anexo 5 Encuesta a aplicar a los socios de la Cooperativa



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI-EXTENSIÓN “LA MANÁ” FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“Modelo de gestión administrativa - financiera y si impacto en la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná” del cantón La Maná, provincia del Cotopaxi, período 2020.”**

**Objetivo de investigación:** Identificar el entorno actual que tiene la Cooperativa De Transporte, Interprovincial De Pasajeros “La Maná” respecto a los procesos administrativos.

**Objetivo de la encuesta:** Mediante la aplicación de la presente encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná” del cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi, se prevé recopilar información necesaria e importante para identificar el entorno actual de la gestión administrativa.

**Compromiso:** Los investigadores de la forma más delicada solicitamos a usted se sirva responder el siguiente cuestionario de preguntas que nos ayudará a responder los objetivos de trabajo de la presente investigación; dejando constancia de nuestro compromiso en guardar absoluta reserva a la información que usted nos proporcione, expresando desde ya nuestros sinceros reconocimientos por el apoyo brindado por usted.

**Instrucción:** Seleccionar con un visto o una X la alternativa que usted considere la más oportuna, en cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario adjunto.

**INSTRUMENTO DE ENCUESTA APLICARSE A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”**

**VARIABLES DE IDENTIFICACIÓN**

**Identificación del encuestado**

<b>Nombre</b>			
<b>Cargo que desempeña</b>			
<b>Tiempo que está laborando</b>			
<b>Dirección</b>	Cantón	Parroquia	Sector
<b>Numero de contacto</b>			
<b>Correo electrónico</b>			

**VARIABLES DE ESTRATIFICACIÓN**

<b>ADMINISTRACIÓN</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	¿Conoce la Misión, Visión y valores corporativos de La Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná”?		
2	¿Están claramente definidos los objetivos de la organización?		
3	¿Cree usted que la cooperativa maneja una excelente gestión administrativa financiera?		
4	¿Usted conoce si la cooperativa dispone de un plan específico de gestión de la administración financiera?		
<b>ORGANIZACIÓN</b>			
5	¿Usted conoce si la cooperativa cuenta con un organigrama estructural establecido?		
6	¿Las funciones que usted realiza se encuentran establecidos en algún tipo de manual?		
<b>DIRECCIÓN</b>			
7	¿Usted ha participado en la toma de decisiones con los dirigentes de la cooperativa?		
8	¿Existen normas o políticas para el desempeño de las actividades?		
9	¿Considera usted que el modelo de una gestión administrativa-financiera permitirá mejorar las decisiones tomadas por parte de la administración?		
10	¿Cree usted que la toma de decisiones administrativas financieras, aporta para un mejor crecimiento a la cooperativa?		
<b>CONTROL</b>			
11	¿La cooperativa mantiene control administrativo-financiero?		
12	¿Considera usted que el personal administrativo debe recibir capacitaciones periódicamente?		
13	¿Ha tenido algún tipo de inconveniente con el personal de la compañía?		
14	¿Usted recibe información gerencial necesaria, adecuada y oportuna sobre los cambios en la empresa?		

Valore el proceso de organización de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná” considerando la siguiente tabla de evaluación.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Mala	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Nunca	Rara veces	Con cierta frecuencia	Con frecuencia	Siempre

<b>Organización</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿La comunicación dentro de la cooperativa usted como la calificaría?					
2	¿Las capacitaciones para el desempeño de sus funciones usted las recibe?					
3	¿El adoptar medidas y estrategias administrativas para facilitar la toma de decisiones, usted lo considera?					

## Anexo 6 Fotografías de la aplicación de la encuesta



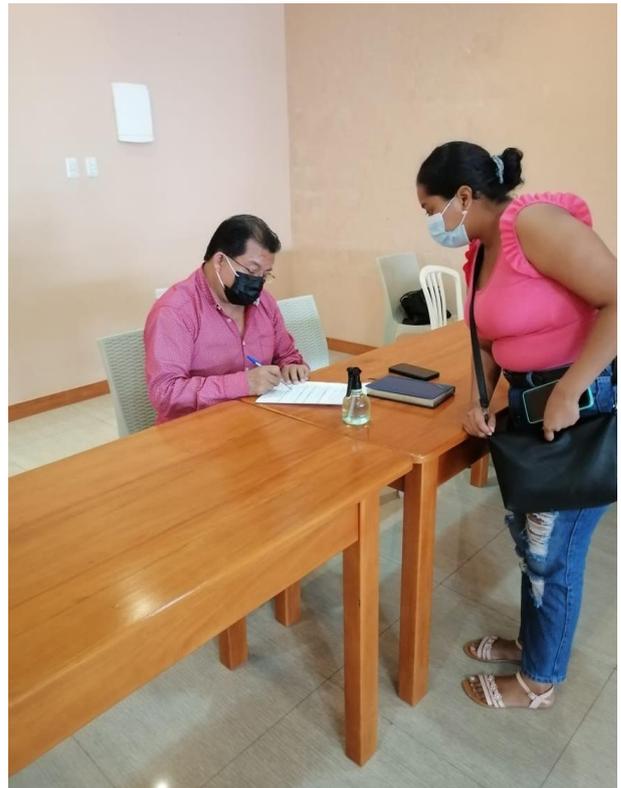
**Descripción:** Aplicación de encuesta a los socios  
**Fuente:** Cooperativa de Transporte La Maná



