



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA
COOPERATIVA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA
DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA.**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**AUTORES: MORAN ANDRADE CHRISTIAN JAVIER
YASELGA LOYO GLADYS SUSANA**

**DIRECTOR: ING. MANOLO MAFLA
IBARRA-ECUADOR**

2016

RESUMEN EJECUTIVO

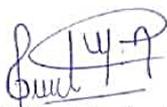
La Cooperativa de Transporte y Servicios Mojanda Arriba inicio su actividad el 24 de junio de 1985, conformada por la directiva y 16 socios, cumpliendo con los tramites de carácter legal la aprobación de los estatutos en el Ministerio de Bienestar Social, mediante Acuerdo Ministerial No 428 del 9 de abril de 1.987, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número de orden 4216 del 10 de abril de 1.987. De los resultados del diagnóstico se establece que la cooperativa no dispone de un manual de procesos administrativos y financieros, ocasionándoles dificultades para implementar acciones de mejoramiento continuo y brindar mejores servicios a sus clientes. La no disposición de este tipo de manual ha presentado dificultades en la sistematización y ordenamiento lógico de las actividades administrativas y financieras de la cooperativa porque no tienen el enfoque de gestión por procesos. Con la implementación del manual administrativo y financiero la cooperativa dará cumplimiento con los procedimientos documentados específicos y las instrucciones emitidas en los Diagramas de flujo, de forma que se tenga y se constituya en una práctica operativa de la organización, ya que se tendrá una definición óptima para mostrar los elementos del proceso. Los planes de evaluación de gestión y de mejoramiento continuo son más aplicables cuando existen los manuales de procesos administrativos y financieros, porque viabilizan la planificación, el control, el seguimiento operativo, así como la evaluación de gestión de su talento humano e institucional, en coordinación con los directivos de la cooperativa de transporte Mojanda Arriba.

SUMMARY

Cooperative Transport & Mojanda Top commenced operations on June 24, 1985, made by the board to 16 members, meeting the legal paperwork approving the statutes with the Ministry of Social Welfare character, by Ministerial Decision No. 428 April 9, 1987, and registered in the General Registry of Cooperatives with the serial number 4216 of April 10 de 1987. The results of the diagnosis is established that the cooperative does not have a manual of administrative and financial processes and caused difficulties to implement actions for continuous improvement and provide better services to its customers. The arrangement no manual has presented difficulties in the systematization and logical ordering of the administrative and financial activities of the cooperative because they have the focus of process management. With the implementation of the Administrative and Financial Handbook cooperative shall comply with documented procedures and specific instructions issued in flowcharts flow, so you have and should become a practice of the organization operating as an optimal definition will to display the elements of the process. Evaluation plans management and continuous improvement are most applicable when there are manuals administrative and financial processes, because it viable planning, monitoring, operational monitoring and evaluation of management of its human and institutional talent, coordination with the directors of the cooperative transport Mojanda Arriba.

DECLARACIÓN

Nosotros, Christian Javier Morán Andrade con C.I. 1002689220, Gladys Susana Yaselga Loyo con C.I. 100269038-4 declaramos bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es nuestra total autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



Christian Morán Andrade
C.I. 1002689220



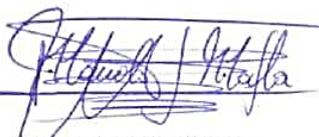
Gladys Yaselga Loyo
C.I. 100269038-4

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por los estudiantes Christian Javier Morán Andrade y Gladys Yaselga Loyo, egresados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Carrera de Administración de Empresas, previo a la obtención del Título de Ingenierías en Administración de Empresas, cuyo tema es:

“MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”.

Considero que el presente trabajo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.



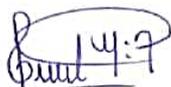
Ing. Manolo Mafla

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

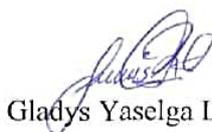
Nosotros, Christian Javier Morán Andrade y Gladys Susana Yaselga Loyo con cédula de identidad No 1002689220 y 100269038-4 manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autoras (es) de la obra o trabajo de grado denominado: **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DE LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”**. Que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingenieros en administración de Empresas, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En nuestras condiciones de autores nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada.

En concordancia suscribo este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Christian Morán Andrade

C.I: 100268922-0



Gladys Yaselga Loyo

C.I:100269038-4

Ibarra, 01 de abril del 2016

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD
TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1002689220 1002690384		
APELLIDOS Y NOMBRES:	MORAN ANDRADE CHRISTIAN JAVIER YASELGA LOYO GLADYS SUSANA		
DIRECCIÓN:	COTACACHI: CALLE ROCAFUERTE Y S/N OTAVALO;ATAHUALPA Y QUITO		
EMAIL:	crityanmoran2015@gmail.com gladys.yaselga@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	2915373	TELÉFONO MÓVIL:	0992215940 0968146908

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA
AUTOR (ES):	MORAN ANDRADE CHRISTIAN JAVIER YASELGA LOYO GLADYS SUSANA
FECHA: AAAAMMDD	2016 /04/01
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO

TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ASESOR /DIRECTOR:	Ing. Manolo Mafla

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotros, MORÁN ANDRADE CHRISTIAN JAVIER y YASELGA GLADYS SUSANA , con cédula de ciudadanía Nro 1002689220 , 100269038-4 en calidad de autor (a) (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

El (La) autor (a) (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a 01 de abril del 2016

LOS AUTORES:



MORÁN ANDRADE CHRISTIAN JAVIER
C.C: 100268922-0

Facultado por resolución del Consejo Universitario



YASELGA LOYO GLADYS SUSANA
C.C: 100269038-4

DEDICATORIA

Christian; Este trabajo primeramente quiero agradecer a Dios por haberme permitido llegar a culminar mi carrera, por haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor a mis padres, a mi esposa Karina Barrera Gallegos y a mi hijo Christian Jhair Morán Barrera por ser el pilar fundamental en todo lo que soy en mi educación tanto académica como de la vida.

Christian Morán A.

Gladys; el presente trabajo de grado se lo dedico a **Dios**, por darme la oportunidad de ver realizado este inmenso anhelo, a mis padres y hermanos por sus incansable apoyo moral y sus sabios consejos, a mis hijas **Anahí, Janyse y Mayerlin** que han sido mi inspiración, demostrándoles que podemos alcanzar lo imposible si creemos que es posible y sobre todo a **Xavier** que siempre ha estado día a día apoyándome y resaltando que la mejor herencia que podemos brindar a nuestros hijos es la educación, por todo eso y mucho más este trabajo va dedicado a ustedes mi gran familia.

Gladys Yaselga L.

AGRADECIMIENTO

Al finalizar este trabajo de investigación queremos expresar nuestra inmensa gratitud a Dios por habernos dado la oportunidad de realizar nuestro sueño.

A las Autoridades y Docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte por darnos una educación de calidad y calidez, facilitarnos día a día para crecer como personas y como profesionales en el campo Administrativo, dándonos con ello la oportunidad de adquirir los conocimientos necesarios para desenvolvemos en el campo laboral.

A nuestra familia por impulsarnos a tener una carrera profesional, y poder aplicarlo en el diario vivir, buscando siempre el bienestar social.

El reconocimiento profundo y especial a la Dra. Soraya Rea Decana de la Facultad y al Ing. Manolo Mafla director del proyecto, quienes nos orientaron y dirigieron con sus conocimientos, profesionalismo y experiencia.

A todas las personas que de una u otra manera supieron darnos la fortaleza para finalizar este trabajo de grado y sobre todo así lograr cumplir nuestros sueños de culminar la carrera de ingeniería.

Christian Morán

Gladys Yaselga

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
SUMMARY.....	iii
DECLARACIÓN.....	iv
CERTIFICACIÓN.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vii
DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xviii
PRESENTACIÓN.....	xix
CAPÍTULO I.....	20
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	20
Antecedentes.....	20
Objetivos Diagnósticos.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	21
Matriz de Variables de Relación Diagnóstica.....	22
Mecánica Operativa.....	23
Identificación de la Población.....	23
Identificación de la Muestra.....	23
Técnicas e Instrumentos.....	23
Información Secundaria.....	24
Análisis de la información.....	24
Análisis de la entrevista dirigida al gerente general de la cooperativa Mojanda Arriba Sr. Juan Chicaiza Perugachi.....	24

Análisis de la entrevista dirigida a la contadora de la cooperativa Mojanda Arriba Ing. Patricia Guaján.....	25
Matriz FODA	27
Elaboración de la matriz FODA	27
Estrategias FO, FA, DO, DA.	28
Determinación del Problema Diagnóstico	28
CAPITULO II.....	30
MARCO TEÓRICO.....	30
La Empresa	30
Características de la Empresa	30
Empresa de Transporte Público	30
Proceso Administrativo.....	31
Importancia	31
Etapas del Proceso Administrativo	32
Planificación	32
Organización.....	32
Integración de personal.....	32
Dirección	33
Control	33
Modelo de gestión administrativo.....	34
Estructura Organizativa	35
Misión	35
Visión.....	35
Políticas Empresariales	36
Objetivos Empresariales	36
Valores	36
Análisis FODA.....	37
Definición del Manual	37
Manual de Funciones	37
Manual de Procesos	38
Gestión por Procesos.....	38
Mapa de Procesos	38
Clasificación de Procesos	39
Procesos Administrativos y Financieros	39

Objetivos de los Procesos Administrativos y Financieros	40
Flujogramas.....	40
Modelos de Gestión Financiera	42
Estados Financieros	42
Estado de Pérdidas y Ganancias	42
Análisis de Estados Financieros.....	43
Análisis Vertical.....	43
Análisis Horizontal	43
Indicadores Financieros	44
CAPITULO III.....	45
PROPUESTA.....	45
Antecedentes	45
Propósito	46
Beneficiarios	46
Diseño Técnico de la Propuesta.....	46
Introducción	46
Estructura organizativa propuesta.....	48
Manual de funciones del talento humano de la Cooperativa de Transportes y Servicios Mojanda Arriba.....	49
Funciones del Director.....	49
Funciones del Consejo Administrativo	50
Funciones del Consejo de Vigilancia.....	51
Funciones del Presidente.....	52
Funciones del Gerente.....	53
Funciones del Contador/a	54
Funciones del Secretario/a	55
Mapa de procesos propuesto	56
Estructura de los Procesos Administrativos y Financieros	57
Validación de los procesos.....	57
Diagrama de los procesos	57
Procesos Administrativos.....	58
Proceso: Planificación Estratégica.....	58
Proceso: Plan Operativo Anual.....	60
Proceso Indicadores de Gestión	62

Proceso Reclutamiento y Selección de Personal	64
Proceso Evaluación del Desempeño del Talento Humano e Institucional	66
Procesos Financieros.....	68
Proceso Elaboración de Presupuesto	68
Proceso Ejecución de Presupuesto.....	70
Procesos Gestión de Pedido de Materiales e Insumos	72
Proceso Contable	74
Proceso servicio de transporte	76
Proceso Recepción y entrega de encomiendas.....	78
Proceso Comunicación con el cliente	80
Plan Estratégico 2016 - 2021	81
Direccionamiento Estratégico	82
Misión	82
Visión.....	82
Valores	82
Objetivos Estratégicos	82
Estructura de Matrices de Líneas de Acción.....	83
Línea de Acción: Administrativo.....	83
Línea de acción: Económica	85
Línea de Acción: Comercialización y Ventas.....	86
Presupuesto del Plan Estratégico 2016 - 2021	87
Monitoreo y Seguimiento del Plan Estratégico	88
Gestión Financiera	90
Proceso de Análisis Financiero.....	90
Estado de Pérdidas y Ganancias	91
Balance General o de Situación Financiera	92
Análisis Horizontal	93
Conclusiones del Análisis Horizontal Del Estado de Resultados	94
Análisis Vertical.....	95
Conclusiones del Análisis Vertical	97
Análisis del Comportamiento del Balance General	99
Análisis del Estado de Resultados	102
Indicadores de Control Financiero.....	103
Razones Financieras.....	104

Indicador – Liquidez	104
De Rotación	104
Razones de Rentabilidad.....	105
Indicadores de Costos	105
CAPÍTULO IV.....	106
IMPACTOS DEL PROYECTO	106
Análisis de Impactos	106
Impacto Social	107
Impacto Organizacional.....	108
Impacto Educativo	109
Impacto Económico	110
Resumen de los Impactos.....	111
Bibliografía	112
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES.....	114
ANEXOS	115

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Matriz de Variables de Relación Diagnóstica	22
Cuadro N° 2: Matriz FODA.....	27
Cuadro N° 3: Estrategias FO, FA, DO, DA.....	28
Cuadro N° 4: Funciones del Director	49
Cuadro N° 5: Funciones del Presidente	52
Cuadro N° 6: Funciones del Consejo de Vigilancia.....	51
Cuadro N° 7: Funciones del Consejo Administrativo	50
Cuadro N° 8: Funciones del Gerente	53
Cuadro N° 9: Funciones del Contador	54
Cuadro N° 10: Funciones del Secretario	55
Cuadro N° 11: Plan Estratégico	58
Cuadro N° 12: Plan Operativo Anual	60
Cuadro N° 13: Proceso de Indicadores de Gestión	62
Cuadro N° 14: Reclutamiento y Selección de Personal.....	64
Cuadro N° 15: Procesos de Evaluación del Desempeño del Talento Humano e Institucional	66
Cuadro N° 16: Elaboración de Presupuesto.....	68
Cuadro N° 17: Ejecución de Presupuesto.....	70
Cuadro N° 18: Gestión de Pedido de Materiales e Insumos.....	72
Cuadro N° 19: Proceso Contable	74
Cuadro N° 20: Prestación del Servicio de Transporte	78
Cuadro N° 21: Estado de Resultados.....	91
Cuadro N° 22: Balance General.....	92
Cuadro N° 23: Análisis Horizontal del Estado de Resultados	93
Cuadro N° 24: Análisis Horizontal del Balance General	94
Cuadro N° 25: Análisis vertical del Estado de Resultados.....	96
Cuadro N° 26: Análisis Vertical del Balance General.....	97
Cuadro N° 27: Comportamiento de Balance General.....	99
Cuadro N° 28: Tendencia de Composición del Activo.....	100
Cuadro N° 29: Tendencia del Pasivo y Patrimonio.....	101
Cuadro N° 30: Tendencias de las Ventas, Costos y Utilidad.....	102

Cuadro N° 31: Comportamiento de los Gastos, Administrativos y de Ventas	103
Cuadro N° 32: Indicadores Estratégicos	104
Cuadro N° 33: De Liquidez	104
Cuadro N° 34: Razones de Rentabilidad.....	105
Cuadro N° 35: Indicadores de Costos	105
Cuadro N° 36: Escala de Valoración	106
Cuadro N° 37: Impacto Social.....	107
Cuadro N° 38: Impacto Organizacional	108
Cuadro N° 39: Impacto Educativo	109
Cuadro N° 40: Impacto Económico	110
Cuadro N° 41: Matriz General.....	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Organigrama estructural propuesto de la Cooperativa de Transportes y Servicios Mojanda Arriba del Cantón Otavalo	48
Gráfico N° 2: Mapa de Procesos Propuesto.....	56
Gráfico N° 3: Plan Estratégico	59
Gráfico N° 4: Plan Operativo Anual.....	61
Gráfico N° 5: Indicadores de Gestión	63
Gráfico N° 6: Reclutamiento y Selección del Personal	65
Gráfico N° 7: Evaluación del Desempeño del Talento Humano e Institucional	67
Gráfico N° 8: Elaboración de Presupuesto	69
Gráfico N° 9: Ejecución de Presupuesto	71
Gráfico N° 10: Gestión de Pedido de Materiales e Insumos	73
Gráfico N° 11: Proceso Contable.....	75
Gráfico N° 12: Prestación del Servicio de Transporte.....	79
Gráfico N° 13: Composición del Balance General	99
Gráfico N° 14: Composición del Activo	100
Gráfico N° 15: Composición del Pasivo y del Patrimonio	101
Gráfico N° 16: Ventas, Costos y Utilidad	102
Gráfico N° 17: Gastos Operativos, Administrativos y Ventas	103

PRESENTACIÓN

La finalidad principal del proyecto es la formulación de un manual administrativo y financiero para la Cooperativa de Servicio de Transporte Mojanda Arriba de la ciudad de Otavalo, orientando a la utilización de herramientas tecnológicas, innovadoras, para estas actividades que son de vital importancia en el funcionamiento y operatividad de los servicios que oferta a sus usuarios. El proyecto está compuesto de los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se realizó el Diagnóstico Técnico situacional interno de la Cooperativa de Servicio de Transporte Mojanda Arriba, con la finalidad de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y sistematizar a través de la matriz FODA.

En el capítulo II, se estructuró el marco teórico, a través de las bases científicas, técnicas que tienen relación con los componentes de la investigación y que son el fundamento conceptual del proyecto.

En el capítulo III, se establece el manual administrativo y financiero, sustentado en la gestión por procesos, con el objetivo de que la cooperativa de transporte Mojanda Arriba, disponga de esta herramienta para mejorar la eficacia y eficiencia de sus metas institucionales.

En el capítulo IV, se evaluó los impactos positivos desde el punto de vista: económico, organizacional, social y educativa que generará la implementación del manual administrativo y financiero en la cooperativa de servicio de transporte Mojanda Arriba.

Se termina este trabajo de grado con las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada, donde se detallan las políticas y estrategias propuestas para su ejecución.

Finalmente, se citan las referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Antecedentes

Un grupo de profesionales emprendedores del volante, se unieron y formaron la Cooperativa de Transporte y Servicios Mojanda Arriba en la ciudad de Otavalo, con la finalidad de brindar servicios a la población urbana y rural que requiere trasladar sus mercaderías, y otros elementos de sus actividades económicas. La Cooperativa de Transporte y Servicios Mojanda Arriba inicio su actividad el 24 de junio de 1985, conformada por la directiva y 16 socios, cumpliendo con los tramites de carácter legal la aprobación de los estatutos en el Ministerio de Bienestar Social, mediante Acuerdo Ministerial No 428 del 9 de abril de 1.987, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número de orden 4216 del 10 de abril de 1.987, registrando a los siguientes socios calificados, los cuales cumplieron con todos los requisitos indispensables que vienen a constituirse en SOCIOS FUNDADORES. Una vez cumplido con los requisitos legales de constitución jurídica de la cooperativa se concede el permiso de operación mediante la resolución Nro. 010-13-SG del Primero de Septiembre de 1987. (Cooperativa de Servicio de Transporte Mojanda Arriba, 2015)

La cooperativa ha tenido un crecimiento importante por lo que es necesario que se establezca un manual de procesos administrativo y financiero, debido a que actualmente presenta dificultades en la parte organizacional porque no se han definido en forma sistémica y ordenada las actividades administrativas y de manejo financiero en la institución, de manera que se fortalezca la gestión de cumplimiento de sus metas en términos de eficacia y eficiencia.

Los procesos administrativos y financieros son herramientas que permitirán aplicar políticas de acuerdo a metodologías, formatos y otros instrumentos con el propósito de efectuar una planificación y un control adecuado del registro, medición e información y revelar los estados financieros de la cooperativa, mejorando la toma de decisiones de sus directivos.

1.2 Objetivos Diagnósticos

1.2.1 Objetivo General

Realizar el Diagnóstico situacional en la cooperativa Mojanda Arriba para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que sustenten la viabilidad de la realización del manual administrativo y financiero en la cooperativa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los posibles problemas que tiene la empresa respecto a procesos administrativos y las expectativas respecto a su implementación en la Cooperativa Mojanda Arriba.
- Establecer los puntos críticos que tiene la cooperativa Mojanda Arriba en cuanto a procesos financieros.

1.3 Matriz de Variables de Relación Diagnóstica

Cuadro N° 1: Matriz de Variables de Relación Diagnóstica

Objetivos	Variables	Indicadores	Técnicas de información	Fuentes
Identificar los posibles problemas que tiene la empresa respecto a procesos administrativos y las expectativas respecto a su implementación en la Cooperativa Mojanda Arriba.	Procesos administrativos	Procesos administrativos	Entrevista	Gerente General de la Cooperativa Mojanda Arriba Sr. Juan Chicaiza Perugachi
		Dificultades por no disponer procesos administrativos y financieros		
		Importancia del manual de procesos administrativos y financieros		
		Beneficios del manual de procesos administrativos y financieros		
		Mejoramiento de la gestión del talento humano		
Establecer los puntos críticos que tiene la cooperativa Mojanda Arriba en cuanto a procesos financieros.	Procesos financieros	Procesos financieros	Entrevista	Contadora de la Cooperativa Mojanda Arriba Ing. Patricia Guaján
		Herramientas de evaluación		
		Documentación de bienes de larga duración		
		Registro de proveedores y cotizaciones		

Elaborado por: los autores

1.4 Mecánica Operativa

1.4.1 Identificación de la Población

Para realizar el levantamiento de información respecto a los procesos administrativo y financiero, se considera el personal que tiene relación con los mismos que son el gerente y la contadora de la cooperativa Mojanda Arriba.

Población

Denominación	Número
Gerente de la Cooperativa de Transportes Mojanda Arriba Sr. Juan Chicaiza Perugachi	1
Contadora de la Cooperativa de Transportes Mojanda Arriba Ing. Patricia Guaján	1
Total	2

Fuente: Cooperativa de Transportes Mojanda Arriba

1.4.2 Identificación de la Muestra

No se realiza el cálculo de la muestra debido a que se requiere la información solo de los dos funcionarios de la cooperativa a los cuales se les aplicará la técnica de la entrevista.

1.4.3 Técnicas e Instrumentos

Técnicas

La técnica que se utilizó para la recolección de información primaria fue a través de la entrevista.

Entrevista

Esta técnica se aplicó al gerente general y contadora de la Cooperativa Mojanda Arriba, con la finalidad de obtener información respecto a la necesidad de formular un manual de procesos administrativo y financiero, que permita tener un ordenamiento lógico de las actividades para un mejoramiento continuo de los resultados y metas de la institución.

Instrumentos

Se diseñó dos instrumentos de recolección de información (cuestionario) para la aplicación de las entrevistas al gerente general y contadora de la cooperativa Mojanda Arriba, mismos que se fundamentaron en la matriz de relación diagnóstica.