**Descripción:** Aplicación de encuesta a los socios  
**Fuente:** Cooperativa de Transporte La Maná



**Descripción:** Aplicación de encuesta a los socios  
**Fuente:** Cooperativa de Transporte La Maná



**Descripción:** Aplicación de encuesta a los socios  
**Fuente:** Cooperativa de Transporte La Maná

Anexo 7 Estados financieros de la Cooperativa de Transporte La Maná


**COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS**  
**" LA MANA "**  
**BALANCE GENERAL**  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO
<b>1.</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>802,864.15</b>
<b>1.1.</b>	<b>CORRIENTES</b>	<b>368,315.99</b>
<b>1.1.1.</b>	<b>DISPONIBLES</b>	<b>123,683.44</b>
<b>1.1.1.1.</b>	<b>CAJA</b>	<b>6,189.26</b>
<b>1.1.1.1.01.</b>	EFFECTIVO	4,549.26
<b>1.1.1.1.02.</b>	CAJA CHICA	1,640.00
<b>1.1.1.2.</b>	<b>COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO</b>	<b>35,190.36</b>
<b>1.1.1.2.01.</b>	CUENTAS DE AHORRO	35,190.36
<b>1.1.1.3.</b>	<b>BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	<b>82,303.82</b>
<b>1.1.1.3.01.</b>	CUENTAS DE AHORRO	66,210.85
<b>1.1.1.3.02.</b>	CUENTAS CORRIENTES	14,222.51
<b>1.1.1.3.03.</b>	CERTIFICADOS DE APORTACION	1,870.46
<b>1.1.2.</b>	<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	<b>242,935.07</b>
<b>1.1.2.1.</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>203,658.63</b>
<b>1.1.2.1.02.</b>	SOCIOS	180,549.56
<b>1.1.2.1.03.</b>	EMPLEADOS Y ADMINISTRADORES	4,479.80
<b>1.1.2.1.04.</b>	ANTICIPO SOCIOS	18,629.27
<b>1.1.2.3.</b>	<b>GARANTIAS E INTERESES POR COBRAR</b>	<b>2,651.58</b>
<b>1.1.2.3.01.</b>	GARANTIAS ENTREGADAS	2,651.58
<b>1.1.2.5.</b>	<b>ANTICIPO A PROVEEDORES</b>	<b>36,624.86</b>
<b>1.1.2.5.01.</b>	A PROVEEDORES DE BIENES	7,410.00
<b>1.1.2.5.02.</b>	A PROVEEDORES DE SERVICIOS	29,214.86
<b>1.1.4.</b>	<b>OTROS ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>1,697.48</b>
<b>1.1.4.4.</b>	<b>IMPUESTOS SRI POR COBRAR</b>	<b>1,697.48</b>
<b>1.1.4.4.01.</b>	IMPUESTO SRI POR COBRAR	1,697.48
<b>1.2.</b>	<b>NO CORRIENTES</b>	<b>434,548.16</b>
<b>1.2.1.</b>	<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>434,548.16</b>
<b>1.2.1.1.</b>	<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>434,548.16</b>
<b>1.2.1.1.1.</b>	TERRENO	173,653.89
<b>1.2.1.1.2.</b>	EDIFICIOS Y LOCALES	221,126.57
<b>1.2.1.1.3.</b>	CONSTRUCCIONES EN PROCESO	36,627.31
<b>1.2.1.1.4.</b>	MUEBLES Y ENSERES	26,740.27
<b>1.2.1.1.5.</b>	MAQUINARIAS Y HERRAMIENTAS	125.50

2.1.1.5.02.48	Lema Guamani Edison Orlando	15.00
2.1.1.5.02.49	Munoz Calle Luis Franklin	10.00
2.1.1.5.02.50	Coronel Rodriguez Edgar Hernan	20.00
2.1.1.5.02.51	Cepeda Cepeda Marco Fabian	5.00
2.1.1.5.02.52	Alarcon Quinapanta Edwin	15.00
2.1.1.5.02.53	Villares Medrano Manuel	15.00
<b>2.1.1.9.</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR VARIOS</b>	<b>1,520.88</b>
<b>2.1.1.9.01.</b>	<b>OTRAS</b>	<b>0.07</b>
2.1.1.9.01.01	Reposicion Caja Chica	0.07
2.1.1.9.01.02	Tarjetas Despachos	
<b>2.1.1.9.02.</b>	<b>GARANTIAS POR PAGAR</b>	<b>1,520.81</b>
2.1.1.9.02.01	Garantia Prestocar	200.00
2.1.1.9.02.02	Garantia Dr Buste	200.00
2.1.1.9.02.03	Garantia Fabian Alcivar	350.00
2.1.1.9.02.04	Garantia Caluma	770.81
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>522,701.44</b>
<b>3.1.</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>522,701.44</b>
<b>3.1.1.</b>	<b>APORTES DE LOS SOCIOS</b>	<b>375,652.00</b>
<b>3.1.1.1.</b>	<b>CERTIFICADOS DE APORTACION</b>	<b>375,652.00</b>
<b>3.1.1.1.01.</b>	<b>CERTIFICADOS DE APORTACION</b>	<b>375,652.00</b>
3.1.1.1.01.01	CERTIFICADOS DE APORTACION	375,652.00
<b>3.1.2.</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>744.17</b>
<b>3.1.2.1.</b>	<b>RESERVA LEGAL</b>	<b>744.17</b>
<b>3.1.2.1.01.</b>	<b>RESERVA LEGAL IRREPARTIBLE</b>	<b>744.17</b>
3.1.2.1.01.01	Reserva Legal Irrepartible	744.17
<b>3.1.3.</b>	<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>744.17</b>
<b>3.1.3.1.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>146,305.27</b>
<b>3.1.3.1.01.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>80,026.33</b>
3.1.3.1.01.02	Utilidad del Ejercicio	80,026.33
3.1.3.1.01.04	Resultados acumulados	5.71
<b>3.1.3.2.</b>	<b>REVALUACIONES</b>	<b>80,020.62</b>
<b>3.1.3.2.01.</b>	<b>REVALUACIONES</b>	<b>66,278.94</b>
3.1.3.2.01.01	Superavit/Deficit por revaluaciones PPE	66,278.94
		66,278.94

PREPARADO POR :

ing. Hector Ortega S.  
 CONTADOR  
 REG. 12444  
 Ing. Hector Ortega Sabando  
 CONTADOR

REVISADO POR:

  
 Sr. Eduardo Pacheco  
 GERENTE



Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros  
**"LA MANA"**  
 Fundada el 16 de Agosto de 1978 - Telefax 2568084  
 LA MANA - COTOPAXI - ECUADOR  
 RUC: 0590048097001



El total del patrimonio del 2020 está en 522.701,44, habiendo un crecimiento respecto del 2019 que registraba 512.397.35.

### ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Revisando el Estado de Pérdidas y Ganancias, vemos que no tenemos el plan de presupuesto del 2020 aprobado por el Consejo de Administración en el año 2019, para comprobar si la ejecución se ajustó a la partida de ingreso y gastos planificados.

Si existieren saldos negativos en las partidas presupuestarias del 2020 comprobado con el plan de presupuesto aprobado, El Consejo de Administración debe disponer que el Gerente cumpla estrictamente lo aprobado y si fuere necesario contar con recursos en ciertas partidas, deben hacer las reformas que correspondan cuando realicen evaluaciones periódicas en el curso del año.

Revisando los saldos del Estado de Perdida y Ganancia, encontramos lo siguiente:

#### INGRESOS

Ingreso por Ventas	845.519,31
Ingresos Administrativos y Sociales	189.547,77
Otros ingresos	11.637,03
<b>Total</b>	<b>1.046.704,11</b>

#### COSTOS

Costo Servicio de transporte	813.953,57
------------------------------	------------

#### GASTOS

Gastos de administración y venta	229.410,39
Gastos financieros	123,88
Otros gastos	3.210,56
<b>Total</b>	<b>232.744,83</b>

**EXEDENTE** **5,71**

**Anexo 8 Solicitud de realización de tesis**

La Maná 13 de abril del 2021

Estimado(a)

Sr. Abrahan Segundo Pacheco Cajas

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRASPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "LA MANÁ"**