1.4.4 Información Secundaria

Para el levantamiento de la información secundaria se utilizó información bibliográfica de diferentes textos, y páginas de internet especializada en los temas de gestión por procesos, específicamente de procesos administrativos y financieros.

1.5 Análisis de la información

1.5.1 Análisis de la entrevista dirigida al gerente general de la cooperativa Mojanda Arriba Sr. Juan Chicaiza Perugachi.

1. ¿La cooperativa Mojanda Arriba dispone de procesos administrativos y financieros?

No se dispone de ningún proceso que tenga relación con lo administrativo en razón de que no se ha tenido el apoyo técnico de profesionales que nos asesoren en este tema que considero de gran importancia para el cuidado de los diferentes activos que tiene la empresa.

2. ¿Qué dificultades ocasiona la no disposición de procesos administrativos y financieros en la cooperativa?

Las dificultades más importantes son, no disponer de reportes de la gestión operativa que se cumple en forma anual, de forma que se realice algún tipo de medición de lo que hemos cumplido relacionando con lo que se ha planificado.

3. ¿Es importante que la cooperativa Mojanda Arriba disponga de un manual de procesos administrativo y financiero?

Si es importante porque, como manifesté anteriormente no se tiene bien definido la estructura organizacional y funcional, lo que dificulta se apliquen las actividades, bajo una planificación, organización, ocasionando deficiencias para su evaluación.

4. ¿Qué beneficios piensa usted que aportará el manual de procesos administrativo y financiero en la gestión de la institución?

Primero considero que se fortalecerá los elementos organizacionales al interior de la entidad, haciendo que se practique los principios de uso adecuado de los bienes y dineros de la entidad.

5. ¿Considera que definido los procesos administrativo y financiero se mejorará la gestión del talento humano y el uso de los bienes de la empresa?

Todo lo que se haga en bien de la institución se tendrá como meta alcanzar mejores resultados y lograr que nuestros clientes confíen en la empresa y mantenerse como una cooperativa líder en los servicios de transporte de carga en el cantón Otavalo.

**1.5.2 Análisis de la entrevista dirigida a la contadora de la cooperativa Mojanda Arriba
Ing. Patricia Guaján**

1. ¿La institución tiene definido procesos financieros?

No se han definido procesos financieros, debido a que no ha sido una política de la institución fijar criterios para mejorar la información financiera y sus repercusiones en la toma de decisiones.

2. ¿Considera que es importante disponer de un proceso de evaluación financiera?

Si es importante, ya que se mejoran la eficacia, eficiencia de las operaciones y permite la fiabilidad en los reportes de los estados financieros, así como en el cumplimiento de normas aplicables a la gestión contable- financiera.

3. ¿Piensa usted que se debe realizar procesos para la contabilidad, e inversiones de larga duración de la institución?

Debe funcionar como un sistema que le permita a las estrategias para viabilizar las inversiones que realice la institución, con un grado de razonabilidad, evaluando los riesgos de los diferentes componentes que incluyan exclusivamente en las adquisiciones y uso adecuado de los activos de la institución.

4. ¿Se dispone de algún tipo de documentación para el uso y control de los bienes de larga duración de la entidad?

Actualmente no se lleva un proceso de registro del uso de bienes y el resguardo de los mismos, como una filosofía de la organización alineado a sus operaciones administrativas y operativas.

5. ¿Tienen definido el registro de proveedores y cotizaciones para asegurar la calidad y precio de los productos (repuestos, insumos) que adquiere la institución?

No se han definido criterios de calidad y precio con los proveedores de manera que se dé un soporte técnico a las adquisiciones de estos bienes que realiza la institución en forma anual de acuerdo a las necesidades de sus socios.

6. ¿Considera importante definir los procesos financieros?

Los procesos financieros son importantes porque reduce el riesgo operacional, económico y el enfoque de facilitar las actividades y minimizar los costos. Los estados financieros son importantes para la toma de decisiones y planear las futuras inversiones o compromisos adquiridos por la organización.

7. ¿Cómo considera que le ayudará esta herramienta en la gestión financiera de la cooperativa?

Si debido a que se tendrá delineado los diferentes procesos financieros que maneja la institución.

1.6 Matriz FODA

1.6.1 Elaboración de la matriz FODA

Cuadro N° 2: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene 28 años de funcionamiento la cooperativa de servicio de transporte Mojanda Arriba 2. Unidades de transporte en óptimo estado de funcionamiento 3. Cumplimiento de los aspectos técnicos y legales que exigen las entidades de control. 4. Personal operativo con experiencia en la conducción de vehículos para el servicio de transporte de la cooperativa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No dispone de un manual administrativo y financiero 2. Falta de análisis financiero vertical y horizontal para determinar el comportamiento financiero de la institución 3. Inexistencia de un seguimiento y evaluación de gestión 4. Ausencia de herramientas de evaluación financiera
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la imagen institucional para satisfacción de sus clientes 2. Realizar alianzas estratégicas con diferentes asociaciones y organizaciones de comerciantes que requieren el servicio de transporte 3. Aprovechar segmentos de mercado que requieren del servicio de transporte 4. Acceso a créditos para los socios para cambiar las unidades de transporte 5. Disponer de un manual administrativo y financiero. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios de políticas en la regulación de empresas de transporte 2. Alza de los combustibles que pueda generar un incremento en los precios de transporte que ofrece la empresa 3. Aparecimiento de nuevas empresas de transporte con servicios similares en la ciudad de Otavalo 4. Preferencia de los clientes por otro tipo de cooperativa de transporte

Elaborado por: los autores

1.7 Estrategias FO, FA, DO, DA.

Cuadro N° 3: Estrategias FO, FA, DO, DA

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>F1-O1 Estructurar los procesos administrativos y financieros como un ciclo de mejora continua para incrementar las capacidades de la cooperativa orientada a aprovechar las oportunidades del mercado.</p> <p>F3-O2 Aplicar estrategias de atención al cliente, fundamentado en criterios técnicos, con un enfoque de beneficiario y usuario.</p>	<p>D1-O1 Flujograma procesos de control interno de planta, propiedad y equipo, para el óptimo aprovechamiento de su capacidad instalada, fortaleciendo la imagen institucional.</p> <p>D4-O3 Definir acciones administrativas de evaluación de los riesgos internos y externos para sustentar las medidas preventivas para minimizar los riesgos y aprovechar los segmentos de mercado existentes en esta ciudad.</p>
ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>F3-A1 Desarrollar acciones administrativas con perspectivas de los posibles cambios y regulaciones que emitan las entidades de control.</p> <p>F4-A3 Establecer cursos de capacitación al personal que conduce las unidades de transporte para obtener clientes satisfechos de acuerdo a sus necesidades y expectativas.</p>	<p>D2-A3 Elaborar estados financieros para disponer de un conocimiento de la posición financiera que tiene la cooperativa y propender a la mejora de sus servicios como barrera para el ingreso de otras empresas competidoras.</p> <p>D4-A4 Aplicar herramientas de evaluación para medir los resultados alcanzados sobre las metas planificadas, considerando los indicadores de satisfacción a los clientes y aplicar acciones preventivas y correctivas.</p>

Elaborado por: los autores

1.8 Determinación del Problema Diagnóstico

Del análisis de la entrevista aplicada al gerente general de la Cooperativa de Transporte Mojanda Arriba se determina que la institución de un manual administrativo financiero, lo que no ha permitido una estandarización, evaluación, control y mejoramiento continuo de las actividades administrativas y financieras. La falta de un manual administrativo y financiero ocasiona debilidades especialmente en la disposición de reportes de la gestión operativa que cumple la organización en forma anual, de forma que no se realiza ningún tipo de medición que relacione lo ejecutado con lo planificado. Otro de los problemas encontrados es que no se ha definido la estructura organizacional y funcional generando deficientes interrelaciones en los puestos ocupacionales, las actividades que deben cumplir, para alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

De los resultados de la entrevista dirigida a la contadora de la Cooperativa de Transporte Mojanda Arriba, se determina que no se han definido procesos financieros, lo que no permite fijar criterios para mejorar la información financiera y sus repercusiones en la toma de decisiones.

En lo relacionado al control de bienes de larga duración, se establece que actualmente no se lleva un proceso de registro del uso de bienes y el resguardo de los mismos. Respecto a la disposición de registro de proveedores y cotización se establece que no se han definido criterios de control con los proveedores de manera que se dé un soporte técnico a las adquisiciones de estos bienes que realiza la institución en forma anual de acuerdo a las necesidades de sus socios.

Ante estos antecedentes es necesario y pertinente elaborar un manual administrativo y financiero como una herramienta, para asegurar un mejoramiento continuo de las actividades correspondientes, facilitando el cumplimiento de objetivos y metas en forma eficiente y eficaz de la Cooperativa de Transportes y Servicios Mojanda Arriba de la ciudad de Otavalo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. La Empresa

Tobar, F; (2011) “La empresa es una unidad económica, que tiene como finalidad la producción de bienes o servicios tendientes a la satisfacción de necesidades específicas del mercado o comunidad”

Las empresas bajo la responsabilidad de la gerencia, están en capacidad de generar un conjunto de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un determinado mercado en un ámbito geográfico y de actividad económica. Las empresas son el principal factor dinámico de la economía en los sectores estratégicos del país, contribuyen significativamente a la generación de empleo.

2.1.1 Características de la Empresa

Cucker, A; (2011) Las características de la empresa es que es una entidad con derechos y obligaciones establecidas y controladas por leyes, son privadas o públicas, o mixtas, lucrativas o de régimen social, cuyo propósito es servir a la sociedad en la que está articulada o interrelacionada.

Las características que deben tener las empresas son: sentido de pertinencia, liderazgo, y motivación en todos los niveles, cultura organizacional, trabajo en equipo, comunicación que son pilares fundamentales para conseguir metas eficaces y eficientes.

2.1.2 Empresa de Transporte Público

Tobar, F; (2011) Las empresas de transporte público son fundamentadas en la red de servicio público de las visiones de los gobiernos nacionales, regionales, locales, para la movilidad, urbanismo de empresas públicas a través de mecanismos organizacionales, para la gestión de servicio de transporte, regulado por leyes y políticas públicas.

Las empresas de transporte públicos son unidades económicas que tienen como función principal dotar de servicios de pasajeros, carga, mixto para las necesidades de movilidad local. Son fundamentales en el desarrollo de actividades económicas, sociales, culturales desde una perspectiva técnica y social.

2.2 Proceso Administrativo

Velastequi, W; (2011) El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una empresa y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas.

La aplicación del proceso administrativo en una empresa es importante para que la misma tenga un funcionamiento eficaz y eficiente, mejorando su productividad y competitividad, para mantenerse en el mercado de su actividad económica.

2.2.1 Importancia

Según Tobar, F; (2011) el proceso administrativo es importante porque:

- *Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad*
- *La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración*
- *A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.*

El proceso administrativo es importante en vista de que permite a las empresas incrementar su productividad, mediante la aplicación de métodos y procedimientos que contribuyan al logro eficaz y eficiente de sus objetivos y metas empresariales, que le permitan mejorar sus relaciones humanas con el talento humano y clientes.

2.2.2 Etapas del Proceso Administrativo

Según Koontz & Weinhrich, (2011). Las etapas del proceso administrativo son las siguientes:

2.2.2.1 Planificación

Koontz & Weinhrich, (2011) Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización.

La planificación permite elegir los medios necesarios que le permita orientar a la empresa al cumplimiento de sus metas, determinando de forma anticipada los recursos que se requiere para estos fines, estableciendo un sistema óptimo para la toma de decisiones,

2.2.2.2 Organización

Galindo, M; (2011) Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir crear la estructura departamental de la empresa.

La organización es un componente del proceso administrativo que permite a las empresas la asignación de responsabilidades a cada talento humano, para la consecución de los objetivos y metas de la entidad, eliminando duplicidad en el manejo de información, estableciendo canales de comunicación entre los funcionarios y los directivos.

2.2.2.3 Integración de personal

Naranjo,W; (2012) La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

La integración del personal en las empresas es importante, debido a que se mejora y perfecciona el manejo de los recursos materiales de la entidad, evitando desperdicios, orientando su desempeño al cumplimiento de las metas de la organización.

2.2.2.4 Dirección

Robbins & Coulter; (2012) La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo a través de la motivación, comunicación y supervisión. Para lo cual se debe seguir las siguientes etapas:

- *Toma de decisiones: es la elección del curso de acción entre varias alternativas*
- *Integración: con ella el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas, para ejecutar los planes.*
- *Motivación: por medio de ella se logra la ejecución de trabajos tendiente a la obtención de objetivos*
- *Comunicación. Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.*
- *Supervisión: checar que las cosas se estén dando de una manera correcta.*

La dirección es un elemento de la administración que generalmente es aplicado por la gerencia o los directores departamentales para influir en el talento humano, para que contribuya a favor del cumplimiento de las metas institucionales; por lo que es importante la aplicación del liderazgo como elemento integrador que contribuya alcanzar los objetivos y metas.

2.2.2.5 Control

García & Pelayo; (2012) Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias. Para lo cual se tiene que seguir las siguientes etapas:

- *Establecimiento de estándares: representa el estado de ejecución deseado, son los objetivos definidos de la organización.*
- *Medición de resultados: es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.*
- *Corrección: la utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.*
- *Retroalimentación: mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr el tiempo*
- *Control: los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.*

El control consiste en medir, supervisar y evaluar el desempeño del talento humano, de las unidades organizacionales o departamentos para garantizar que las actividades, los programas se apeguen a los planes institucionales, el control implica la medición del desempeño sustentado en metas y planes, para lo cual es importante establecer actividades de control.

2.2.3 Modelo de gestión administrativo

Rober, A; (2011) Los modelos de gestión administrativos imitan la realidad de las empresas para buscar soluciones de ahí la importancia de diseñarlos específicamente. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles, para conseguir determinados objetivos.

El modelo de gestión administrativo es un nuevo enfoque que se está aplicando en entidades públicas y privadas como herramienta para asegurar un mejoramiento continuo de la eficacia y eficiencia, aplicando principios de mejora continua, enfoque al cliente, optimización de recursos y satisfacción de los usuarios o clientes.

2.2.4 Estructura Organizativa

Besley & Brigham; (2012). Será las diversas condiciones estables de la división de procesos, funciones y a autoridad a través de las cuales opere la organización. Se expresan medianamente en los denominados organigramas los cuales pueden ser; organigrama estructura, funcional y complementando con la descripción de cargos.

La estructura organizativa es el elemento importante que incorpora las unidades organizacionales, los niveles jerárquicos y las interrelaciones para estructurar las actividades que debe cumplir una empresa. La estructura organizacional es importante porque permite establecer una idea clara de los principales departamentos o unidades departamentales que tiene una institución, identifica y clasifica las actividades para el cumplimiento de las metas de una institución.

2.2.5 Misión

Según Kotler, P; (2011). “Es un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla una organización, es una declaración del propósito de la organización”.

Para desarrollar la misión es importante determinar la matriz axiológica, definiendo las características de sus preceptos y principios. Se señala el propósito que tiene la institución, los productos o servicios que elabora, los esfuerzos que aplicará, las tecnologías de trabajo y los criterios de satisfacción de los clientes.

2.2.6 Visión

Lerna, A & Barcena, S; (2012) La visión de futuro define en términos generales a dónde quiere ir la organización, es la perspectiva de lo que se desea que llegue a ser y hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico. Es el futuro creíble y posible para la solución de problemas y generar nuevas esperanzas y energías.

Es un enunciado a largo plazo en los planes estratégicos y constituyen el horizonte de la toma de decisiones para llevar a cabo los objetivos y las metas, es un indicador clave para una organización, ya que visualiza las exigencias de su grupo de interés.

2.2.7 Políticas Empresariales

Fernández, A; (2011) Sustenta que son los criterios de adecuación que guían las actividades, programas y planes de acción de toda la organización para alcanzar resultados positivos para todos los grupos de interés (clientes, empleados, gobierno, sociedad) pueden ser generales de empresa.

Son la columna vertebral para transformar los objetivos en cumplimiento de la misión y visión, son los lineamientos de actuación, por medio de los cuales las organizaciones se alinean para conseguir y fijar el conjunto de resultados deseados en forma disciplinada.

2.2.8 Objetivos Empresariales

Stoner, J; (2012) Son declaraciones de resultados específicos que sean medibles , ejecutables , que tienen que ser alcanzados desde el punto de vista corporativo y de unidad de negocio a menudo son expresados en términos financieros de resultados sean estos económicos financieros de ventas , de niveles tecnológicos u otros .

El propósito de establecer los objetivos empresariales o corporativos es determinar los resultados implícitos que tendrá una empresa en un periodo económico, son los retos para la planificación, organización y la posición como la empresa desea actuar en un periodo de tiempo. Por lo tanto establecer los objetivos es un desafío de factibilidad que ayuda a la dirección a encaminar los esfuerzos en un horizonte determinado.

2.2.9 Valores

Zambrano, A; (2011) Los valores son las formas esenciales y perdurables de una organización; son principios orientadores para la acción que trascienden en el tiempo. Los valores solo tienen justificación al interior de la organización; no se requiere que los mismos se justifiquen en el entorno. Los valores son las guías de la cultura organizacional de las empresas

Son expresiones de una manera general de ciertos principios que deben guiar a una organización o empresa y corresponden a los aspectos éticos, culturales, sociales que son un instrumento de conducta que deben observar el talento humano de las empresas.

2.2.10 Análisis FODA

Zambrano, A; (2011) El FODA es una herramienta de análisis interno y externo de las organizaciones, el análisis externo es la evaluación de entorno del macroambiente y microambiente para detectar las oportunidades y amenazas que afronta la organización, el análisis interno permite tener un enfoque técnico de las capacidades de la organización estableciéndose las fortalezas y debilidades.

Como resultados de un diagnóstico estratégico la matriz FODA permite tener en una forma identificable y sistemática las oportunidades y amenazas, obtenidas del análisis del ambiente externo y las debilidades y fortalezas encontradas en el análisis interno de una organización. La estructura de la matriz FODA es una estrategia fundamental en el diagnóstico situacional, a fin de tomar ventaja de las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.

2.3 Definición del Manual

Besley & Brigham; (2012) "Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo".

Los manuales se elaboran en dependencia de las necesidades de una organización, fundamentado en las políticas y metodologías de gestión institucional que requiere o necesita; estos pueden ser manuales administrativos, financieros, operativos, según la naturaleza de la empresa, de gestión ambiental, gestión de seguridad ocupacional y otros tipos de manuales técnicos.

2.4 Manual de Funciones

Según Maldonado, H; (2011) Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada persona en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores de una empresa, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyadas por las directrices de sus superiores y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que

cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente.

El manual de funciones permite a la empresa delimitar las actividades, tareas que debe cumplir el talento humano de las unidades organizacionales, puestos ocupacionales en relación a las competencias generales y específicas que se requiere para ese determinado cargo.

2.5 Manual de Procesos

Graham, K; (2011) El manual de procesos es una herramienta técnica fundamentada en la administración de gestión por procesos, a través de políticas, metodologías de gestión institucional e instrumentos para el mejoramiento de la administración de las empresas.

Los manuales de procesos se enfocan generalmente en las normas técnicas de gestión por procesos y tienen como objetivo establecer políticas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las empresas realizar una gestión orientada a los principios de eficacia, eficiencia, mejoramiento continuo y satisfacción de los clientes.

2.6 Gestión por Procesos

Graham, K; (2011) La gestión por procesos es una herramienta administrativa de tipo organizacional alineado a la visión, con la finalidad de alcanzar una estandarización y sistematización en las actividades: administrativas, financieras de una organización, alcanzando el mejoramiento continuo.

La gestión por procesos se fundamenta en las nuevas dinámicas administrativas, financieras que permiten a las instituciones alcanzar mejores rendimientos en su planificación, control y evaluación, bajo los principios de eficacia y eficiencia, para un mejoramiento continuo de sus servicios.

2.6.1 Mapa de Procesos

Development, A; (2011), “Es un Flujograma que permite identificar los macro-procesos de una organización según su naturaleza y tipo, describe sus interrelaciones principales. El mapa de procesos está estructurado por procesos directivos, agregados de valor y de apoyo”.

El mapa de procesos es una manera de expresar en forma gráfica los macro procesos de una institución, los cuales son: directivos o estratégicos, agregados de valor o generadores de valor y los de apoyo o soporte. En el mapa de procesos se describe las interrelaciones principales que caracterizan la cadena de valor institucional, en la que está conformada por este conjunto de macro procesos que delimitan la actuación o los resultados de la empresa.

2.6.2 Clasificación de Procesos

Development, A; (2011) Los procesos que generalmente disponen todos los mapas de procesos son:

- *Procesos directivos o estratégicos, que son aquellos que fundamentan la gestión institucional y están representados por la gerencia y directores departamentales.*
- *Procesos agregados de valor. Se considera aquellos procesos que forman parte de la naturaleza de la organización y que permiten realizar los bienes o servicios a lineados a los objetivos y metas de la entidad.*
- *Procesos de apoyo. Son los procesos que tienen relación con las áreas de secretariado, contabilidad, finanzas, auditoría, mantenimiento y otros, en relación al tipo de empresa.*

Los procesos se clasifican en directivos, agregados de valor o generadores de valor y procesos de apoyo, con la finalidad de disponer un conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas, que permiten a las empresas alcanzar niveles de eficacia y eficiencia.

2.7 Procesos Administrativos y Financieros

Cribran, F & Prado, R; (2013) "Es un conjunto de actividades sistemáticas que sigue un ciclo lógico que implica la definición de las entradas y salidas, de los responsables para conseguir los resultados útiles para el cliente interno o el cliente externo".

Los procesos administrativos tienen como finalidad determinar el conjunto de actividades que se aplican en las unidades de carácter administrativo de una institución, como gestión del talento humano, de control de planta, propiedad y equipo, de aspectos organizacionales, de relaciones con los clientes y otros de carácter administrativo, con la finalidad de que el personal aplique y se puede ejercer un control, monitoreo y administración del desempeño. Desde el punto de vista financiero corresponde a las actividades de elaboración de

presupuesto, conciliaciones bancarias, declaraciones al SRI, pago de nóminas, entre otros procesos.

2.7.1 Objetivos de los Procesos Administrativos y Financieros

Según Cribran, F & Prado, R; (2013) Los objetivos principales de los procesos administrativos y financieros son los siguientes:

- *Definir las actividades de acuerdo a la naturaleza y actividad económica de la empresa.*
- *Permite identificar los componentes básicos del proceso, tales como clientes internos y clientes externos*
- *Establece la identificación de las actividades y su secuencia lógica, a través de los Flujogramas de flujo*
- *Desarrollar parámetros de medición de los procesos para medir el comportamiento, mediante indicadores seleccionados y poder controlar y mejorar.*
- *Identificar las acciones de mejoramiento continuo focalizado en los esfuerzos del funcionamiento del actual proceso, para obtener oportunidades de mejora continua.*

Los objetivos de los procesos administrativos y financieros es un esquema que permite el desarrollo de las actividades de una institución, para generar valor cualitativo y cuantitativo, tangible o intangible para un beneficiario o usuario en cumplimiento a la misión y visión de la empresa.

2.7.2 Flujogramas

Cribran, F & Prado, R; (2013) Es la descripción detallada de todos los pasos que se realizan en un proceso, utilizando símbolos convencionales que estandarizan y permiten registrar objetiva y secuencialmente los procedimientos de las distintas áreas de responsabilidad y la aplicación del control.

Simbología ANSI

Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el Flujograma de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del Flujograma de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: Cribran, F & Prado, R; (2013)

Los flujogramas son una representación gráfica de la secuencia lógica de actividades del proceso, con la finalidad de que el talento humano tenga mayor claridad para analizar, comprender el desarrollo del proceso, a través de figuras gráficas.

2.8 Modelos de Gestión Financiera

Según Cribran, F & Prado, R; (2013), afina por gestión financiera el tratamiento metodológico de la situación económico-financiera de la empresa con el fin de analizar, evaluar y controlar la actividad desarrollada por la organización en el proceso de creación de valor, supone así, estudiar en el tiempo, de la continua, tanto las actuaciones a nivel decisional como a nivel operacional, sometiéndolas a juicio mediante la constatación de resultados y objetivos y ofreciendo técnicas de ayuda a la decisión.

Los modelos de gestión financiera permiten en las empresas establecer los estados financieros con la finalidad de llegar a conclusiones sobre la situación financiera a una determinada fecha o ejercicio económico, así como establecer los resultados operacionales en un ejercicio económico. La ventaja de los modelos de gestión financiera es determinar la posición financiera de una empresa a una fecha determinada, mediante una información razonada de los resultados operacionales en un periodo económico.

2.8.1 Estados Financieros

Ilera, C; (2011) “Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útiles para la Administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios”.

Los estados financieros representan la situación o posición financiera que tiene una empresa a una fecha determinada, está conformada por el balance general o estado de situación financiera, estado de pérdidas y ganancias.

2.8.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

Brigham, W; (2012), “Es un documento contable complementario donde se informa detallada y ordenadamente el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado”.

Es la estructura de los resultados operacionales de una empresa en un periodo económico, determina los ingresos por ventas, los egresos relacionados con la producción o transformación y los gastos generales de administración, ventas, financieros, a fin de demostrar si la empresa obtuvo utilidad o pérdida.

2.8.3 Análisis de Estados Financieros

Brigham, W; (2012) Define al análisis de los Estados Financieros como un cuerpo de principios y procedimientos empleados en la transformación de la información básica sobre aspectos contables, económicos y financieros en información procesada y útil para la toma de decisiones económicas.

El análisis de estados financieros es importante en las empresas porque ayuda a detectar situaciones ventajosas o desventaja en el orden financiero y es un elemento importante para la toma de decisiones gerenciales; porque relaciona y mide la consistencia o inconsistencia entre activos, pasivos, ingresos y egresos.

2.8.4 Análisis Vertical

Pulido,I; (2011), lo define al análisis vertical como de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

El análisis vertical establece que tanto participa por el porcentaje que representa una cuenta o rubro dentro de un total global (activo corriente, planta, propiedad y equipo, pasivo corriente, pasivo a largo plazo, patrimonio) y determina el incremento o decremento de estas partidas.

2.8.5 Análisis Horizontal

Pulido,I; (2011) El análisis financiero horizontal, también llamado dinámico permite observar la evolución de las partidas a lo largo del tiempo, es extremadamente potente para detectar variaciones en la estructura de estados financieros como balance, cuenta de resultados.

Determina la variación absoluta expresada en unidades monetarias, y relativa expresada en porcentaje que tienen las partidas de los estados contables, financieros en un periodo

económico. En el análisis horizontal se puede determinar en términos creciente o decreciente en las cuentas entre dos periodos determinados.

2.8.6 Indicadores Financieros

Brealey & Myers; (2011), son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, a continuación se explican los fundamentos de aplicación y cálculo de cada una de ellas.

Los indicadores financieros o razones financieras deben ser medidos de corto y largo plazo para establecer la solvencia, la liquidez, el capital de trabajo y la estructura financiera de forma que permite analizar los resultados del balance general o de situación financiera, a fin de identificar la interrelación que tiene la operatividad de la empresa en relación a la rentabilidad, razones de actividad, indicadores de costos, indicadores de rotación.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1 Antecedentes

La Cooperativa de Transportes y Servicios Mojanda Arriba de la ciudad de Otavalo, tiene legalizada la operatividad mediante la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de la Agencia Nacional de Tránsito del Gobierno Autónomo Descentralizado de Otavalo, en el que se autoriza a la Cooperativa su funcionamiento para el transporte de encomiendas y servicio de transporte en general, mediante resolución aprobada el 22 de diciembre del año 2015, otorgándole el uso de las rutas y frecuencias en la operación del servicio de transporte de encomiendas en el ámbito de su competencia, así como aprobar los Reglamentos de la Cooperativa, en cumplimiento con el Art. 22 de la Ley de Transporte Terrestre y Seguridad Vial.

Los manuales administrativos y financieros son considerados actualmente como una herramienta operativa de importancia y utilidad para las empresas públicas y privadas, y se va convirtiendo en la base de las organizaciones para alcanzar mejores rendimientos de su talento humano, recursos materiales, económicos, financieros y capacidad de adecuación orientados al mejoramiento continuo.

Los manuales administrativos y financieros son metodologías prácticas de gestión institucional que aseguran que las actividades estén estructuradas en forma sistémica, considerando normas y principios administrativos y financieros, considerados prioritarios para la Cooperativa de Servicios de Transporte Mojanda Arriba de la ciudad de Otavalo. Los manuales administrativos y financieros tendrán la posibilidad que pueden ser sometidos a controles, mejoramientos, según las exigencias, necesidades de la cooperativa, con la finalidad de mejorar la interacción de las actividades administrativas y financieras, disminuir las actividades que no agregan valor adaptándose a los cambios de acuerdo a los requisitos de los clientes y a las nuevas tecnologías.

La cooperativa de transportes y servicios Mojanda Arriba a través de un diagnóstico de mercado, ha arrojado en sus resultados la necesidad de implementar propuestas que generen muchas oportunidades de crecer organizacionalmente, tanto en su aspecto organizativo como

en el aspecto de su infraestructura física; crecer en el ámbito de control administrativo y contable. Es por ello que hemos visto la necesidad de crear manuales sobre los principales procedimientos administrativos financieros que se realizan en la organización con el propósito de permitir al usuario generar sus procesos de manera ordenada y con valor agregado.

3.2 Propósito

El manual administrativo y financiero tiene como propósito central implementar en forma sistémica y ordenada las actividades más relevantes, administrativas y financieras de la cooperativa de transporte Mojanda Arriba, con el fin de obtener una gestión fundamentada en los principios de la administración moderna.

3.3 Beneficiarios

Se considera como beneficiarios directos del manual administrativo y financiero el personal que cumple las funciones administrativas y financieras de la cooperativa Mojanda Arriba. Otro grupo de beneficiarios son los clientes o usuarios de los servicios que oferta la cooperativa.

3.4 Diseño Técnico de la Propuesta

“MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIO MOJANDA ARRIBA, CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”

3.4.1 Introducción

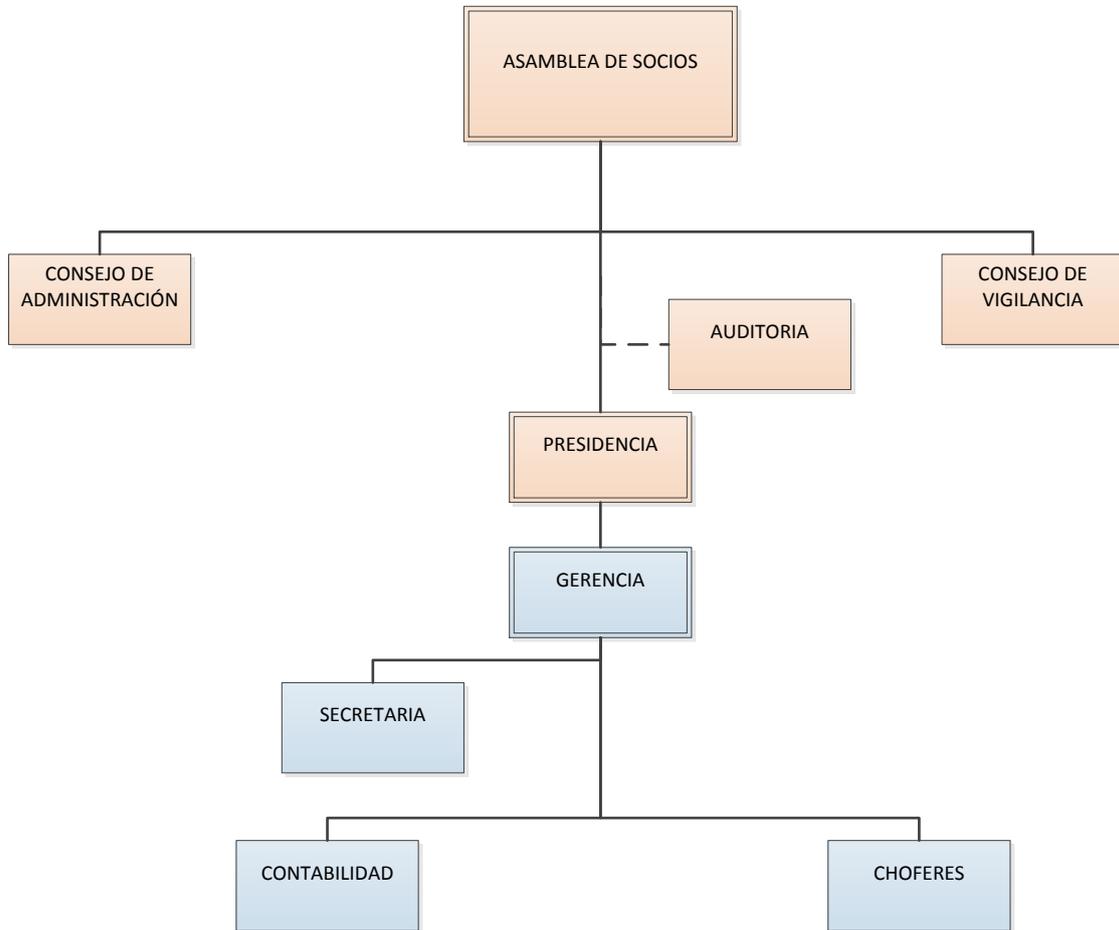
La estructura de manual administrativo y financiero se enmarca en los principios generalmente aceptados de la gestión por procesos, con la finalidad de disponer en forma documentada las actividades más importantes del componente administrativo y financiero, para asegurar una eficaz planificación, operación y control de sus procesos. La estructuración del manual está definida en relación a la naturaleza y tamaño estructural de la cooperativa, las funciones que desempeñan desde el punto de vista administrativo y financiero de modo que permita controlar de acuerdo a los requisitos y responsabilidades que tiene cada proceso. El manual administrativo y financiero está sujeto a procesos de revisión, actualización cuando

sea necesario, identificando los cambios a esta primera versión del documento. La estructura del manual administrativo y financiero, tiene los siguientes componentes:

- Estructura organizacional y la definición de las funciones de las unidades organizacionales que tiene el organigrama estructural de la cooperativa.
- Se establece el direccionamiento estratégico que guie a la institución a través de programas, proyectos, para alcanzar las metas institucionales, el control y seguimiento.
- Levantamiento de los procesos administrativos y financieros en el marco de la aplicación de buenas prácticas de gestión institucional.

3.4.2 Estructura organizativa propuesta

Gráfico N° 1: Organigrama estructural de la Cooperativa de Transportes y Servicios Mojanda Arriba del Cantón Otavalo



Leyenda	Elaborado por: Los autores	Aprobado por: Gerencia
  	Fecha: 13/05/2016	Fecha:
Autoridad		
Apoyo		
Asesoría		

Niveles jerárquicos

Directivos. Este nivel está compuesto por la Junta de socios, Consejo Administrativo, Consejo de Vigilancia y la Presidencia.

Administrativo. Está compuesto por la gerencia general, contabilidad y secretaria que coordinan las actividades con los consejos administrativos y de vigilancia.

Operativo. Se muestran los socios que tienen los vehículos y hacen las veces de choferes de sus unidades de transporte y choferes contratados para manejar las unidades de transporte.

3.4.3 Manual de funciones del talento humano de la Cooperativa de Transportes y Servicios Mojanda Arriba

3.4.3.1 Funciones del Director

Cuadro N° 4: Funciones del Director

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO</p>
--	---

NOMBRE DE CARGO:	ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS
REQUISITOS	
Ser socio legalmente reconocido de la Cooperativa de Transporte Mojanda Arriba, por 2 años	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Gobernar, administrar y vigilar el funcionamiento de la cooperativa • Realizar reuniones presididas por el presidente de la cooperativa, sean estas ordinarias o extraordinarias • Resolver los informes de los consejos de administración, vigilancia y gerente general • Cumplir con las normativas de funcionamiento legales que exige el reglamento y estatuto de la cooperativa • Conocer y aprobar el plan estratégico, los planes operativos y los presupuestos de la cooperativa • Nombrar y remover a los vocales de los consejos de administración y vigilancia • Conocer y resolver sobre los informes de los consejos de administración y vigilancia • Dar cumplimiento al Reglamento y Ley de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial. • Cumplir con las disposiciones de las frecuencias del transporte, otorgada por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Otavalo y demás normativas reglamentarias legales para el funcionamiento. • Autorizar la adquisición de bienes, inmuebles y otros contratos de adquisición de la cooperativa conforme matriz de niveles de adquisición. 	

Elaborado por: los autores

3.4.3.2 Funciones del Consejo Administrativo

Cuadro N° 5: Funciones del Consejo Administrativo

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO
NOMBRE DE CARGO:	CONSEJO ADMINISTRATIVO
REQUISITOS	
Ser socio de la cooperativa de servicio de transporte Mojanda Arriba, por 2 años	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y controlar que se cumplan las normas, los reglamentos por parte de los funcionarios de la institución • Aprobar los planes estratégicos, operativos de la cooperativa • Remover al gerente y otros funcionarios cuando exista los causales respectivos • Examinar los procesos administrativos, financieros que realiza la gerencia y los otros funcionarios de la institución • Realizar el control de los presupuestos, estados financieros y económicos de la cooperativa sustentados en los informes de gerencia y contabilidad • Cumplir y hacer cumplir los procesos establecidos en la cooperativa • Formular los informes a la presidencia y la asamblea de socios, de acuerdo a las normas y reglamentos de la cooperativa. • Autorizar la adquisición de bienes, inmuebles y otros contratos de adquisición de la cooperativa hasta un monto de \$5.000 	

Elaborado por: los autores

3.4.3.3 Funciones del Consejo de Vigilancia

Cuadro N° 6: Funciones del Consejo de Vigilancia

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO</p>
---	---

Elaborado por: los autores

NOMBRE DE CARGO:	CONSEJO DE VIGILANCIA
REQUISITOS	
Ser socio de la cooperativa de servicio de transporte Mojanda Arriba, por 2 años	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir la ley, el estatuto y las decisiones de la asamblea de socios, los reglamentos internos y acuerdos • Vigilar la ejecución presupuestaria de la cooperativa • Controlar y evaluar semestralmente la ejecución de compras y erogaciones económicas realizadas por la gerencia y contabilidad • Fijar los límites de gastos para las remuneraciones fijas y extraordinarias del personal administrativo y operativo de la cooperativa • Aprobar los estados financieros preparados por la gerencia, el departamento contable y la presidencia de la cooperativa • Denunciar ante la asamblea general de socios cualquier tipo de anomalía, negligencia o exceso de funciones que incurra el personal administrativo y operativo de la entidad. • Aplicar acciones de fiscalización según el reglamento y estatutos de la cooperativa • Remitir informes a la gerencia, la presidencia y la asamblea general de socios, respecto al cumplimiento de metas, objetivos, acuerdos y disposiciones emitidas por la asamblea de socios • Liquidar los fondos de caja chica, bancos, valores y títulos de la cooperativa • Realizar los arqueos de caja chica y de las cuentas contables • Verificar la veracidad de la información contable y financiera 	

3.4.3.4 Funciones del Presidente

Cuadro N° 7: Funciones del Presidente

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO</p>
---	---

Elaborado por: los autores

NOMBRE DE CARGO:	PRESIDENTE
REQUISITOS	
Ser socio activo de la cooperativa de acuerdo a los estatutos, reglamentos y normativas por lo menos de 2 años.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Proponer a la Asamblea de Socios la adopción de acciones para el funcionamiento eficiente y eficaz de la cooperativa, de acuerdo a las normativas de la ley transporte y tránsito. • Convocar a asambleas generales, según las normas y reglamentos de la entidad • Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias a los consejos de administración y vigilancia • Gestionar el desenvolvimiento administrativo y operativo de la cooperativa en coordinación con la gerencia • Llevar el control de los libros de actas de los respectivos consejos según el art. 37 de la ley de transporte público. • Denunciar cualquier tipo de anomalía administrativa, financiera y operativa a la asamblea de socios • Coordinar con la gerencia toda la gestión institucional para cumplir con los planes estratégicos, planes operativos y los presupuestos asignados • Evaluar los informes de gestión de la cooperativa • Exigir a los consejos de administración y vigilancia los informes respectivos que sean compatibles con el reglamento, decisiones de la asamblea de socios • Someter a decisión definitiva a la asamblea general de las observaciones encontradas en la gestión de la gerencia • Presidir las sesiones de la asamblea general de socios y de los consejos de administración y vigilancia, así como de actos que le inviten a la cooperativa • Representar a la cooperativa ante los organismos pertinentes • Ejercer la representación administrativa y judicial de la cooperativa con las facultades que establece la ley y demás actos jurídicos en que se encuentre inmersa la cooperativa. 	

3.4.3.5 Funciones del Gerente

Cuadro N° 8: Funciones del Gerente

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO
NOMBRE DE CARGO:	GERENTE
REQUISITOS	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Ing. Administración de empresas
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	2 años como mínimo en cargos similares
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Dominio personal • Inteligencia emocional • Toma de decisiones • Solución de problemas • Manejo de gestión institucional • Gestión financiera y de presupuestos 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los planes estratégicos, planes operativos y la estructuración del presupuesto con el departamento contable de la institución • Realizar el control de las funciones, procesos que realiza el personal administrativo y operativo de la cooperativa • Representar en forma legal a la cooperativa según los tramites que sean necesarios su presencia, de acuerdo a las normas y reglamento establecido por la institución. • Asistir a las reuniones del consejo de administración, consejo de vigilancia, de acuerdo a las políticas y reglamento de la institución • Velar por el cumplimiento de las metas, objetivos y resultados planificados en los planes operativos anuales • Evaluar la gestión del desempeño del talento humano, así como la institucional de acuerdo a parámetros establecidos • Realizar las acciones de selección de personal con sus respectivos procesos, para disponer de personal idóneo en la institución. • Autorizar la adquisición de bienes, inmuebles y otros contratos de adquisición de la cooperativa conforme matriz de niveles de adquisición. 	

Elaborado por: los autores

3.4.3.6 Funciones del Contador/a

Cuadro N° 9: Funciones del Contador

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO
NOMBRE DE CARGO:	CONTADOR/A
REQUISITOS	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Ing. Contabilidad y Auditoria
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	2 años como mínimo en cargos similares
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión contable financiera • Manejo de recursos materiales, económicos, financieros • Estructurar la gestión contable financiera 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar los registros contables obligatorios, de acuerdo a las normas generalmente aceptadas de contabilidad • Determinar los aspectos financieros del ejercicio económico al termino del año fiscal • Remitir los estados de resultados financieros con los sustentos respectivos para su aprobación a la gerencia • Elaborar informes de declaración de pago de impuestos y otras deducciones de acuerdo a lo previsto en la ley • Establecer con exactitud la situación económica, financiera de la cooperativa, cumpliendo con las normas contables aplicables • Realizar conciliaciones bancarias • Determinar los ingresos operacionales en el grupo de cuentas respectivas, así como de los egresos de acuerdo al catálogo de cuentas • Asesorar en a la gerencia y a la presidencia con principios básicos fundamentales de la contabilidad • Sustentar todas las transacciones comerciales que realiza la institución según las normas contables vigentes en el país. • Realizar pagos de nómina al talento humano 	

Elaborado por: los autores

3.4.3.7 Funciones del Secretario/a

Cuadro N° 10: Funciones del Secretario

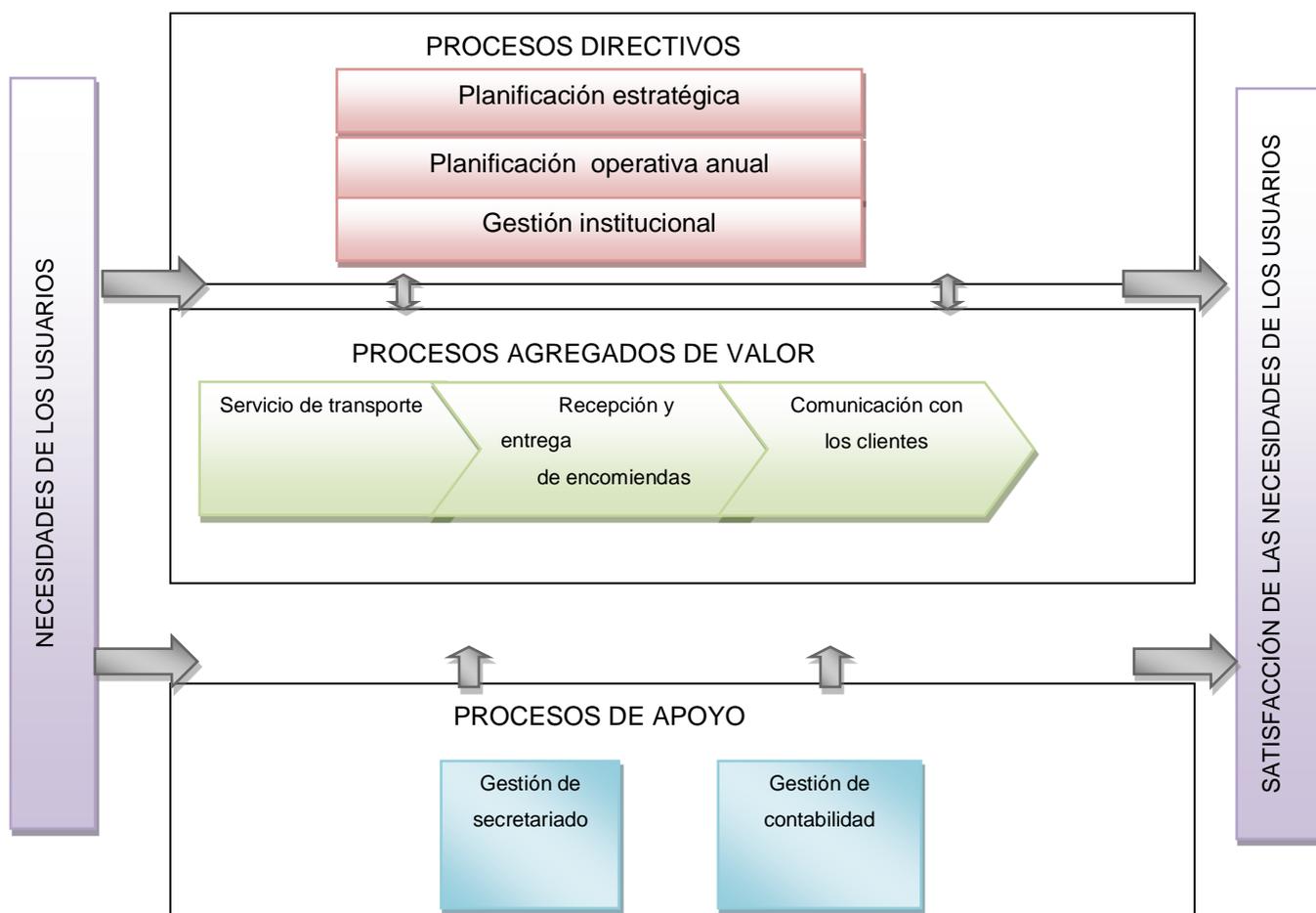
	COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO
NOMBRE DE CARGO:	SECRETARIO/A
REQUISITOS	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Título de secretario/a ejecutivo/a
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	2 años como mínimo en cargos similares
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Manejo de documentación y archivo • Interrelación de las comunicaciones internas y externas • Gestión de la información 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a clientes internos y externos de la cooperativa • Asistir a las reuniones que realice la asamblea de socios • Llevar la agenda del gerente • Controlar el inventario de insumos y materiales de mantenimiento de los vehículos • Responsable del manejo de documentación de la cooperativa • Mantener actualizado los archivos de los documentos físicos de la cooperativa • Custodiar la documentación de la cooperativa • Realizar el pedido de materiales de la cooperativa 	

Elaborado por: los autores

3.4.4 Mapa de procesos propuesto

El mapa de procesos estructurado para la Cooperativa de servicio de transporte Mojanda Arriba, establece los procesos directivos, agregados de valor y los de apoyo.

Gráfico N° 2: Mapa de Procesos Propuesto



Elaborado por: Los autores

Procesos directivos

Los procesos directivos están representados por la asamblea general de socios, consejo de administración, consejo de vigilancia y la presidencia de la cooperativa y son los que establecen las políticas para el funcionamiento de la cooperativa.

Procesos agregados de valor

Los procesos agregados de valor son los que tienen relación con la atención al cliente, recepción de encomiendas y entrega de encomiendas.

Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son los de gestión de secretariado y de los de contabilidad.

En el mapa de procesos se muestra los macroprocesos directivos, agregados de valor y apoyo y la secuencia en las unidades organizacionales; no se establece indicadores de gestión o de resultados, según especificaciones técnicas generalmente aceptadas en la gestión de procesos.

3.4.5 Estructura de los Procesos Administrativos y Financieros

La estructura de los procesos administrativos y financieros tiene como finalidad documentar de acuerdo a las normas generalmente aceptadas en la administración por procesos. El formato que se utilizó permite organizar la secuencia de las actividades de los procesos, los responsables y se acompaña con un ciclo de procedimiento definido a través de Diagramas de flujo, de manera que se alcance a sistematizar y a precisar las actividades, para que se estandarice, y se obtenga mejoramientos continuos en los procedimientos.

La metodología que se utilizó para levantar los procesos fue mediante reuniones con el personal que es responsable de los procesos administrativos y financieros, para asegurar que los actores hayan sido congregados y con ellos se levante la información, se estructure los procesos, de acuerdo a la planificación de documentación propuesta.

3.4.6 Validación de los procesos

Una vez que se estructuraron los procesos administrativos y financieros, se procedió a la validación, para que los responsables de los mismos tengan la versión final y algún argumento que se permita revisar, para tratar de resolver y que quede el proceso para su aplicación. De esta forma se socializó los procesos que a continuación se describen:

3.4.7 Diagrama de los procesos

Para diferenciar los administrativos y financieros, se utilizó la siguiente codificación:

- PE = procesos estratégicos
- PA = procesos de apoyo
- PAV= procesos agregados de valor
- 01, 02, 030n = significa el número del proceso

3.4.7.1 Procesos Administrativos

Cuadro N° 11: Plan Estratégico

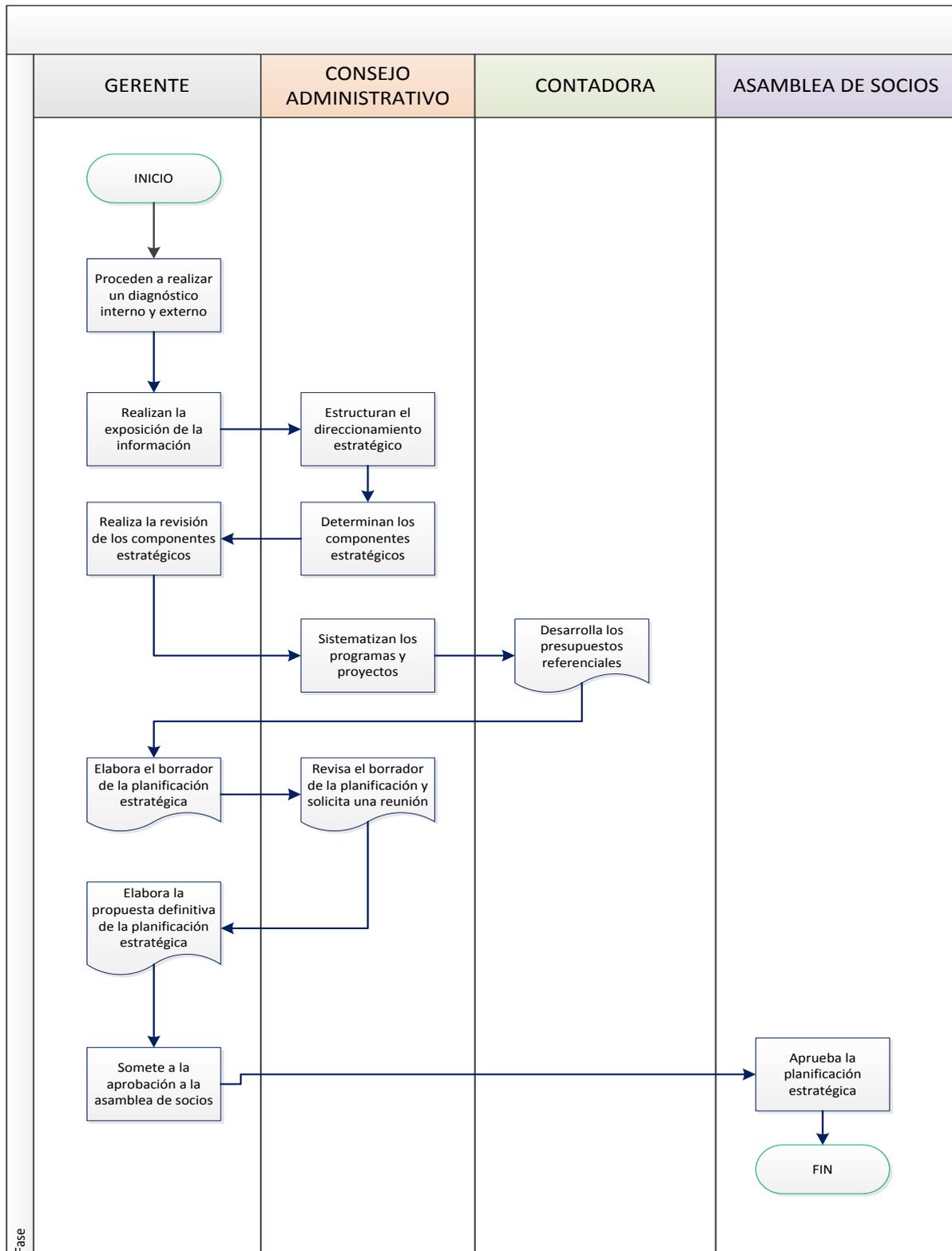
3.4.7.1.1 Proceso: Planificación Estratégica

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO	
	PROCESO	Planificación estratégica
	CÓDIGO	PE-01

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Gerente	Procede a realizar un diagnóstico interno y externo con la finalidad de establecer las posibles debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la cooperativa.
2	Gerente	Realiza la exposición de la información sustentando los resultados del diagnóstico situacional.
3	Consejo administrativo	Estructuran el direccionamiento estratégico que le va a guiar a la cooperativa en los próximos cinco años.
4	Consejo administrativo	Determinan los componentes estratégicos, a través de los ejes que servirán para las metas institucionales en el largo, mediano y corto plazo.
5	Gerente	Realiza la revisión de los componentes estratégicos, los programas y proyectos definidos en esta etapa de la planificación estratégica.
6	Consejo administrativo	Sistematizan los programas y proyectos que son necesarios que aplique la empresa en los próximos cinco años y remiten al departamento contable para establecer el presupuesto.
7	Contabilidad	Desarrolla los presupuestos referenciales de los programas y proyectos del plan estratégico.
8	Gerente	Elabora el borrador de la planificación estratégica de la cooperativa, con la finalidad de dar a conocer al consejo administrativo
9	Consejo administrativo	Revisa el borrador de la planificación y establece la fecha de reunión en coordinación con la gerencia para elaborar la planificación estratégica definitiva
10	Gerente	Elabora la propuesta definitiva de la planificación estratégica
11	Gerente	Somete a la aprobación a la asamblea general de socios
12	Asamblea de socios	Aprueba la planificación estratégica

Elaborado por: los autores

Gráfico N° 3: Planificación Estratégica



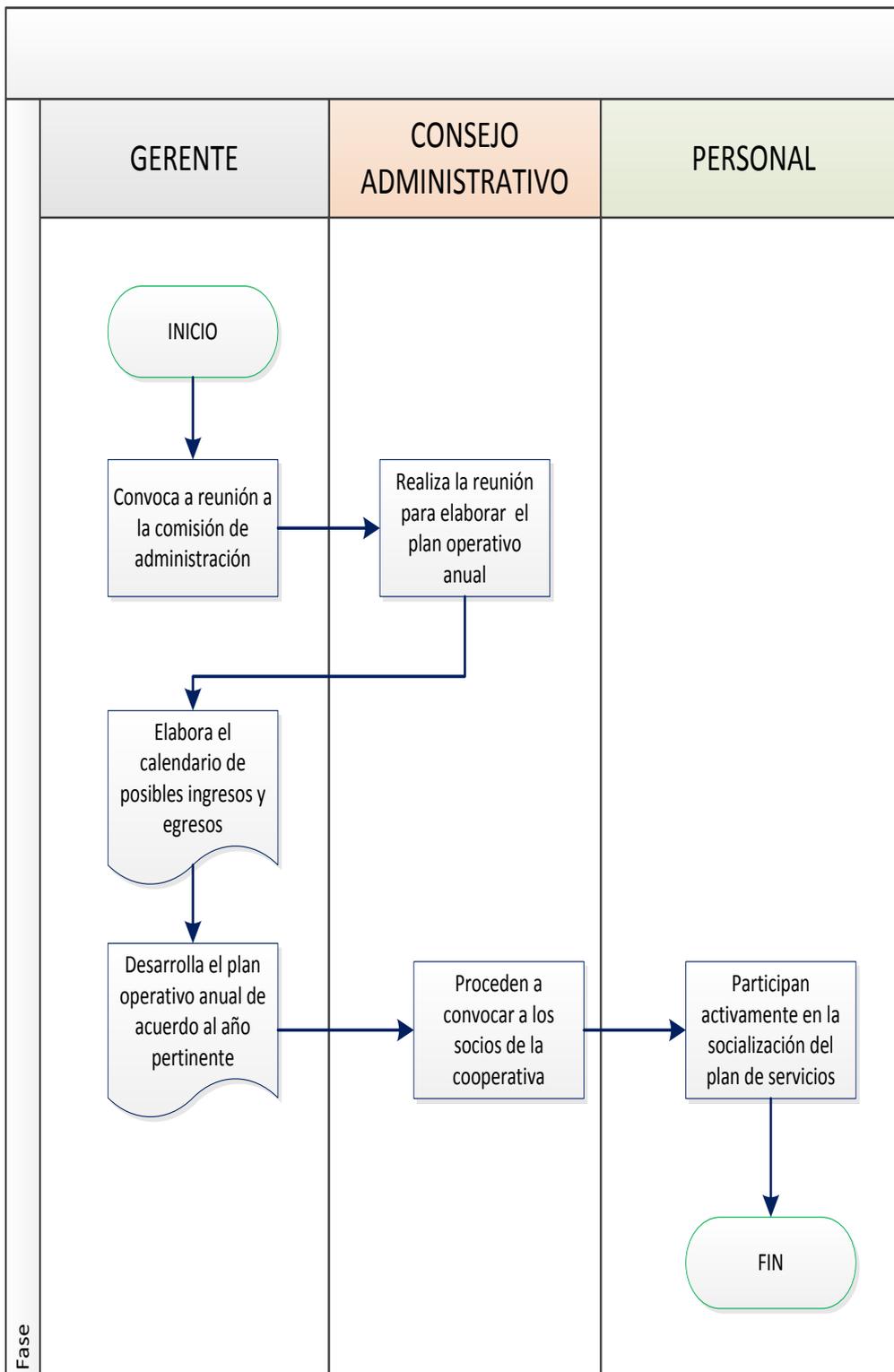
3.4.7.1.2 Proceso: Plan Operativo Anual

Cuadro N° 12: Plan Operativo Anual

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO	
	PROCESO	Planificación Operativa Anual
	CÓDIGO	PE-02
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Gerente	Convoca a una reunión al consejo administrativo para elaborar el Plan Operativo Anual de la institución.
2	Consejo administrativo	Realiza una reunión para elaborar el Plan Operativo Anual de la institución.
3	Gerente	Elabora el calendario de posibles ingresos y egresos que va tener la institución en su año operativo pertinente.
4	Gerente	Desarrolla el Plan Operativo Anual de acuerdo al año pertinente.
5	Consejo administrativo	Proceden a convocar a los socios de la cooperativa para darles a conocer el Plan Operativo Anual de la institución.
6	Asamblea de socios	Aprueba el plan operativo
7	Personal	Participan activamente en la socialización del Plan Operativo Anual de la cooperativa.

Elaborado por: los autores

Gráfico N° 4: Plan Operativo Anual



3.4.7.1.3 Proceso Indicadores de Gestión

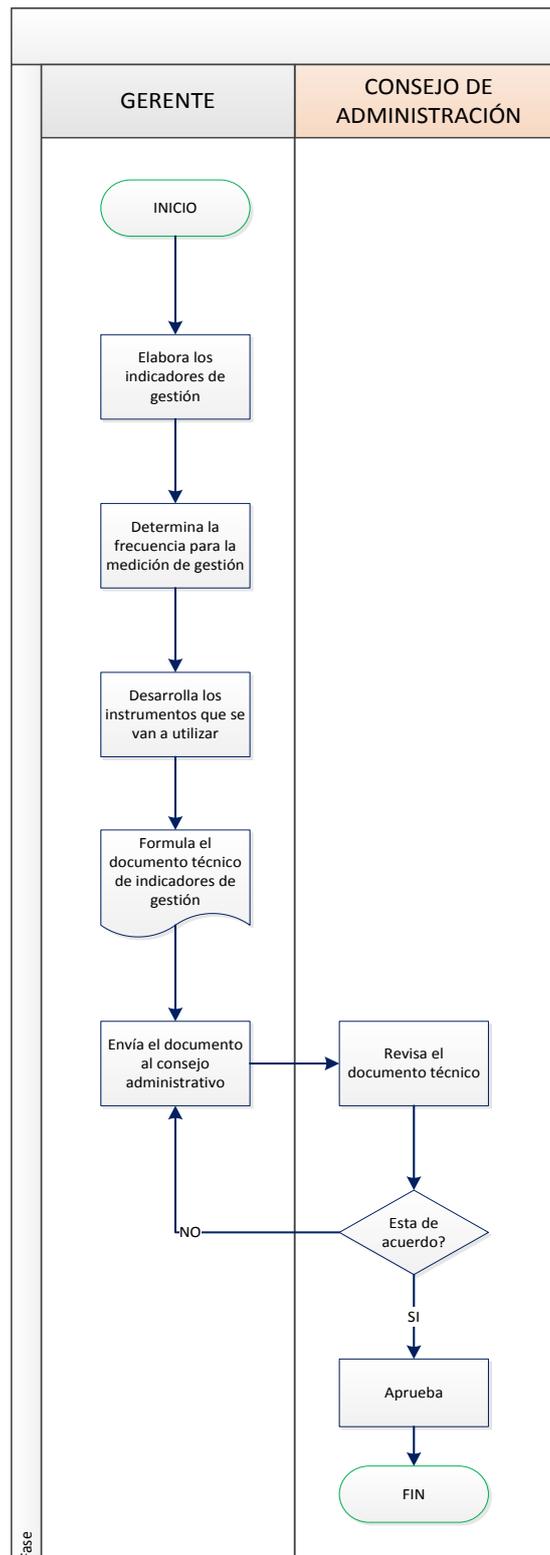
Cuadro N° 13: Proceso de Indicadores de Gestión

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO	
	PROCESO	Indicadores de gestión.
	CÓDIGO	PE-03

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Gerente	En base a los requerimientos institucionales elabora los indicadores de gestión que permitan medir los resultados en forma anual a la cooperativa
2	Gerente	Determina la frecuencia con que se elaborarán la medición de gestión a través de estos indicadores.
3	Gerente	Desarrolla los instrumentos que se van a utilizar para sistematizar la información de evaluación de indicadores.
4	Gerente	Formula el documento técnico de indicadores de gestión que van a ser medidos en la cooperativa.
5	Gerente	Envía el documento técnico de indicadores de gestión al consejo de administración para su aprobación.
6	Consejo de administración	Realizan la revisión del documento técnico de indicadores de gestión enviado por la gerencia, si están de acuerdo aprueban, caso contrario remiten a la gerencia para las correcciones pertinentes.

Elaborado por: los autores

Gráfico N° 5: Indicadores de Gestión



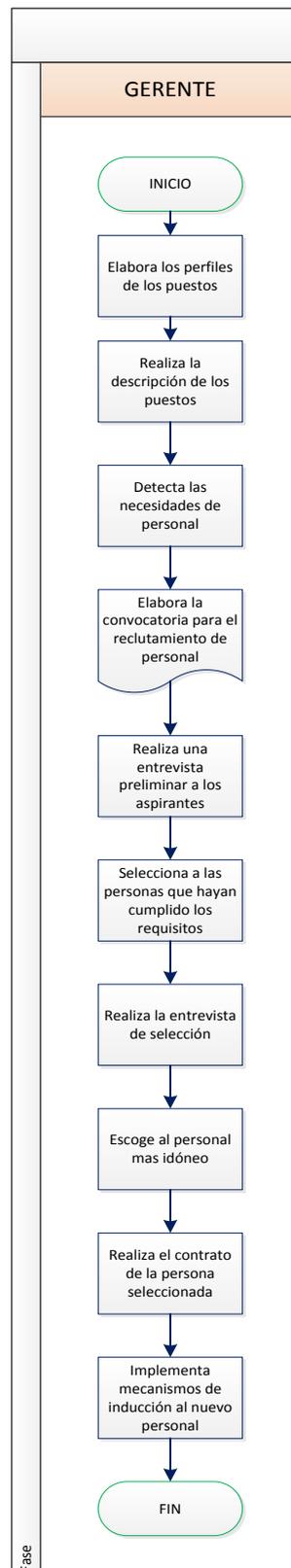
3.4.7.1.4 Proceso Reclutamiento y Selección de Personal

Cuadro N° 14: Reclutamiento y Selección de Personal

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO	
	PROCESO	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
	CÓDIGO	PA-01

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Gerente	Elabora los perfiles de los puestos.
2	Gerente	Realiza la descripción de los puestos
3	Gerente	Detecta las necesidades de personal
4	Gerente	Procede a la elaboración de la convocatoria para el reclutamiento de personal que permita la mayor participación de aspirantes que cumplan con los requisitos y competencias necesarias.
5	Gerente	Realiza una entrevista preliminar a los aspirantes al cargo
6	Gerente	Selecciona a las personas que hayan cumplido con los requisitos y competencias necesarias para ocupar un puesto en la institución de acuerdo a las bases del concurso.
7	Gerente	Realiza la entrevista de selección
8	Gerente	Escoge al personal más idóneo que ocupara el puesto.
9	Gerente	Realiza el contrato de la persona seleccionada
10	Gerente	Implementa mecanismos de inducción al personal que ha resultado seleccionado y escogido para ocupar el cargo, con la finalidad de garantizar una adecuada inserción en el puesto de trabajo.

Elaborado por: los autores

Gráfico N° 6: Reclutamiento y Selección del Personal

3.4.7.1.6 Proceso Evaluación del Desempeño del Talento Humano e Institucional

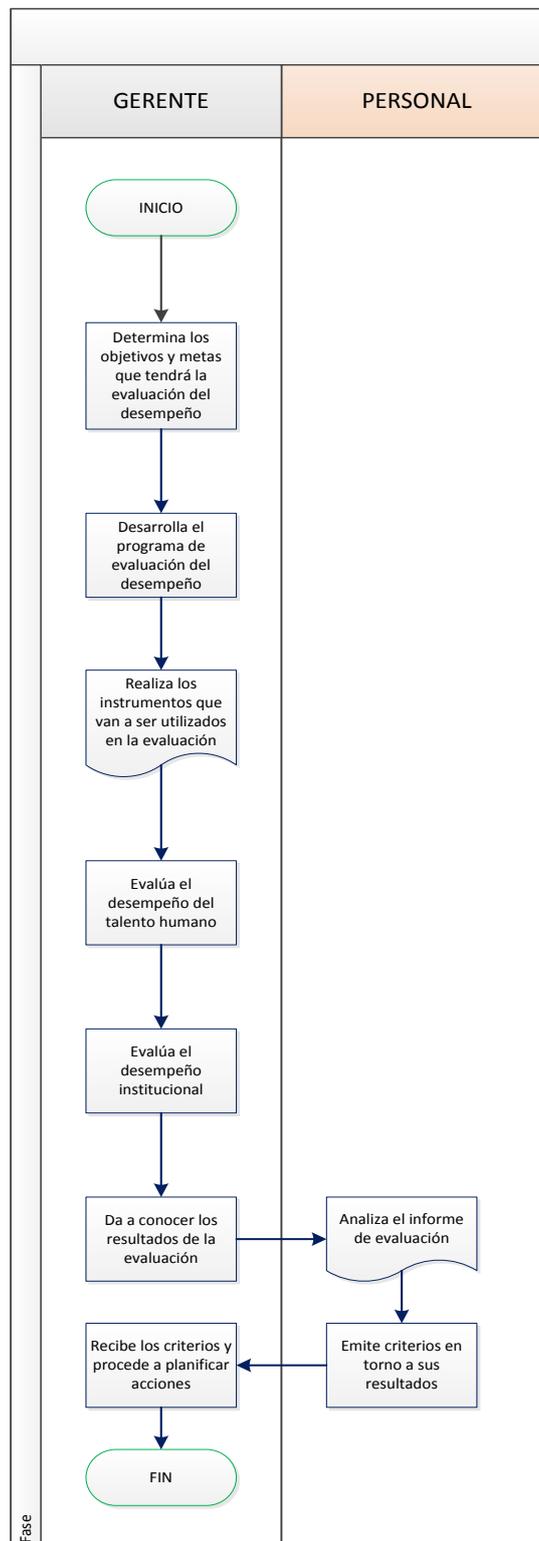
Cuadro N° 15: Procesos de Evaluación del Desempeño del Talento Humano e Institucional

1		COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO	
		PROCESO	Evaluación del desempeño del talento humano e institucional
		CÓDIGO	PA -02

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Gerente	Determina los objetivos y metas que tendrá la evaluación del desempeño institucional y del talento humano alcanzados en un periodo económico.
2	Gerente	Desarrolla el programa de evaluación del desempeño, de acuerdo a las normas pertinentes de la cooperativa.
3	Gerente	Realiza los instrumentos que van a ser utilizados para recolectar y sistematizar la información de evaluación del desempeño
4	Gerente	Procede a evaluar el desempeño al talento humano en relación a las perspectivas de metas y resultados alcanzados en relación a lo planificado.
5	Gerente	Evalúa el desempeño institucional a través de la medición de los objetivos y metas estratégicas y de cumplimiento en la misión institucional y la gestión del año operativo.
6	Gerente	Da a conocer al consejo de administración los resultados de la evaluación del desempeño como un proceso interno programado para la institución y que se constituya en un mecanismo para el mejoramiento continuo.
7	Personal	Analiza el informe del desempeño institucional del periodo económico y emite sus criterios en torno a los resultados alcanzados.
8	Gerente	Recibe los criterios del consejo de administración y procede a planificar las acciones correctivas, predictivas, para mejorar el desempeño institucional.

Elaborado por: los autores

Gráfico N° 7: Evaluación del Desempeño del Talento Humano e Institucional



3.4.7.2 Procesos Financieros

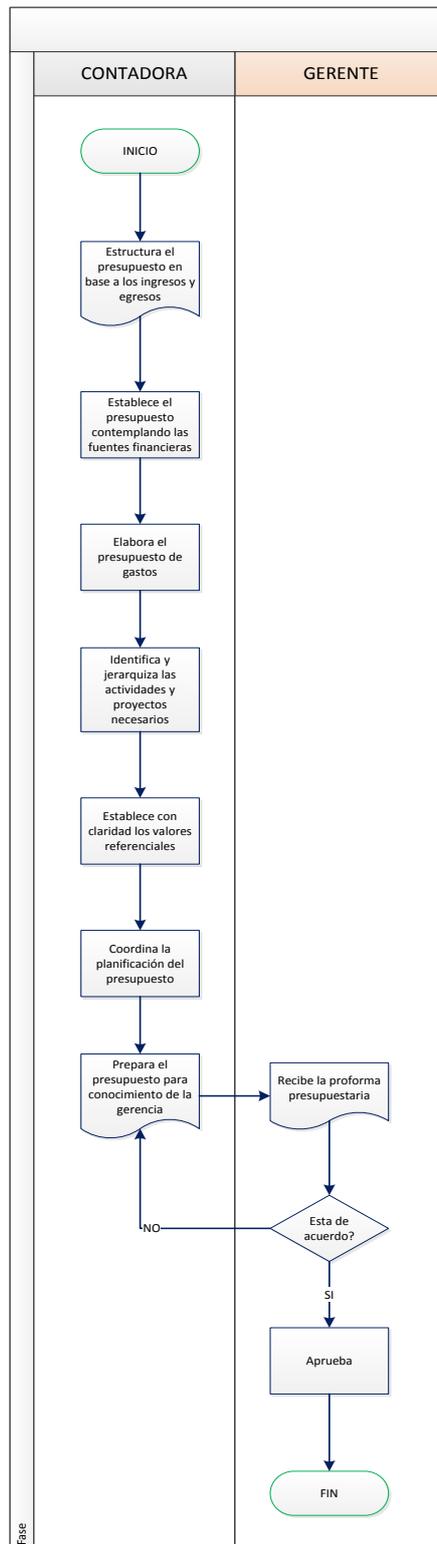
3.4.7.2.1 Proceso Elaboración de Presupuesto

Cuadro N° 16: Elaboración de Presupuesto

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO	
	PROCESO	Elaboración de presupuesto
	CÓDIGO	PA-03
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Contadora	Estructura el presupuesto en base a los ingresos y egresos contemplados en el plan operativo anual, contemplando todos los montos que serán destinados para la operatividad de la empresa en un año calendario.
2	Contadora	Establecerá el presupuesto, contemplando las fuentes financieras y otras operaciones financieras que tendrá la institución.
3	Contadora	Los presupuestos de gastos se elaborarán con base en clasificaciones que permitan distinguir los gastos corrientes, de inversión y otros gastos.
4	Contadora	Identifica y jerarquiza las actividades y proyectos necesarios para el cumplimiento del plan operativo de la cooperativa
5	Contadora	Establece con claridad los valores referenciales que serán asignados para los gastos corrientes en forma eficiente y eficaz.
6	Contadora	Coordina la planificación del presupuesto en relación al plan operativo anual institucional
7	Contadora	Prepara el presupuesto para someterlo a conocimiento y resolución de la gerencia
8	Gerente	Recibe la proforma presupuestaria
9	Gerente	Analiza y si está de acuerdo procede a su aprobación, caso contrario establece modificaciones, sustituciones y otros que demuestren la viabilidad del presupuesto.

Elaborado por: los autores

Gráfico N° 8: Elaboración de Presupuesto



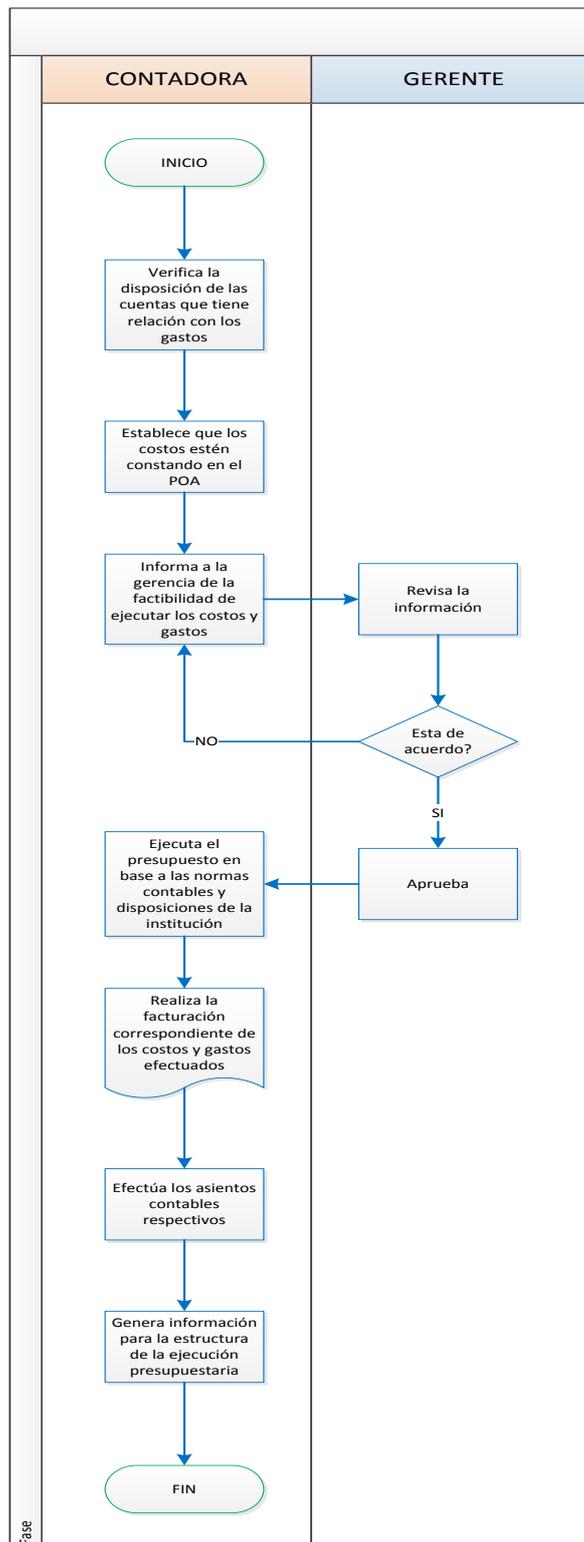
3.4.7.2.2 Proceso Ejecución de Presupuesto

Cuadro N° 17: Ejecución de Presupuesto

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO	
	PROCESO	Ejecución de presupuesto
	CÓDIGO	PA-04
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Contadora	Verifica la disposición de las cuentas que tiene relación con los gastos que se van efectuar
2	Contadora	Establece que los costos estén constando en el Plan Operativo Anual con las partidas correspondientes
3	Contadora	Informa a la gerencia de la factibilidad de ejecutar los costos y gastos para su aprobación
4	Gerente	Revisa la información y si está de acuerdo aprueba, caso contrario remite para las correcciones pertinentes
5	Contadora	Ejecuta el presupuesto en base a las normativas contables y disposiciones de la institución
6	Contadora	Realiza la facturación correspondiente de los costos y gastos efectuados
7	Contadora	Efectúa los asientos contables respectivos de los costos y gastos efectuados en el presupuesto del año pertinente
8	Contadora	Genera información para la estructura de la ejecución presupuestaria

Elaborado por: los autores

Gráfico N° 9: Ejecución de Presupuesto



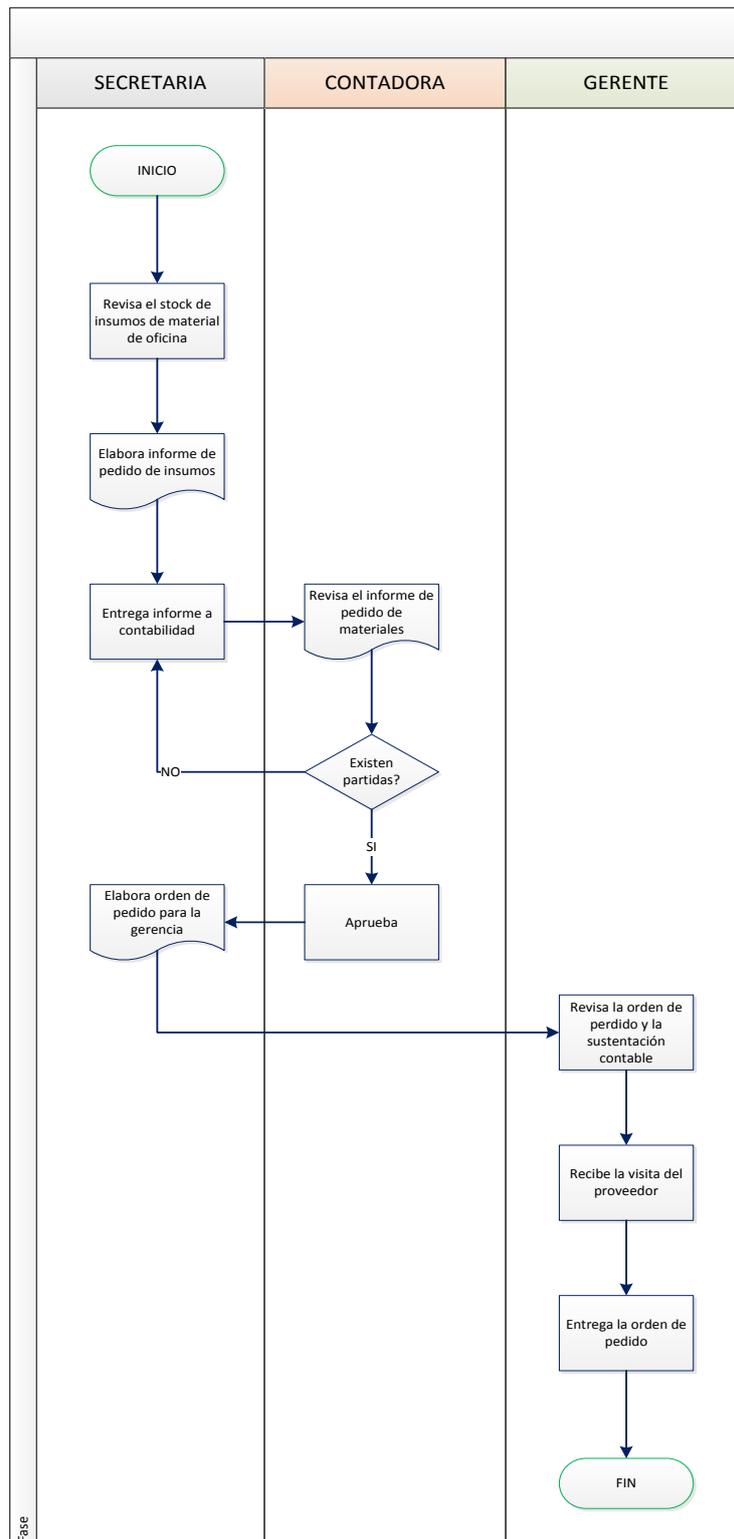
3.4.7.2.3 Procesos Gestión de Pedido de Materiales e Insumos

Cuadro N° 18: Gestión de Pedido de Materiales e Insumos

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO	
	PROCESO	Gestión de pedido de materiales e insumos
	CÓDIGO	PA-05
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Secretaria	Revisa el stock de insumos de material de oficina o de vehículos que existe en bodega.
2	Secretaria	Elabora el informe de pedido de insumos
3	Secretaria	Entrega e informe a contabilidad para su conocimiento
4	Contadora	Revisa el informe de pedido de materiales y si esta en las partidas presupuestarias lo aprueba, caso contrario regresa la documentación a secretaria
5	Secretaria	Elabora la orden de pedido de los materiales para que sea aprobado por la gerencia
6	Gerente	Revisa la orden de pedido y la sustentación de contabilidad que existe la partida presupuestaria y procede a su aprobación.
7	Gerente	Recibe la visita del proveedor de los insumos que va adquirir la empresa y se ponen de acuerdo en los términos contractuales.
8	Gerente	Entrega orden de pedido de insumos al proveedor

Elaborado por: los autores

Gráfico N° 10: Gestión de Pedido de Materiales e Insumos



Elaborado por: los autores

3.4.7.2.4 Proceso Contable

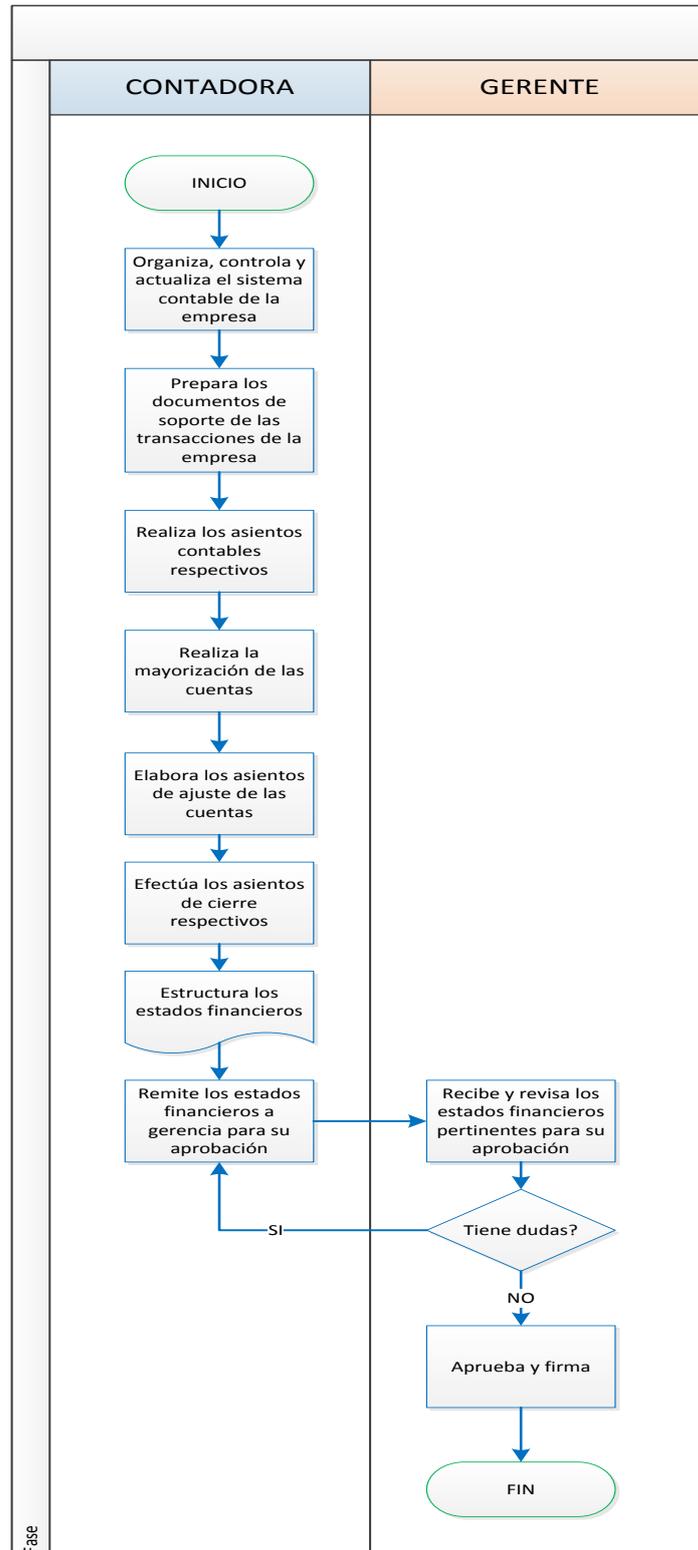
Cuadro N° 19: Proceso Contable

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO	
	PROCESO	Contable
	CÓDIGO	PA -06

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Contadora	Organiza, controla, y mantiene actualizado el sistema contable de la empresa
2	Contadora	Prepara los documentos de soporte de las transacciones realizadas por la empresa en el año económico respectivo
3	Contadora	Realiza los asientos contables respectivos de acuerdo a normas generalmente aceptados en la contabilidad
4	Contadora	Realiza la mayorización de las cuentas en el libro mayor de la institución
5	Contadora	Elabora los ajustes respectivos de las cuentas del periodo contable
6	Contadora	Efectúa los asientos de cierre respectivos de las cuentas del periodo económico
7	Contadora	Estructura los estados financieros: Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja, Estado de Situación Financiera
8	Contadora	Remite los estados financieros a gerencia para su aprobación
9	Gerente	Recibe y revisa los estados financieros pertinentes para su aprobación, si tiene alguna duda remite a contabilidad para su explicación.
10	Contadora	Archiva los estados financieros para cuando el gerente solicite información financiera

Elaborado por: los autores

Gráfico N° 11: Proceso Contable



3.4.7.2.5 Proceso servicio de transporte

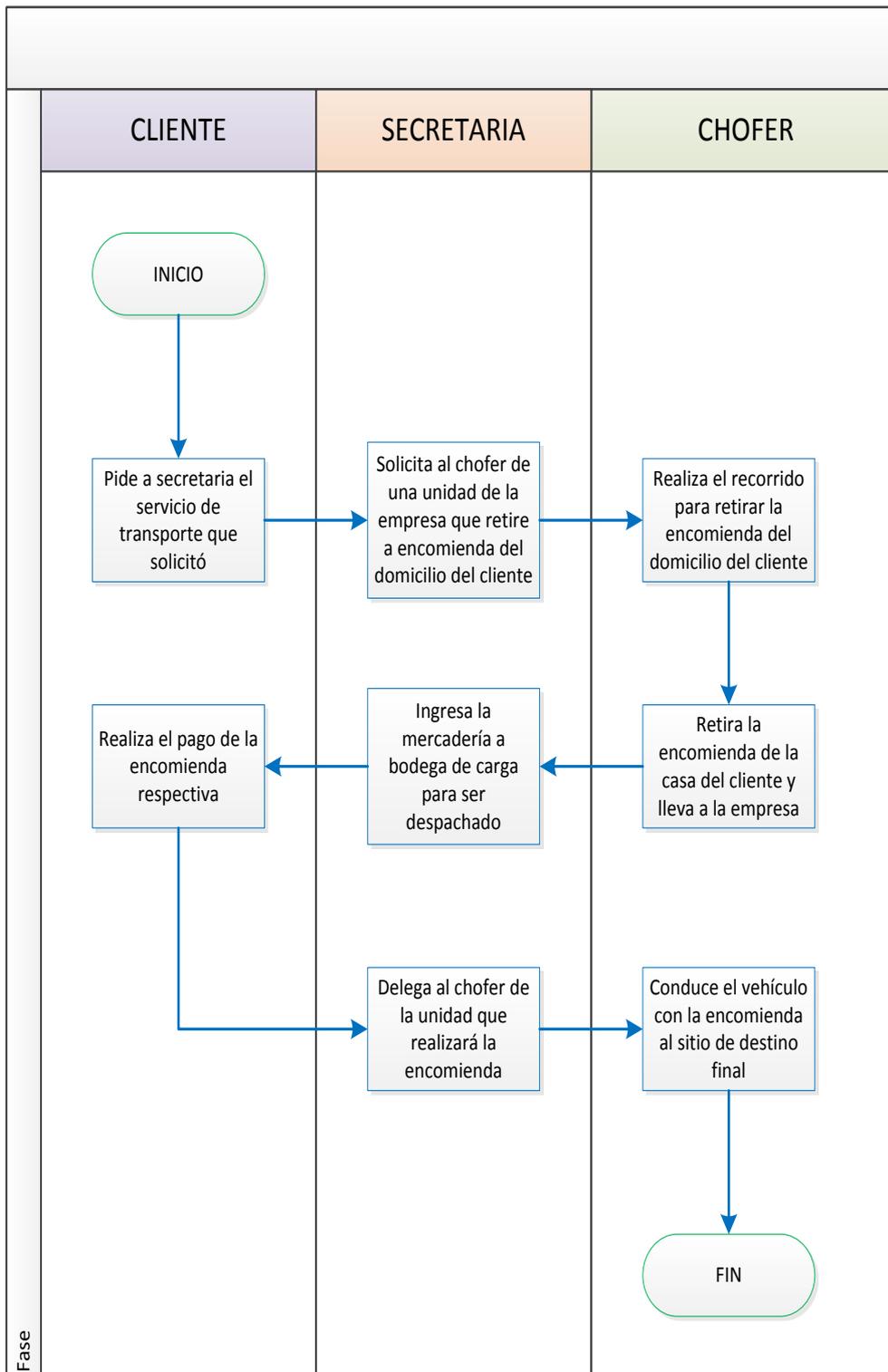
Cuadro N° 20: Servicio de transporte

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO	
	PROCESO	Servicio de transporte
	CÓDIGO	PAV -01

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Cliente	Pide a secretaria el servicio de transporte que solicitó y concretó con anterioridad.
2	Secretaria	Solicita al chofer de una unidad de la empresa para que retire la encomienda del domicilio del cliente
3	Chofer	Realiza el recorrido para retirar la encomienda del domicilio del cliente
4	Chofer	Retira la mercancía (encomienda) de la casa del cliente y lleva a la empresa para certificar
5	Secretaria	Certifica la carga del cliente, llenando el formato respectivo para ubicar el destino de la mercadería
6	Secretaria	Ingresa la mercadería a bodega de carga para ser despachado a la hora señalada y tiempo que requiere el cliente que llegue la mercadería al destino
7	Cliente	Realiza el pago de la encomienda respectiva
8	Secretaria	Delega al chofer de la unidad que realizará la encomienda
9	Chofer	Conduce el vehículo con la encomienda al sitio de destino final que consta en el recorrido pertinente

Elaborado por: los autores

Gráfico N° 12: Servicio de transporte



3.4.7.2.6 Proceso Recepción y entrega de encomiendas

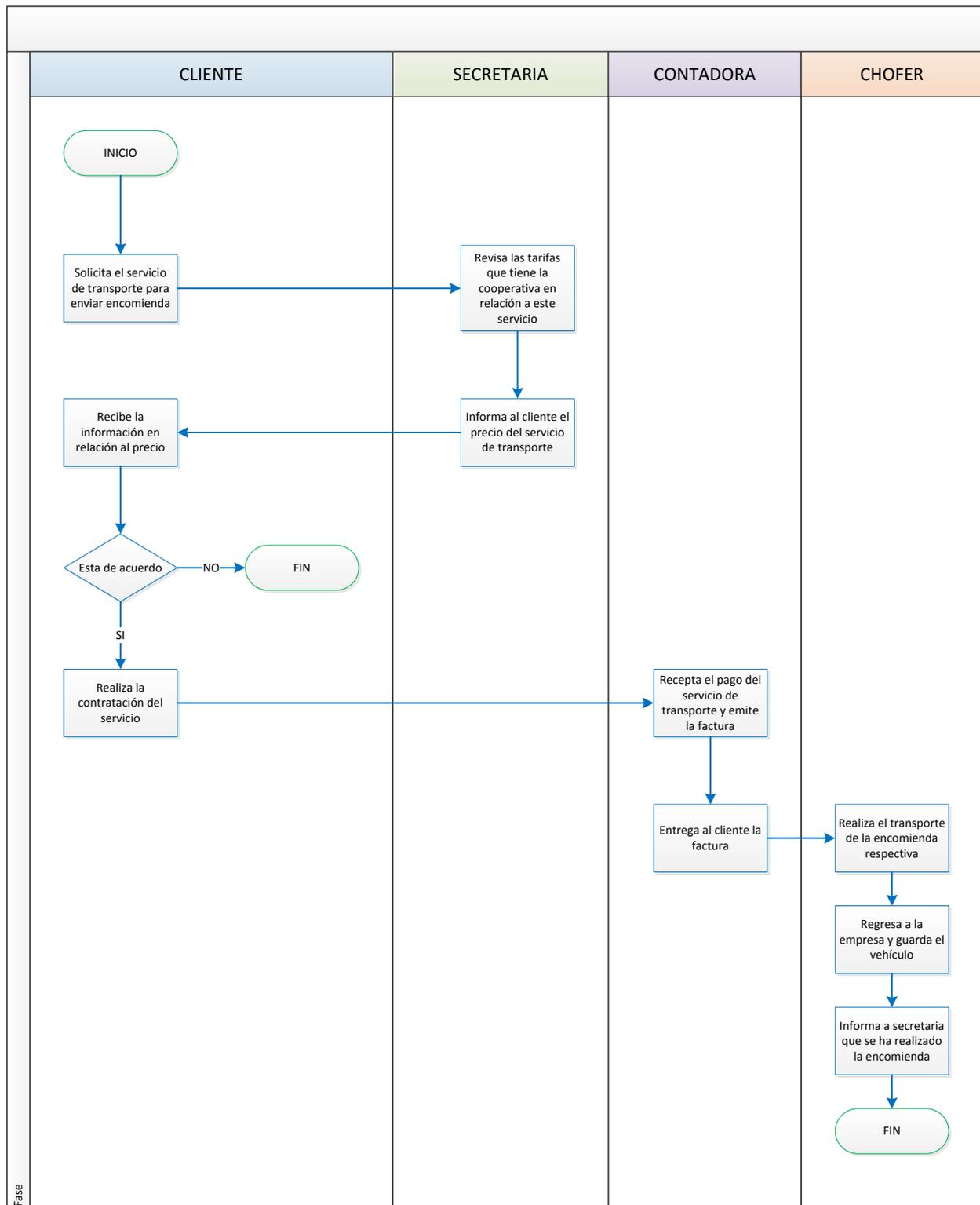
Cuadro N° 21: Recepción y entrega de encomiendas

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO	
	PROCESO	Recepción y entrega de encomiendas
	CÓDIGO	PAV -02

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Cliente	Solicita el servicio de transporte para enviar encomienda a un sitio determinado.
2	Secretaria	Revisa las tarifas que tiene la cooperativa en relación al peso de la encomienda y la ruta de transporte.
3	Secretaria	Informa al cliente el precio del servicio de transporte de la encomienda
4	Cliente	Recibe la información de la secretaria en relación al precio del servicio de transporte. Si está de acuerdo realiza la contratación, caso contrario finaliza el proceso
5	Contadora	Recepta el pago del servicio de transporte de la encomienda y emite la factura correspondiente.
6	Contadora	Entrega la factura al cliente
7	Chofer	Realiza el transporte de la encomienda respectiva al sitio asignado
8	Chofer	Regresa a la empresa y guarda el vehículo en el estacionamiento respectivo
9	Chofer	Informa a secretaria que se ha realizado la encomienda respectiva para el determinado tiempo

Elaborado por: los autores

Gráfico N° 13: Recepción y entrega de encomiendas



3.4.7.2.6 Proceso Comunicación con el cliente

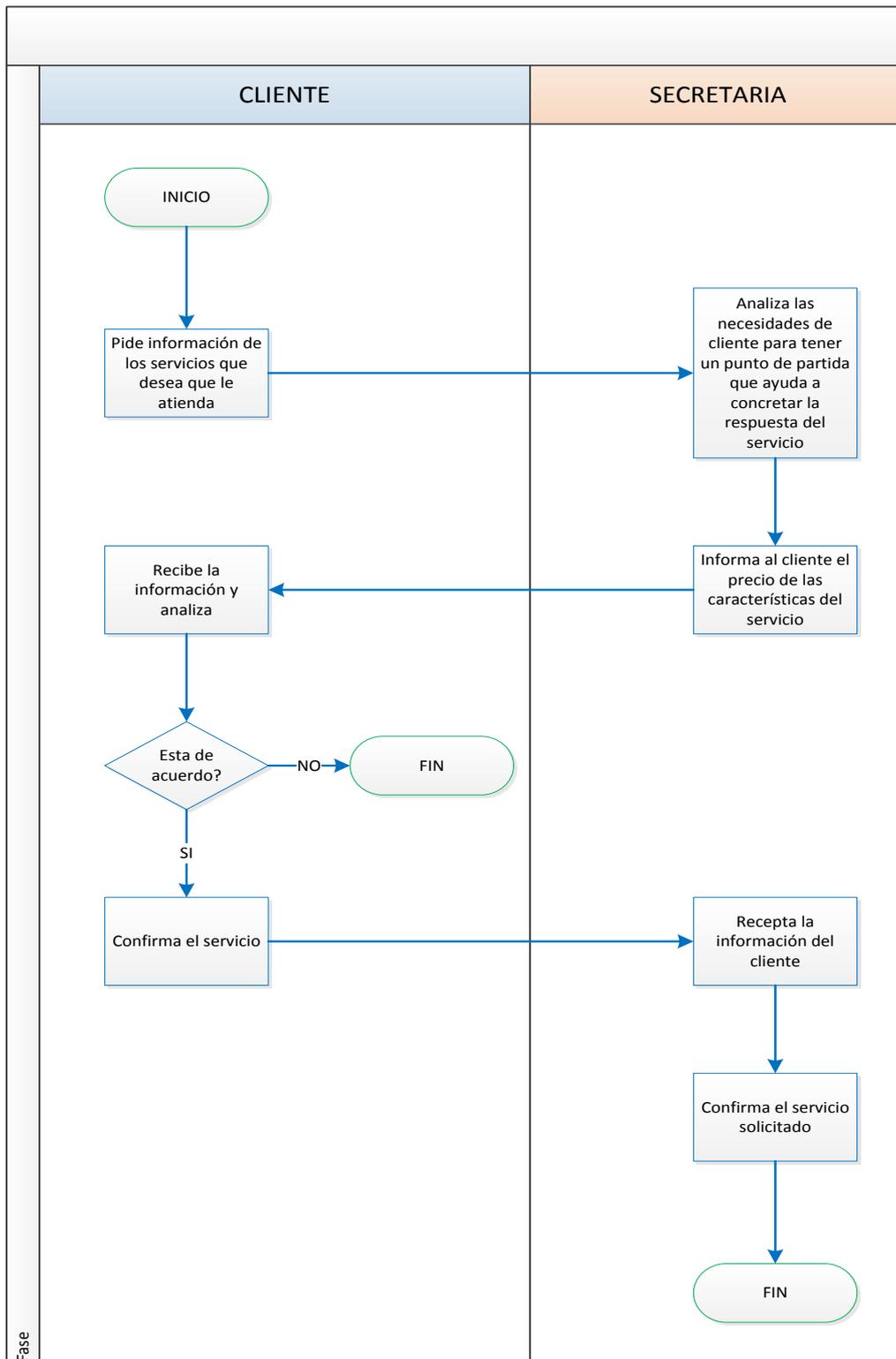
Cuadro N° 22: Comunicación con el cliente

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MOJANDA ARRIBA DEL CANTÓN OTAVALO	
	PROCESO	Comunicación con el cliente
	CÓDIGO	PAV -03

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Cliente	Pide información de los servicios que desea que le atienda la cooperativa (encomiendas, otros)
2	Secretaria	Analiza las necesidades del cliente para tener un punto de partida que ayuda a concretar mejor la respuesta del servicio
3	Secretaria	Informa al cliente el precio de las características del servicio que tiene la empresa; enfatizando la puntualidad, calidad, profesionalismo de la empresa y el precio.
4	Cliente	Recibe la información y analiza, si está de acuerdo confirma el servicio requerido caso contrario termina el proceso
5	Secretaria	Recepta la información del cliente para proceder a normalizar la contratación del servicio, enfatizando la forma de pago y otras cláusulas contractuales
6	Secretaria	Confirma al cliente el servicio solicitado, para su ejecución normativa

Elaborado por: los autores

Gráfico N° 14: Comunicación con el cliente



3.5 Plan Estratégico 2016 - 2021

El plan estratégico se fundamenta en el Balanced Scorecard como un modelo de gestión propuesto para la cooperativa de transporte Mojanda Arriba, con la finalidad de implementar

buenas prácticas administrativas con responsabilidad, sostenibilidad financiera, eficiencia y eficacia.

3.5.1 Direccionamiento Estratégico

3.5.1.1 Misión

Ofrecer servicios de transporte de carga en la ciudad de Otavalo con seguridad, confort, eficacia, a todos nuestros clientes en las distintas frecuencias y rutas asignadas para satisfacción de los mismos.

3.5.1.2 Visión

En los próximos cinco años (2016 – 2020) se liderará en la ciudad de Otavalo el transporte de carga, a través de las unidades óptimas para un servicio de acuerdo a las exigencias, expectativas de nuestros clientes, manteniendo respeto y confianza a las leyes de transporte del país.

3.5.1.3 Valores

- Respeto
- Lealtad
- Ética
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Trabajo en equipo

3.5.1.4 Objetivos Estratégicos

Con la finalidad de cumplir con la misión y visión se establecieron los objetivos estratégicos fundamentados en la metodología del Balanced Scorecard.

Objetivos estratégicos

Perspectivas	Objetivos estratégicos
Financiera	Disponer de márgenes de rentabilidad que sustente financieramente a la empresa
Clientes	Mejorar la satisfacción de los clientes actuales y futuros
Procesos internos	Obtener productividad, competitividad en los procesos
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer la cultura organizacional y el trabajo en equipo.

Elaborado por: los autores

3.5.2 Estructura de Matrices de Líneas de Acción

Las líneas de acción son las siguientes:

3.5.2.1 Línea de Acción: Administrativo

Objetivo

Disponer de una gestión administrativa por procesos, para una mejora continua de la institución.

Administrativo

Proyecto	Objetivo	Meta	Estrategias
Capacitación al talento humano	Mejorar las habilidades y destrezas del talento humano administrativo y operativo de la cooperativa Mojanda Arriba, mediante la aplicación de cursos de capacitación.	2 cursos de capacitación al año	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un diagnóstico de necesidades de cursos de capacitación para el talento humano administrativo y operativo de la cooperativa. • Realizar un convenio de prestación de servicios de capacitación con una operadora que este registrada y habilitada para desarrollar este tipo de capacitaciones. • Estructurar programaciones de capacitación
Desarrollo de cultura organizacional	Fortalecer la cultura organizacional para mejores interrelaciones y desempeño del talento humano	Mejorar la satisfacción del talento humano en un 90%	
Estructura de procesos administrativos – operativos	Sistematizar las actividades que desempeña el talento humano de la cooperativa de transporte.	Procesos diagramados	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Los autores

Proyectos y acciones

Proyecto	Acciones
Capacitación al talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las necesidades que tiene el talento humano de capacitación • Desarrollar una programación de capacitación en forma anual, para que sea considerada en el Plan Operativo Anual • Contratar una operadora de capacitación
Desarrollo de cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar talleres técnicos de desarrollo organizacional, para mejorar las relaciones interpersonales • Realizar reuniones técnicas para mejorar la flexibilidad del comportamiento del talento humano • Establecer sistemas organizacionales fundamentado en la gestión por resultados
Estructura de procesos administrativos – operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la contratación de una consultora experta en la estructura de procesos preparando los términos de referencia • Desarrollar el proceso de contratación para la consultoría de estructura de procesos • Participar activamente con el consultor en el levantamiento de los procesos. • El consultor y el talento humano de la institución, ponen en vigencia los procesos desarrollados, para demostrar su aplicabilidad.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Los autores

3.5.2.2 Línea de acción: Operativa

Objetivo

Mejorar las condiciones operativas de la Cooperativa de Transporte Mojanda Arriba, para satisfacción de sus usuarios.

Operativa

Proyecto	Objetivo	Meta	Estrategias
Mantenimiento vehicular	Disponer de vehículos en estado óptimo de funcionamiento	Flota de vehículos en óptimo estado	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un calendario de mantenimiento vehicular en forma anual con un control y monitoreo permanente de cumplimiento.
Adquisición de nuevos vehículos	Renovar el parque automotor de la cooperativa de transporte Mojanda Arriba	5 vehículos nuevos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un convenio con un taller de mantenimiento automotriz, para bajar costos de mantenimiento. • Realizar los trámites en la Corporación Financiera para el programa de renovación del parque automotor.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Los autores

Proyectos y acciones

Proyecto	Acciones
Mantenimiento vehicular	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar fichas del estado de cada vehículo
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una programación de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de los vehículos
	<ul style="list-style-type: none"> • Estipular un presupuesto tentativo de los tipos de mantenimiento
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un control y seguimiento del mantenimiento vehicular
Adquisición de nuevos vehículos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar los requerimientos que exige la Corporación Financiera Nacional para el programa mejoramiento del parque automotor dirigido a cooperativas de transporte.
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los trámites con los socios que serán beneficiados con este programa
	<ul style="list-style-type: none"> • Delimitar los encajes que exige este proyecto a los beneficiarios.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los requerimientos estipulados en este programa automotriz para ser beneficiados con las unidades de transporte nuevas.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Los autores

3.5.2.3 Línea de acción: Económica

Objetivo

Alcanzar niveles de rentabilidad que fortalezcan el patrimonio financiero de la institución.

Económica

Proyecto	Objetivo	Meta	Estrategias
Programa de costos	Disponer de costos reales de las carreras (servicio) que realiza la cooperativa	Costos estándares de los servicios de transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el departamento contable el levantamiento de los costos de los servicios de transporte que desarrolla la cooperativa. • Estandarizar los costos • Sistematizar los costos

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Los autores

Proyectos y acciones

Proyecto	Acciones
Programa de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un cronograma para desarrollar el programa de costos
	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar la información de los servicios que realiza la institución en coordinación con el departamento contable
	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los precios de los servicios de transporte de la institución

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Los autores

3.5.2.4. Línea de Acción: Comercialización y Ventas

Objetivo

Fortalecer la comercialización de los servicios de transporte que presta la cooperativa para encontrar un mejor posicionamiento.

Comercialización y ventas

Proyecto	Objetivo	Meta	Estrategias
Medios publicitarios	Difundir la imagen corporativa y de los servicios que presta la cooperativa	Ampliar la cobertura en un 25%	<ul style="list-style-type: none"> Contratar los servicios de una empresa publicitaria para elaborar los medios impresos como: banners, folletería. Realizar la contratación de una empresa consultora que elabore el estudio de mercado
Estudio de mercado	Mejorar la posición de la empresa incrementando el número de clientes	Incremento de clientes	

Fuente: Investigación Directa Elaborado por: Los autores

Proyectos y acciones

Proyecto	Acciones
Medios publicitarios	• Cotizar en empresas publicitarias los materiales impresos a desarrollar
	• Realizar un cuadro de ofertas de las empresas publicitarias para establecer la oferta más conveniente para la empresa
	• Mantener una reunión técnica con la empresa ganadora para definir los diseños y otras características del material publicitario
	• El departamento contable asigne el presupuesto para la contratación de medios publicitarios
	• Proceder a la contratación de los servicios de la empresa ganadora
Estudio de mercado	• Realizar la contratación de una entidad para que realice el estudio de mercado
	• Desarrollar los términos de referencia de la consultoría
	• Reuniones técnicas con la empresa consultora que realizará el estudio de mercado
	• Socializar el estudio de mercado

Fuente: Investigación Directa. Elaborado por: Los autores

3.5.3 Presupuesto del Plan Estratégico 2016 - 2021

Presupuesto consolidado

PROYECTOS	PRESUPUESTO REFERENCIAL	PORCENTAJE
1. Administrativo		
1.1 Capacitación	10.000	4.81
1.2 Cultura organizacional	1.200	0.57
1.3 Estructura de procesos administrativos – operativos	12.000	5.76
Subtotal	23.200	11.17
2. Operativa		
2.1 Mantenimiento vehicular	48.000	23.11
2.2 Adquisición de nuevos vehículos	125.000	60.18
Subtotal	173.000	83.29
3. Económico		
3.1 Programa de costos	5.000	2.40
Subtotal	5.000	2.40
4. Comercialización – ventas		
4.1 Medios publicitarios	2.000	0.96
4.2 Estudio de mercado	4.500	2.17
Subtotal	6.500	3.14
Total	207.700	100

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Los autores

Cronograma de ejecución de los proyectos del plan estratégico 2016 – 2021

Proyecto	Presupuesto	Años				
		1	2	3	4	5
1. Administrativo						
1.1 Capacitación	10.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
1.2 Cultura organizacional	1.200	1.200				
1.3 Estructura de procesos administrativos – operativos	12.000		12.000			
2. Operativa						
2.1 Mantenimiento vehicular	48.000	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
2.2 Adquisición de nuevos vehículos	125.000		62.500	62.500		
3. Económico						
3.1 Programa de costos	5.000			5.000		
4. Comercialización – ventas						
4.1 Medios publicitarios	2.000	2.000				
4.2 Estudio de mercado	4.500		4.500			
Total presupuesto	207.700					
Avance parcial		14.800	90.600	79.100	11.600	11.600
Avance acumulado		14.800	105.400	184.500	196.100	207.700

Fuente: Investigación Directa Elaborado por: Los autores

3.5.4 Monitoreo y Seguimiento del Plan Estratégico

Para el monitoreo y control de gestión del plan estratégico y de los procesos administrativos y financieros, se fundamenta en el Balanced Scorecard, en los indicadores de las 4 perspectivas de manera que se obtenga en forma sistémica el cumplimiento de metas en los Planes Operativos Anuales que ejecute la Cooperativa de Transporte Mojanda Arriba.

Perspectiva financiera

Indicadores estratégicos	Unidad	Formula de calculo	Frecuencia
Solvencia	Dólares	Activo corriente /pasivo corriente	Anual
Liquidez	Dólares	Activo corriente – inventarios/ pasivo corriente	Anual
Capital operativo	Dólares	Activo corriente – Pasivo corriente	Anual
Tiempo de ejecución presupuestaria	Porcentaje	Tiempo de ejecución presupuestaria ejecutado/Tiempo de planificación presupuestaria	Anual
Cumplimiento de presupuesto	Porcentaje	Presupuesto ejecutado / Presupuesto planificado	Anual
Resultados del presupuesto	Porcentaje	Presupuesto ejecutado /resultados alcanzados	Anual
Costos	Porcentaje	Costos ejecutados / costos planificados	Anual

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Los autores

Perspectiva de procesos internos

Indicadores estratégicos	Unidad	Formula	Frecuencia
Cumplimiento de documentación	Porcentaje	Tiempo de entrega de documentos / tiempo planificado	Anual
Procesos desarrollados	Porcentaje	Procesos que se están cumpliendo / total de procesos	Anual
Nivel de cumplimiento	Porcentaje	Numero de servicios ejecutados / Numero de servicios planificados	Anual

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Los autores

Perspectiva de cliente

Indicador estratégicos	Unidad	Formula	Frecuencia
Satisfacción del cliente	Porcentaje	Satisfacción del cliente alcanzada / Satisfacción del cliente esperada	Anual
Ingresos de clientes	Porcentaje	Número de clientes nuevos / total de clientes	Anual
Cumplimiento de tiempos	Porcentaje	Tiempos programados en el servicio / tiempos programados	Anual

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Los autores

Perspectiva aprendizaje y crecimiento organizacional

Indicador estratégicos	Unidad	Formula	Frecuencia
Capacitación	Porcentaje	Número de cursos ejecutados / número de cursos planificados	Anual
Personal capacitado	Porcentaje	Número de talento humano capacitado / total de talento humano.	Anual
Desempeño	Porcentaje	Nivel de desempeño obtenido / nivel de desempeño esperado	Anual

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Los autores

3.6 Gestión Financiera

En los manuales de procesos financieros es importante establecer el análisis de gestión financiera, con la finalidad de analizar el manejo de documentación que integra el sistema operativo de contabilidad de la institución, y preparar, elaborar, los estados financieros: Estado de Resultados y Balance General.

El análisis financiero permitirá llegar a establecer la situación financiera a una fecha determinada y verificar los resultados operacionales en un ejercicio económico.

La presentación de los estados financieros se elaboraron con la información obtenida por la unidad de contabilidad de la Cooperativa de Servicios de Transporte Mojanda Arriba de los periodos 2014 – 2015.

3.6.1 Proceso de Análisis Financiero

El proceso de análisis financiero tendrá como objetivo determinar la posición financiera de la institución a una fecha determinada, fundamentado en la información de los estados financieros de los periodos 2014 – 2015, de forma que se constituya en un elemento importante para la toma de decisiones de la gerencia.

3.6.1.1 Estado de Pérdidas y Ganancias

Cuadro N° 23: Estado de Resultados

Estado de Resultados

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014 - 2015

CONCEPTO	AÑOS	
	2014	2015
Ingreso por ventas	25.700	26.520
Gastos operativos	0.00	0.00
Utilidad Bruta	25.700	26.520
Menos Gastos de Administración	15.010	15.760
Gastos de publicidad	300	350
Utilidad Operacional	10.390	10.410
Costos Financieros	0	0
Utilidad Antes de Participación	10.390	10.410
15% Participación de Utilidades	1.559	1.562
Utilidad Neta	8.832	8.849

Fuente: Cooperativa Mojanda Arriba departamento contable

El Estado de Resultados de los años comparativos 2014 – 2015, refleja una utilidad neta de \$8.832 para el año 2014 y de \$8.849 para el año 2015, estableciéndose un incremento de \$17.00.

3.6.1.2 Balance General o de Situación Financiera

Cuadro N° 24: Balance General

Balance General

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012 – 2013

CONCEPTO	AÑOS HISTÓRICOS	
	2014	2015
NIVEL DE OPERACIÓN		
ACTIVOS		
A. CORRIENTE		
Caja	500,20	580,40
Bancos	4.300,00	4.900,00
Cuentas por Cobrar	1.600,00	1.500,00
Inventario de insumos	250,00	260,40
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	6.650,20	7.240,80
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Construcción civil	126.000,00	119.700,00
Muebles y enseres	4.200,00	3.780,00
Equipos de informática	2.000,00	1.340,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	132.200,00	124.820,00
TOTAL DE ACTIVOS	138.850,20	132.060,80
PASIVOS		
P. CORRIENTE		
Cuentas por Pagar	800,00	610,00
TOTAL PASIVOS	800,00	610,00
PATRIMONIO		
Capital Social	129.218,70	122.602,30
Utilidad	8.831,50	8.848,50
TOTAL PATRIMONIO	138.050,20	131.450,80
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	138.850,20	132.060,80

Fuente: Cooperativa Mojanda Arriba departamento contable

De los datos obtenidos de la Cooperativa de Transporte Mojanda Arriba se determina que existe un total de activos de \$ 138.850.20, de los cuales por activos corrientes corresponde a \$ 6.650.20 y activos no corrientes \$132.200 en el año 2014.

3.7 Análisis Horizontal

El proceso de análisis horizontal de los estados financieros es importante para determinar los posibles cambios en valores absolutos y relativos que tienen las cuentas del Estado de Resultados y del Balance General de los periodos 2014 – 2015. Con el análisis horizontal se tienen información en forma sistémica y ordenada, ya que con este permite:

1. Analizar los posibles incrementos o decrementos de cada cuenta o grupo de cuentas de los estados financieros, en este caso específico el año 2014 con el año 2015.
2. Sustentar el análisis mediante fuentes y usos de efectivo o capital de trabajo en la elaboración del estado de cambios en la situación financiera de la institución.
3. Determinar los resultados obtenidos de la gestión operativa, administrativa y financiera, para la fijación de políticas financieras.

Cuadro N° 25: Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014 – 2015

CONCEPTO	AÑOS		VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
	2014	2015		
Ingreso por ventas	25.700	26.520	820	3,19
Gastos operativos	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Bruta	25.700	26.520	820	3,19
Menos Gastos de Administración	15.010	15.760	750	5,00
Gastos de publicidad	300	350	50	16,67
Utilidad Operacional	10.390	10.410	20	0,19
Costos Financieros	0	0	0	0.00
Utilidad Antes de Participación	10.390	10.410	20	0,19
15% Participación de Utilidades	1.559	1.562	3	0,19
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	8.832	8.849	17	0,19
Impuesto a la Renta	1.943	1.947	4	0,19
Utilidad Neta	6.889	6.902	13	0,19

Fuente: Cooperativa Mojanda Arriba departamento contable

Cuadro N° 26: Análisis Horizontal del Balance General

Análisis Horizontal del Balance General

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014 – 2015

CONCEPTO	AÑOS		VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
	2014	2015		
ACTIVOS				
A. CORRIENTE				
1.Caja	500,20	580,40	80	16,03
2.Bancos	4.300,00	4.900,00	600	13,95
3.Cuentas por Cobrar	1.600,00	1.500,00	-100	-6,25
4. Inventario de insumos	250,00	260,40	10	4,16
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	6.650,20	7.240,80	591	8,88
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Construcción civil	126.000,00	119.700,00	-6.300	-5,00
Muebles y enseres	4.200,00	3.780,00	-420	-10,00
Equipos de 94informática	2.000,00	1.340,00	-660	-33,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	132.200,00	124.820,00	-7.380	-5,58
A. DIFERIDOS				
13.Gastos de 94constitución	250,00	250,00	0	0,00
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	250,00	250,00	0	0,00
TOTAL DE ACTIVOS	139.100,20	132.310,80	-6.789	-4,88
PASIVOS				
P. CORRIENTE				
14.Cuentas por Pagar	800,00	610,00	-190	-23,75
Pasivo a Largo Plazo				
15.Préstamo	0,00	0,00	0	0,00
TOTAL PASIVOS	800,00	610,00	-190	-23,75
PATRIMONIO				
16.Capital Social	131.411,63	124.798,97	-6.613	-5,03
17.Utilidad	6.888,57	6.901,83	13	0,19
TOTAL PATRIMONIO	138.300,20	131.700,80	-6.599	-4,77
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	139.100,20	132.310,80	-6.789	-4,88

Fuente: Cooperativa Mojanda Arriba departamento contable

3.7.1 Conclusiones del Análisis Horizontal Del Estado de Resultados

- Del análisis horizontal del Estado de Resultados del periodo 2014 – 2015 se establece que en los ingresos por los servicios de transporte se tiene un incremento de \$820.00 que corresponde a 3.19% (valor relativo).

- La utilidad operativa del año 2015 tiene un incremento en relación al 2014 de \$20.00 que equivale al 0.19%.
- La utilidad neta del año 2015 tiene un incremento de \$13.00, en relación al año 2014 que significa el 0.19%.

Del Balance General

- Del análisis horizontal del Balance General del periodo 2014 – 2015 se establece que los activos corrientes tuvieron un incremento de \$591.00 que significa el 8.88%.
- Los activos no corrientes (planta, propiedad y equipo), por efectos de la depreciación tiene un decremento de \$-7380 que corresponde al -5.58%.
- De los pasivos corrientes se tiene un decremento de \$ -190.00 que significa el - 23.75% relacionando los valores del año 2014 y 2015.
- El patrimonio en el año 2014 es de \$ 138.200.20 y en el año 2015 es de \$ 131.700.80, decremento que ocurre por efectos de los valores de la depreciación siendo una variación de \$-6.599, que representa una variación relativa del -4.77%.
- El total pasivo y patrimonio del año 2014 es de \$139.100.20 y del año 2015 de \$132.310.80, con una variación de \$-6.789, que es el -4.88%.

3.8 Análisis Vertical

El proceso de análisis vertical tiene como finalidad determinar la participación de cada una de las cuentas de los estados financieros, teniendo como referencia el total de activos y el total de pasivos y patrimonio, en lo referente al balance general. En el Estado de Resultados el análisis vertical permite hacer la relación sobre el total de las ventas en relación a los costos y gastos, de forma que se puede establecer la siguiente información:

1. Tener una visión panorámica de la estructura financiera de la empresa
2. Determinar la relevancia de las cuentas o grupos de cuentas en los estados financieros
3. Controlar la estructura financiera de la cooperativa
4. Evaluar los posibles cambios estructurales de la situación financiera

Cuadro N° 27: Análisis vertical del Estado de Resultados

Análisis Vertical del Estado de Resultados

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014 – 2015

CONCEPTO	AÑO	%	AÑO	%
	2014		2015	
Ingreso por ventas	25.700	100	26.520	100
Gastos operativos	0.00	0,00	0.00	0,00
Utilidad Bruta	25.700	100,00	26.520	100,00
Menos Gastos de Administración	15.010	58,40	15.760	59,43
Gastos de publicidad	300	1,17	350	1,32
Utilidad Operacional	10.390	40,43	10.410	39,25
Costos Financieros	0	0,00	0	0,00
Utilidad Antes de Participación	10.390	40,43	10.410	39,25
15% Participación de Utilidades	1.559	6,06	1.562	5,89
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	8.832	34,36	8.849	33,37
Impuesto a la Renta	1.943	7,56	1.947	7,34
Utilidad Neta	6.889	26,80	6.902	26,03

Fuente: Cooperativa Mojanda Arriba departamento contable

Cuadro N° 28: Análisis Vertical del Balance General

Análisis Vertical del Balance General Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014 - 2015

CONCEPTO	AÑO	%	AÑO	%
	2014		2015	
ACTIVOS				
A. CORRIENTE				
1.Caja	500,20	0,36	580,40	0,44
2.Bancos	4.300,00	3,09	4.900,00	3,70
3.Cuentas por Cobrar	1.600,00	1,15	1.500,00	1,13
4. Inventario de materiales directos	250,00	0,18	260,40	0,20
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	6.650,20	4,78	7.240,80	5,47
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Construcción civil	126.000,00	90,58	119.700,00	90,47
Muebles y enseres	4.200,00	3,02	3.780,00	2,86
Equipos de informática	2.000,00	1,44	1.340,00	1,01
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	132.200,00	95,04	124.820,00	94,34
A. DIFERIDOS				
13.Gastos Pre operativos	250,00	0,18	250,00	0,19
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	250,00	0,18	250,00	0,19
TOTAL DE ACTIVOS	139.100,20	100,00	132.310,80	100,00
PASIVOS				
P. CORRIENTE	0,00		0,00	
14.Cuentas por Pagar	800,00	0,58	610,00	0,46
Pasivo a Largo Plazo	0,00		0,00	
15.Préstamo	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVOS	800,00	0,58	610,00	0,46
PATRIMONIO				
16.Capital Social	131.411,63	94,47	124.798,97	94,32
17.Utilidad	6.888,57	4,95	6.901,83	5,22
TOTAL PATRIMONIO	138.300,20	99,42	131.700,80	99,54
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	139.100,20	100,00	132.310,80	100,00

Fuente: Cooperativa Mojanda Arriba departamento contable

3.8.1 Conclusiones del Análisis Vertical

Del Estado de Resultados

- Del análisis vertical realizado al Estado de Resultados, se establece que la utilidad del 100% para el año 2014 y para el año 2015. La utilidad operativa en el año 2014 es del 40.43% y en el año 2015 del 39.25% existiendo una diferencia de -1.18%.

- La utilidad neta del año 2014 es del 26.80%, mientras que la del año 2015 es del 26.03% teniendo una diferencia del 0.77%.

Del Balance General

- Del balance general se determina que el comportamiento de los activos en el año 2014 están representados por activos corrientes el 4.78% y en el año 2015 ha tenido un incremento del 5.47%.
- Los activos no corrientes (planta, propiedad y equipo), en el año 2014 representan el 95.04% y en el año 2015 el 94.34% existiendo una diferencia por motivo de depreciación del 0.7%.
- Los activos diferidos tiene un porcentaje del 0.18% en el año 2014, mientras que en el año 2015 es del 0.19%, con una diferencia del 0.01%
- Del total de pasivos y patrimonio se obtiene que los pasivos en el año 2014 son del 0.58%, y en el año 2015 del 0.46%. El patrimonio en el año 2014 es del 99.42%, en el año 2015 es del 99.54% existiendo un incremento del 0.12%.

3.8.2 Análisis del Comportamiento del Balance General

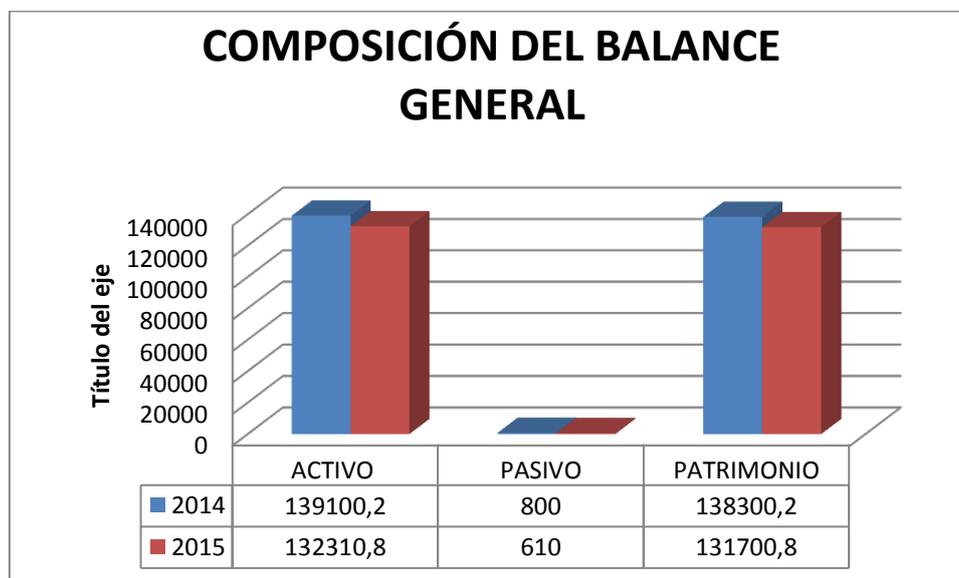
Cuadro N° 29: Comportamiento de Balance General

Comportamiento Balance General

GRUPO	AÑOS	
	2014	2015
ACTIVO	139.100.20	132.310.80
PASIVO	800.00	610.00
PATRIMONIO	138.300.20	131.700.80

Elaborado por: Los autores

Gráfico N° 15: Composición del Balance General



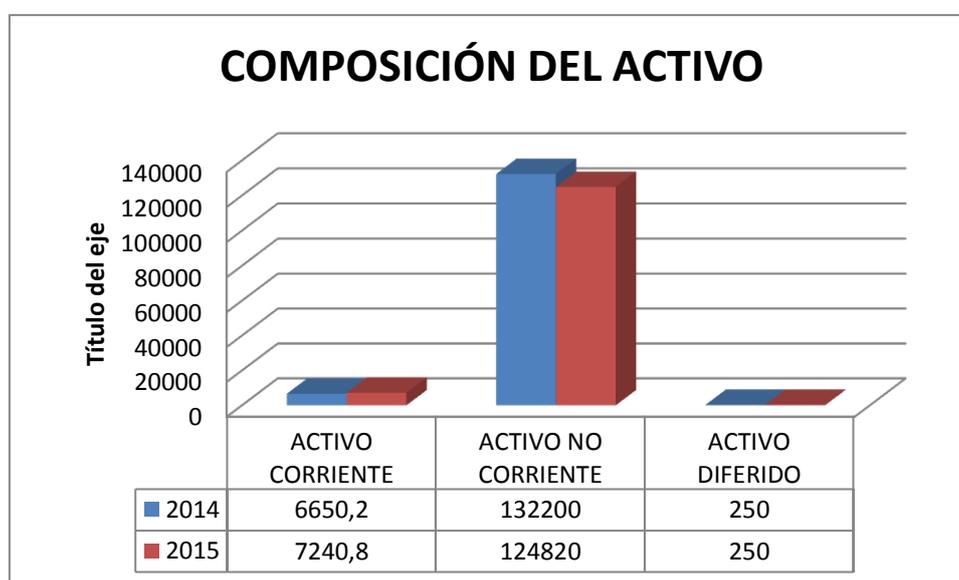
Elaborado por: Los autores

Del análisis del comportamiento de las cuentas del balance general se determina que el activo para el año 2014 es de \$139.100.20 y para el año 2015 de \$132.310.80 teniendo un decremento de \$-6.789.40. El pasivo en el año 2014 es de \$800.00 y en el año 2015 de \$610.00 con una diferencia de \$-190.00. En el patrimonio el comportamiento es que en el año 2014 es de \$138.300.20, mientras que en el año 2015 es de \$131.700.80, con un decremento de \$-6.599.40.

Cuadro N° 30: Tendencia de Composición del Activo**Tendencia de composición del activo**

GRUPO	AÑOS	
	2014	2015
ACTIVO CORRIENTE	6.650.20	7.240.80
ACTIVO NO CORRIENTE	132.200	124.820
ACTIVO DIFERIDO	250.00	250.00

Elaborado por: Los autores

Gráfico N° 16: Composición del Activo

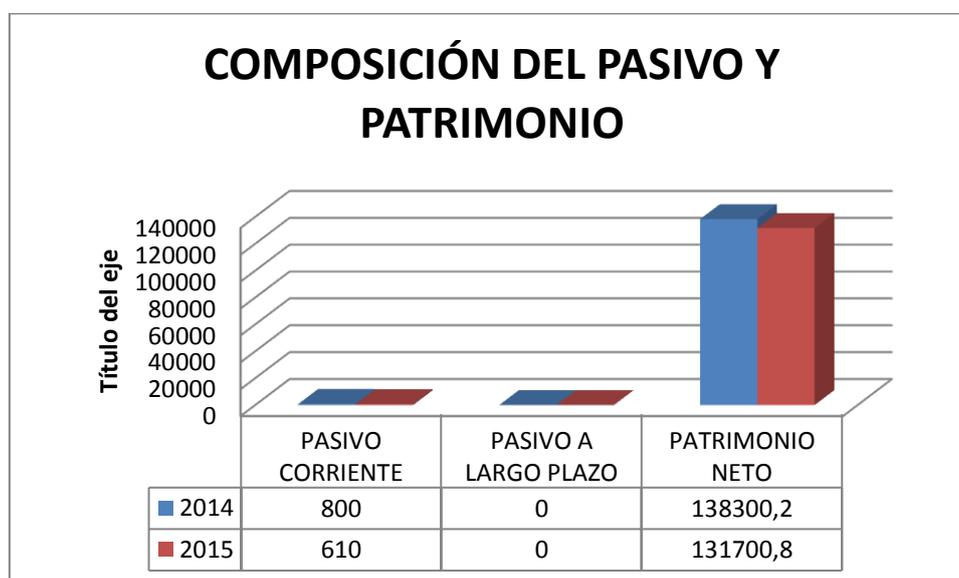
Elaborado por: Los autores

La composición del activo del periodo 2014 – 2015 tiene como activo corriente en el año 2014 de \$6.650.20, para el año 2015 de 7.240.80 con un incremento de \$590.60, en el activo no corriente en el año 2014 es de \$132.200, en el año 2015 es de \$124.820, teniendo un decremento de \$-7.380, el activo diferido se mantiene con el mismo valor económico que es de \$250.00.

Cuadro N° 31: Tendencia del Pasivo y Patrimonio**Tendencia del Pasivo y Patrimonio**

GRUPO	AÑOS	
	2014	2015
PASIVO CORRIENTE	800.00	610.00
PASIVO A LARGO PLAZO	0.00	0.00
PATRIMONIO NETO	138.300.20	131.700.80

Elaborado por: Los autores

Gráfico N° 17: Composición del Pasivo y del Patrimonio

Elaborado por: Los autores

Los valores del pasivo corriente en estos dos periodos ha tenido un decremento de \$-190.00 para el año 2015; el patrimonio neto del año 2015 es de \$131.700.80 con una diferencia de \$-6.599.40 en relación al año 2014.

3.8.3 Análisis del Estado de Resultados

Comportamiento de ventas, costo de ventas y utilidad bruta en ventas

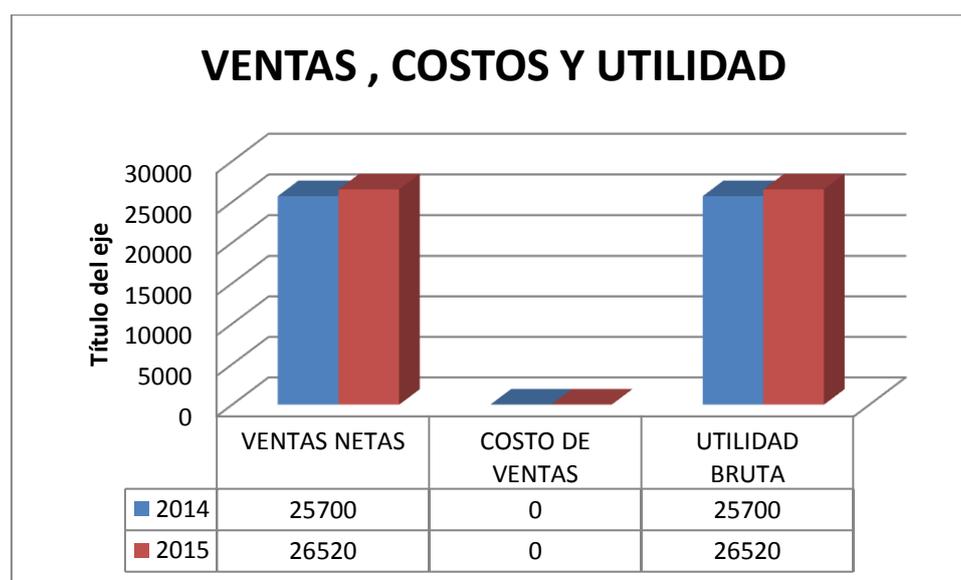
Cuadro N° 32: Tendencias de las Ventas, Costos y Utilidad

Tendencia de las ventas, costos y utilidad

GRUPO	AÑOS	
	2014	2015
VENTAS NETAS	25.700	26.520
COSTO DE VENTAS	0.00	0.00
UTILIDAD BRUTA	25.700	26.520

Elaborado por: Los autores

Gráfico N° 18: Ventas, Costos y Utilidad



Elaborado por: Los autores

Los costos de ventas o directos no tiene la institución debido a la naturaleza de sus servicios que es de transporte, por lo que se tiene una utilidad bruta de \$25.700 para el año 2014 con un incremento para el año 2015 de \$800.00, lo que significa \$26.520 por ingresos de servicios de transporte.

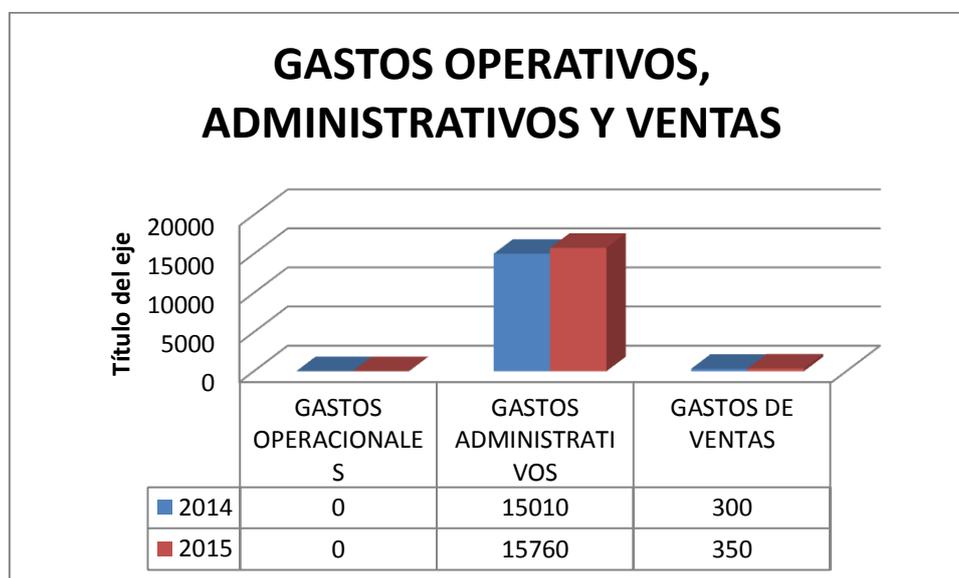
Cuadro N° 33: Comportamiento de los Gastos, Administrativos y de Ventas

Comportamiento de los gastos operacionales, administrativos y de ventas

GRUPO	AÑOS	
	2014	2015
GASTOS OPERACIONALES	0.00	0.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	15.010	15.760
GASTOS DE VENTAS	300.00	350.00

Elaborado por: Los autores

Gráfico N° 19: Gastos Operativos, Administrativos y Ventas



Elaborado por: Los autores

Los gastos administrativos que tiene la cooperativa de transporte en el año 2014 son de \$15.010 con un incremento de \$750.00, por lo tanto los gastos administrativos en el año 2015 fueron de \$15.760. Los gastos de ventas se incrementaron \$50.00 en el año 2015, en relación al año 2014.

3.9 Indicadores de Control Financiero

Una vez determinado el proceso de estructuración de análisis vertical y horizontal de los estados financieros se procedió a medir los indicadores o razones financieras con la finalidad de establecer la situación financiera de la Cooperativa de Servicio de Transporte

Mojanda Arriba, de manera que permita el logro de la estabilidad, así como corregir posibles defectos en el ámbito financiero.

3.9.1 Razones Financieras

3.9.1.1 Indicador – Liquidez

Cuadro N° 34: Indicadores Estratégicos

Indicadores estratégicos	Unidad	Fórmula de cálculo	2015
Capital de Trabajo	Dólares	Activo corriente – Pasivo corriente	\$6.630
Margen de seguridad	Dólares	Capital de trabajo / pasivo circulante	\$10.86
Prueba acida	No. de veces	Activo corriente – inventarios/ pasivo corriente	11.44
Razón corriente	Dólares	Activo corriente /pasivo corriente	\$11.86
Razón de fondo de maniobra	Porcentaje	Capital de Trabajo /Total del activo	4.76%

Elaborado por: Los autores

Los indicadores de liquidez de la Cooperativa de Servicio de Transporte Mojanda Arriba son significativos desde el punto de vista financiero, ya que permiten cubrir las deudas de corto plazo, ya que se dispone por cada dólar de deuda \$11.86, demostrando que la empresa está en capacidad de afrontar las obligaciones de corto plazo.

3.9.1.2 De Rotación

Cuadro N° 35: De Liquidez

Indicadores estratégicos	Unidad	Fórmula de cálculo	2015
Rotación de cuentas por cobrar	No. veces	Ventas a crédito / promedio cuentas x cobrar	12
Inventario de materiales	No. veces	Compras netas / promedio provisión de materiales	10

Elaborado por: Los autores

Los indicadores de rotación de cuentas por cobrar que tiene la empresa en el año 2015 corresponden a 30% del valor de los ingresos que tiene la institución en el año 2015 teniendo un promedio de cuentas por cobrar de 12.

3.9.1.3 Razones de Rentabilidad

Cuadro N° 36: Razones de Rentabilidad

Indicadores estratégicos	Unidad	Fórmula de cálculo	2015
Margen de utilidad operativa	Porcentaje	Utilidad en operaciones / ingresos	39.25%
Margen de utilidad neta	Porcentaje	Utilidad Neta / Ingresos	26.02%
Rendimiento sobre Activos – ROA	Porcentaje	Utilidad Neta / Total de Activos	5.21%
Rendimiento sobre el patrimonio – ROE	Porcentaje	Utilidad Neta / Patrimonio	5.24%
Rendimiento sobre el capital de trabajo	Porcentaje	Utilidad neta / Capital de Trabajo	104.10%

Elaborado por: Los autores

Los resultados operacionales del análisis financiero del estado de pérdidas y ganancias permitieron evaluar la rentabilidad de la Cooperativa de Transporte Mojanda Arriba, a fin de medir los resultados alcanzados en el periodo o ejercicio 2015, estableciéndose la utilidad frente a las ventas, activos y patrimonio. La utilidad operativa es del 24.63% que es aceptable para el tipo de operación que ejecuta la empresa. La utilidad sobre los activos es del 5.21%, la utilidad sobre el patrimonio es del 5.24% y el rendimiento sobre el capital de trabajo es altamente significativo con el 104.10%.

3.9.1.4 Indicadores de Costos

Cuadro N° 37: Indicadores de Costos

Indicadores estratégicos	Unidad	Fórmula de cálculo	2015
Índice de gastos operativos	Porcentaje	Gastos operativos / ingreso por ventas	1.32%
Índice de gastos administrativos	Porcentaje	Gastos administrativos / ingreso por ventas	59.42%

Elaborado por: Los autores

De los resultados operacionales del periodo 2015 se determina que los gastos operativos corresponden al 1.32% en relación a las ventas y que los gastos administrativos significan el 59.42%, lo que permite generar una utilidad neta positiva para este periodo económico.

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS DEL PROYECTO

4.1 Análisis de Impactos

Los impactos que generalmente ocasionan para los beneficiarios directos e indirectos los manuales administrativos y financieros son medidos bajo la particularidad de que son efectos como producto de una mejor gestión administrativa y financiera de la institución. Para la valoración de estos impactos se utilizó los siguientes criterios:

Cuadro N° 38: Escala de Valoración

Escala de valoración

Cuantificación	Calificación del impacto
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No existe impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

Fuente: ISO 14001

Elaborado por: los autores

4.1.1 Impacto Social

Los indicadores de impacto social, se producen generalmente por el mejoramiento de la eficacia y la eficiencia de la administración y operación que tendrá la cooperativa de transporte, lo que asegura obtener clientes satisfechos con los servicios de transporte y la atención que reciben por parte del personal administrativo y operativo de la empresa. Se obtiene mejor coordinación con los clientes, mayor transparencia en los servicios centrada en conseguir niveles de expectativas y satisfacción de sus usuarios que asegure el fortalecimiento, crecimiento de la cooperativa.

Cuadro N° 39: Impacto Social

Nivel de impacto	Negativo			0	Positivo			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
	Satisfacción de los clientes						x	
Cumplimiento de expectativas					x		2	
Servicio de transporte seguro, confortable					x		2	
Total					6		6	

Elaborado por: los autores

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{\Sigma \text{ de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{6}{3}$$

$$\text{Nivel de impacto social} = 2$$

El impacto social tiene una puntuación de 2 lo representa un nivel de impacto medio.

4.1.2 Impacto Organizacional

Los indicadores de impacto organizacional de la cooperativa de servicio de transporte Mojanda Arriba, se verán reflejados en el avance de cumplimiento de metas institucionales y en la mejor atención a sus clientes de manera que se mejore la periodicidad de los indicadores de desempeño de la institución, para permitir toma de decisiones preventivas y correctivas, para mayor satisfacción de sus usuarios.

Cuadro N° 40: Impacto Organizacional

Impacto organizacional

Nivel de impacto	Negativo			0	Positivo			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Minimizar tiempos logísticos del servicio							x	3
Alcanzar metas institucionales						x		2
Mejoramiento del desempeño de la institución							x	3
Total						2	6	8

Elaborado por: los autores

$$\text{Nivel de impacto organizacional} = \frac{\Sigma \text{ de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto organizacional} = \frac{8}{3}$$

$$\text{Nivel de impacto organizacional} = 2.6$$

Los indicadores del impacto organizacional tienen una calificación de 2.6 que representa un nivel de impacto medio.

4.1.3 Impacto Educativo

El talento humano de la Cooperativa de Transportes Mojanda Arriba, adquirirá conocimientos y habilidades en el manejo y aplicación de los procesos administrativos y financieros, lo que contribuye a mejorar las competencias específicas y generales ofreciendo un servicio eficiente y eficaz a sus potenciales clientes.

Cuadro N° 41: Impacto Educativo

Impacto educativo

Nivel de impacto	Negativo			0	Positivo			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Conocimientos y habilidades del talento humano						x		2
Aplicación de actividades estandarizadas							x	3
Mejor desempeño individual e institucional						x		2
Total						4	3	7

Elaborado por: los autores

$$\text{Nivel de impacto educativo} = \frac{\Sigma \text{ de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto educativo} = \frac{7}{3}$$

$$\text{Nivel de impacto educativo} = 2.3$$

La calificación que tiene el impacto educativo es de 2.3 que equivale a un nivel de impacto medio.

4.1.4 Impacto Económico

Los manuales administrativos y financieros tienen la característica de ser generadores de eficacia y eficiencia que son congruentes con los resultados de desempeño institucional desde el punto de vista de ejecución presupuestaria, ya que se prioriza los costos, gastos de acuerdo a las necesidades institucionales y a la vez que permite un mejor control operacional e integración con otros procesos internos de la institución, los indicadores medidos en este punto de vista son los siguientes:

Cuadro N° 42: Impacto Económico

Impacto Económico

Nivel de impacto	Negativo			0	Positivo			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Costo / Beneficio						x		2
Contribución a los recursos disponibles de la institución						x		2
Mejora de la ejecución presupuestaria							x	3
Total						4	3	7

Elaborado por: los autores

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\Sigma \text{ de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{7}{3}$$

$$\text{Nivel de impacto económico} = 2.3$$

Los indicadores del impacto económico tienen una puntuación de 2.3 que representa un nivel de impacto medio.

4.1.5 Resumen de los Impactos

Cuadro N° 43: Matriz General

Matriz General

Nivel de impacto	Negativo				0	Positivo			Total
	-3	-2	-1	1		2	3		
Social						x		2	
Organizacional						x		2	
Educativo						x		2	
Económico						x		2	
Total						8		8	

Elaborado por: los autores

$$\text{Nivel de impacto general} = \frac{\Sigma \text{ de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto general} = \frac{8}{4}$$

$$\text{Nivel de impacto general} = 2$$

El nivel de impacto que generará el manual administrativo y financiero en la Cooperativa de Servicio de Transporte Mojanda Arriba es de 2 que significa de magnitud medio.

Bibliografía

- Besley, S., & Brigham, E. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: McGrawHill Interamericana Editores S.A.
- Brealey, R., & Myers, S. y. (2011). *Principios de Finanzas Corporativas* (8.ed ed.). España: Mc Graw Hill-Interamaricana de España.
- Brigham, W. y. (2012). *Fundamentos de Administracion Financiera*. Pearson Educación.
- Cribran Ferraz, P., & Prado Román, C. (2013). *Planificacion Financiera* (Primera Edición ed.). España: Esic Editorial.
- Cucker, A. (2011). *Fundamentos de la Administración*. Bogotá: Norma.
- Development, A. (2011). *“Guía Conceptual Manual De Procesos*. Quito –Ecuador.
- Fernández, A. (2011). *Dirección y Planficación Estratégicas en la Empresas y Organizaciones*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Galindo, M. (2011). *Principios de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Garcia, R., & Pelayo. (2012). *Larousse Diccionario Manual Ilustrado Enciclopédico*. México: Larousse.
- Graham, K. (2011). *Manuale de procesos Administrativos finacieros*. Mexico: Trillas.
- Illera, C. (2011). *Administración de Empresas, Practicas y Ejercicios*. México: Editorial Ramon Areces.
- Koontz, H., & Weinhrich, H. (2011). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2011). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- Lerna Alejandro, Bárcena Sergio. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. Mexico: Grupo Editor S.A.
- Maldonado, H. (2011). *Manual de Normas y Procedimientos Administrativos – Financieros*. México.: Trillas.
- Naranjo, W. (2012). *Organización y administración de empresas*. Venezuela.
- Pulido, I. A. (2011). *El análisis Horizontal o Dinámico*.
- Robbins, P., & Coulter, M. (2012). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rober, A. (2011). *Sistema de control de gestión*. México: Mc Graw Hill.
- Stoner, J. (2012). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Tobar, F. (2011). *Desafios en la gestion institucional*. Buenos Aires: Mimeo.
- Velastequi, W. (2011). *Proceso administrativo*. México: Mc Graw Hill.
- Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestion publica*. Caracas: Texto, C.A.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Del análisis del diagnóstico situacional aplicado a la Cooperativa de Transportes Mojanda Arriba, se establece que uno de los problemas centrales es que carece de un manual de procesos administrativos y financieros, lo que no les ha permitido implementar estrategias de mejoramiento continuo y niveles de desempeño óptimos en la institución.
- La ausencia de un manual administrativo y financiero la cooperativa Mojanda Arriba presenta dificultades en cuanto a la sistematización de los procesos administrativos y financieros, como instrumento de carácter técnico, operativo, orientado a las buenas prácticas administrativas.
- El manual administrativo y financiero establece una estructura lógica y metodológica de los procesos más relevantes, necesarios que debe aplicar la cooperativa de transportes Mojanda Arriba, para asegurar una gestión y mejoramiento continuo en las actividades administrativas y financieras.
- El desarrollo de los procesos administrativos y financieros, contienen lineamientos técnicos enmarcados en la gestión por procesos, para que sea una herramienta técnica y metodológica, para el control, supervisión y evaluación de estos procesos en la institución, con la finalidad de alcanzar eficacia y eficiencia y satisfacción en sus clientes.

RECOMENDACIONES

- La cooperativa de transporte Mojanda Arriba debe implementar el manual administrativo y financiero en forma documentada y que sea congruente con los requerimientos institucionales, para que formen parte de la estructura organizacional y de aplicación por el personal que realiza estas actividades.
- Los procedimientos documentados fortalecen las instrucciones de trabajo que se define en las actividades administrativas y financieras, y están organizadas de tal manera que se puede ejercer un control adecuado y continuo sobre estas actividades.
- Dar cumplimiento con los procedimientos operativos y administrativos según el Reglamento General de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial de forma que la empresa opere con estas regulaciones en forma legal. Con el manual administrativo y financiero se dispondrá de documentación específica así como de instrucciones emitidas en los Flujogramas, de forma que se constituya en una práctica operativa de la organización generando un mejoramiento continuo.
- Los planes de evaluación de gestión y de mejoramiento continuo son más aplicables cuando existe los manuales de procesos administrativos y financieros, porque viabilizan la planificación, el control, el seguimiento operativo, así como la evaluación de gestión de su talento humano e institucional, en coordinación con los directivos de la cooperativa de transporte Mojanda Arriba.

ANEXOS

ANEXOS 1

UNIVERSIDAD “TÉCNICA DEL NORTE”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES
“MOJANDA ARRIBA”

La presente entrevista tiene la finalidad de obtener datos para elaborar el Manual de Procesos Administrativos y Financieros, para mejorar la situación financiera y administrativa de la institución.

1. **¿La cooperativa Mojanda Arriba dispone de procesos administrativos y financieros?**

2. **¿Qué dificultades ocasiona la no disposición de procesos administrativos y financieros en la cooperativa?**

3. **¿Es importante que la cooperativa Mojanda Arriba disponga de un manual de procesos administrativos y financieros?**

4. **¿Qué beneficios piensa usted que aportará el manual de procesos administrativos y financieros en la gestión de la institución?**

- 5. ¿Considera que definido los procesos administrativos y financieros se mejorará la gestión del talento humano y el uso de los bienes de la empresa?**

ANEXO 2

UNIVERSIDAD “TÉCNICA DEL NORTE”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA A LA CONTADORA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES
“MOJANDA ARRIBA”

La presente entrevista tiene la finalidad de obtener datos para elaborar el Manual de Procesos Administrativos y Financieros, para mejorar la situación financiera y administrativa de la institución.

1. ¿La institución tiene definido procesos financieros?

2. ¿Considera que es importante las herramientas de evaluación de los componentes de los procesos administrativos?

3. ¿Piensa usted que se debe realizar normas para la contabilidad, e inversiones de larga duración de la institución?

4. ¿Se dispone de algún tipo de documentación para el uso y control de los bienes de larga duración de la entidad?

5. ¿Tienen definido el registro de proveedores y cotizaciones para asegurar un debido control de calidad y precio de los productos que adquiere la institución?

- 6. ¿Considera importante definir los procesos Administrativos y financieros de la Cooperativa?**

- 7. ¿Cómo considera que le ayudará esta herramienta en la gestión financiera de la cooperativa?**