Presente

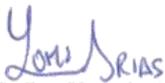
De nuestras consideraciones

Extendiendo un cordial saludo por medio de la presente, nosotras **Arias Bailon Yomaira Merybeth** con cédula de ciudadanía 050367595 - 1 y **Chicaiza Moran Genesis Yamilex** con cédula de ciudadanía 125020339 - 3, estudiantes de la **Carrera de Contabilidad y Auditoría**, nos dirigimos a usted a fin de solicitar que se nos permita realizar el Proyecto de Titulación II denominado **"Modelo de gestión administrativa - financiera y su impacto en la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros "La Maná" del Cantón La Maná, provincia Cotopaxi, período 2020."**

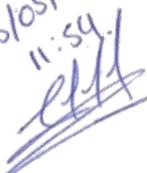
Como requisito previo para la obtención de Licenciadas en Contabilidad y Auditoría, en la empresa que usted muy aceptadamente dirige.

Por su gentil atención reciba nuestro agradecimiento\*

Atentamente:

  
Arias Bailon Yomaira Merybeth  
ESTUDIANTE DE LA UTC  
C.C: 050367595 - 1

  
Chicaiza Moran Genesis Yamilex  
ESTUDIANTE DE LA UTC  
C.C: 125020339 - 3

Recibido  
13/04/2021  
11:54  




## Anexo 9 Aceptación de la realización de tesis



COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS

**“LA MANA”**

RUC. 0590048097001

Fundada el 16 de Agosto de 1978

LA MANA - COTOPAXI - ECUADOR



La Maná 14 de abril del 2021

Estimada (a)  
Ing. Brenda Oña  
**DIRECTORA DE CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
Presente  
De mis consideraciones

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de dar a conocer que las alumnas, **Arias Bailon Yomaira Merybeth** con cédula de ciudadanía 050367595 - 1 y **Chicaiza Moran Genesis Yamilex** con cédula de ciudadanía 125020339 - 3, **estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Cotopaxi**, han sido admitidas para realizar el proyecto de titulación denominado **“Modelo de gestión administrativa - financiera y su impacto en la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná” del Cantón La Maná, provincia Cotopaxi, período 2020.”** indicando que se le facilitara la información necesaria para el correcto desarrollo de su trabajo.

Por su gentil atención reciba mi agradecimiento y deseándole éxitos en sus labores diarias que desempeña en tan prestigiosa institución.

Atentamente:



Sr. Abraham Segundo Pacheco Cajas

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”**

C.C: 1800383331

LA MANA: AV. 19 de Mayo y Los Alamos  
Telfs. 03 2568-191 - 03 2568-084  
QUEVEDO: T. Terrestre - Telf. 2756724  
QUITO: T. Terrestre - Telf. 023824834

GUAYAQUIL: T. Terrestre - Telf. 04 2130405  
EL EMPALME: Av. Guayaquil Telf. 04 2961445  
E-mail: transplamana@hotmail.es

## Anexo 10 Informe Unkund



### Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** PROYECTO ARIAS - CHICAIZA.docx (D111653416)  
**Submitted:** 8/25/2021 5:36:00 AM  
**Submitted By:** pedro.diaz0606@utc.edu.ec  
**Significance:** 8 %

#### Sources included in the report:

TESIS 1 FINAL (2).docx (D97147361)  
<http://cooperativa-de-transportes-la-mana.mozello.com/quienes-somos-1/>  
<http://www.transportelamana.com/>  
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/6898/1/UTC-PIM-000246.pdf>  
<https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18407-2008>  
<https://zhaotwcom.com/tag/00%20AM%2010/1>  
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3512/1/T-UTC-00789.pdf>  
[https://www.ingenioempresa.com/indicadores-una-guia-incompleta/#Como\\_construir\\_un\\_indicadorRodriguez,](https://www.ingenioempresa.com/indicadores-una-guia-incompleta/#Como_construir_un_indicadorRodriguez)  
<https://core.ac.uk/download/pdf/268996263.pdf>  
<https://docplayer.es/169854700-Universidad-tecnica-de-cotopaxi.html>  
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/7333/1/TUAEXCOMCYA033-2017.pdf>  
<https://core.ac.uk/download/pdf/270184179.pdf>  
<http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/8559/1/22T0439.pdf>  
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/10620/2/02%20ICA%201663%20TRABAJO%20GRADO.pdf>  
<http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/8028/1/22T0431.pdf>  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20549/1/T2557i.pdf>  
<https://core.ac.uk/download/pdf/234591554.pdf>  
<https://docplayer.es/54094852-Universidad-tecnica-particular-de-loja-area-administrativa.html>

#### Instances where selected sources appear: