

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

**CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS CONTADOR PUBLICO –
AUDITOR**

**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO
DE INGENIERO EN FINANZAS CONTADOR PUBLICO –
AUDITOR**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE LARGO PLAZO, Y
ANALISIS ESTRATEGICO DE LA COOPERATIVA
INTERPROVINCIAL DE TRANSPORTES “MACUCHI” A TRAVES
DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON ENFASIS EN LA
PERSPECTIVA FINANCIERA Y DEL CLIENTE**

JAIME FERNANDO HIDALGO ANGUETA

DIRECTOR: ING. BORYS MEJIA

CODIRECTOR: ING. CÉSAR LLUMIQUINGA

SANGOLQUI, SEPTIEMBRE del 2008

AGRADECIMIENTO

A Nimia Angueta, mi adorada Madre quien a creído en mi, pero sobre todo por amarme y por demostrarme siempre su apoyo incondicional y desinteresado.

A Jaime Hidalgo C, mi querido Padre, por haberme regalado el don maravilloso de la vida y a más de ser padre, ser un amigo y un concejero leal.

A la Ing. Fernanda Hidalgo, Sr. César Hidalgo y Familia, mis hermanos queridos, por ser mis confidentes eternos y por no dejar de creer en mí. Los adoro.

A todos mis maestros quienes a lo largo de mi vida estudiantil me compartieron sus conocimientos, experiencias y ayuda para hacer de mí un gran profesional.

Al Ing. Borys Mejía, Ing. César Llumiquinga e Ing. César Ruiz, quienes aplicando todo su conocimiento, tiempo y paciencia han sabido guiarme durante la realización de este proyecto. Muchas gracias a ustedes, fueron un pilar importante para culminar con éxito mi estudio.

A mis amigos, un gracias inmenso por todo lo vivido, agradezco a Dios por mi Familia y por mis Amigos verdaderos.

A la Escuela Politécnica Del Ejército, templo del saber, cuna de líderes y emprendedores quien cumplió con mis expectativas y me concedió el privilegio de educarme y formarme como profesional honesto, competitivo y emprendedor para poder servir a la Patria y dejar en alto el nombre de mi querida institución que la llevo con orgullo gravada en mi corazón.

DEDICATORIA

Dedico orgullosamente mi trabajo de grado en el cual se ven plasmadas todas las esperanzas y expectativas de mi familia y amigos. A mi Madre quien con su ejemplo de vida e inmenso amor, supo guiarme por el camino del bien, a mi Padre quien con su perseverancia, amor a sus hijos y al trabajo, incentivo mi lucha constante por superarme y ser mejor. A mis hermanos por permanecer conmigo en los momentos difíciles y disfrutar a mi lado en los momentos de gloria. Y por ultimo pero no menos importante a mi Abuelita preciosa quien con su ternura y sabiduría dieron sentido a mi vida y enseñarme a luchar por conseguir mis sueños.

TODO LO QUE HE SIDO, SOY

Y SERÉ, SE LOS AGRADEZCO A USTEDES.

“GRACIAS FAMILIA”

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

**CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS CONTADOR PUBLICO –
AUDITOR**

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

JAIME FERNANDO HIDALGO ANGUETA

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada Propuesta de un plan de negocios de largo plazo, y análisis estratégico de la cooperativa interprovincial de transportes “Macuchi” a través del cuadro de mando integral con énfasis en la perspectiva financiera y del cliente ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, septiembre 2008

Jaime F. Hidalgo A.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

**CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS CONTADOR PUBLICO –
AUDITOR**

AUTORIZACION

Yo Jaime Fernando Hidalgo Angueta

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo Propuesta de un plan de negocios de largo plazo, y análisis estratégico de la cooperativa interprovincial de transportes “Macuchi” a través del cuadro de mando integral con énfasis en la perspectiva financiera y del cliente, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, septiembre 2008

Jaime F. Hidalgo A.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

**CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS CONTADOR PUBLICO –
AUDITOR**

CERTIFICADO

DIRECTOR: ING. BORYS MEJIA
CODIRECTOR: ING. CESAR LLUMIQUINGA

CERTIFICAN

Que la tesis titulada Propuesta de un plan de negocios de largo plazo, y análisis estratégico de la cooperativa interprovincial de transportes “Macuchi” a través del cuadro de mando integral con énfasis en la perspectiva financiera y del cliente, realizada por el señor Jaime Fernando Hidalgo Angueta, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE en el reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejercito.

Debido a la necesidad de información que requieren mis compañeros estudiantes y el aporte significativo que este documento puede brindar como material de apoyo, SI se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat PDF.

Autorizan a nombre del autor señor Jaime Fernando Hidalgo Angueta para que se entregue al señor Dr. Rodrigo Aguilera coordinador de la carrera de Ingeniería en Finanzas, Contador Publico – Auditor

Sangolquí, septiembre 2008

ING. BORYS MEJIA
DIRECTOR

ING. CESAR LLUMIQUINGA
CODIRECTOR

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. Antecedentes y Generalidades..... | 1 |
| 1.1 Antecedentes..... | 1 |
| 1.1.1 Constitución..... | 1 |
| 1.1.2 Capital..... | 3 |
| 1.1.3 Objeto social..... | 5 |
| 1.1.4 Estructura Organizacional..... | 6 |
| 1.1.5 Mercado en el que se encuentra..... | 10 |
| 1.1.6 Descripción de los sistemas contables..... | 12 |
| 1.2 Entorno actual..... | 13 |
| 1.2.1 Macro ambiente..... | 13 |
| 1.2.1.1 Impuestos..... | 13 |
| 1.2.1.2 Tasas de interés..... | 15 |
| Tasa Activa..... | 15 |
| Tasa Pasiva..... | 17 |
| Riesgo País..... | 18 |
| 1.2.1.3 Inflación..... | 20 |
| 1.2.1.4 Balanza comercial..... | 24 |
| Exportaciones..... | 25 |
| Importaciones..... | 29 |
| Producto interno bruto..... | 32 |
| Deuda externa..... | 33 |
| 1.2.1.5 Deuda pública..... | 33 |
| 1.2.1.6 Análisis del sector transporte..... | 36 |
| 1.2.2 Micro ambiente..... | 38 |
| 1.2.2.1 Oferta..... | 38 |
| 1.2.2.2 Demanda..... | 38 |
| 1.2.2.3 Tamaño del mercado..... | 39 |

| | | |
|-----------|---|----|
| 1.2.2.4 | Logística..... | 40 |
| 1.2.2.5 | Operaciones..... | 40 |
| 1.2.2.6 | Competencia..... | 41 |
| 1.2.2.7 | Mercado..... | 42 |
| 2 | Análisis de la situación actual de la empresa..... | 44 |
| 2.1 | Análisis financiero..... | 45 |
| 2.1.1 | Análisis comparativo..... | 45 |
| 2.1.1.1 | Análisis horizontal..... | 46 |
| 2.1.1.1.1 | Análisis horizontal del balance general..... | 47 |
| 2.1.1.1.2 | Análisis horizontal del estado de resultados..... | 51 |
| 2.1.1.2 | Análisis vertical..... | 54 |
| 2.1.1.2.1 | Análisis vertical del balance general..... | 55 |
| 2.1.1.2.2 | Análisis vertical del estado de resultados..... | 58 |
| 2.1.1.3 | Análisis de tendencias..... | 61 |
| 2.1.2 | Razones financieras..... | 65 |
| 2.1.3 | Flujo de efectivo..... | 74 |
| 2.1.3.1 | Contenido y forma..... | 74 |
| 2.1.3.2 | Calculo del Flujo de Efectivo..... | 75 |
| 2.1.3.3 | Análisis y pronóstico..... | 77 |
| 2.2 | Análisis de la deuda a largo plazo..... | 78 |
| 2.2.1 | Las fuentes de financiamiento a largo plazo..... | 78 |
| 2.2.2 | Necesidades de información de los financiamientos a largo plazo..... | 79 |
| 2.2.3 | El nivel de los financiamientos a largo plazo..... | 80 |
| 2.2.4 | Las políticas de los financiamientos a largo plazo..... | 82 |
| 2.2.5 | El control de los financiamientos a largo plazo..... | 83 |
| 2.3 | Análisis del punto de equilibrio..... | 84 |
| 2.3.1 | Punto de equilibrio..... | 84 |
| 2.3.1.1 | Análisis del punto de equilibrio..... | 84 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 2.3.1.2 | Calculo del punto de equilibrio..... | 85 |
| 2.3.1.4 | Conclusiones sobre punto de equilibrio..... | 86 |
| 2.4 | Análisis de la unidad estratégica de negocio (estación de servicio)..... | 87 |
| 2.4.1 | Definir misión..... | 88 |
| 2.4.1.1 | Necesidades que satisface..... | 88 |
| 2.4.1.2 | Mercados que atiende..... | 89 |
| 2.4.2 | Definir los recursos asignados..... | 89 |
| 2.4.2.1 | Activos fijos..... | 89 |
| 2.4.2.2 | Activos circulantes..... | 90 |
| 2.4.2.3 | Costos y gastos..... | 91 |
| 2.4.3 | Monitorear su desempeño como si fuera empresa independiente..... | 92 |
| 2.4.3.1 | Rentabilidad..... | 92 |
| 2.4.3.2 | Inversiones..... | 93 |
| 2.4.3.3 | Participación del mercado..... | 94 |
| 2.4.3.4 | Utilidad..... | 95 |
| 2.4.3.5 | Análisis F.O.D.A..... | 96 |
| 3 | Plan de Negocios a largo plazo..... | 97 |
| 3.1 | Descripción del negocio..... | 99 |
| 3.1.1 | Resumen ejecutivo..... | 99 |
| 3.1.2 | Objetivos..... | 105 |
| 3.1.3 | Misión..... | 106 |
| 3.1.4 | Visión..... | 106 |
| 3.1.5 | Claves para el éxito..... | 106 |
| 3.2 | Mercado..... | 107 |
| 3.2.1 | Mercado..... | 107 |
| 3.2.2 | Publico objetivo..... | 109 |
| 3.2.3 | Competencia..... | 110 |

| | |
|---|-----|
| 3.2.4 Barreras de entrada..... | 110 |
| 3.2.5 Competidores existentes..... | 114 |
| 3.2.6 Estrategia de los competidores..... | 117 |
| 3.2.7 Descripción de las fortalezas y debilidades..... | 118 |
| 3.2.8 Ventaja competitiva respecto a competidores..... | 119 |
| 3.3 La Industria (sector transporte)..... | 119 |
| 3.3.1 Impacto de la cooperativa en el sector..... | 119 |
| 3.3.2 Descripción de la industria..... | 120 |
| 3.3.3 Tamaño de la industria..... | 121 |
| 3.3.4 Características de la industria..... | 123 |
| 3.4 Organización..... | 124 |
| 3.4.1 Estructura Organizacional..... | 124 |
| 3.4.2 Funciones específicas por puesto..... | 127 |
| 3.4.3 Captación y desarrollo del personal..... | 129 |
| 3.4.4 Relaciones de trabajo..... | 133 |
| 3.5 Modelo de negocio y plan financiero..... | 133 |
| 3.5.1 Previsiones para cinco años..... | 133 |
| 3.5.2 Cuentas de resultado..... | 135 |
| 3.5.3 Balance general proyectado..... | 143 |
| 3.5.4 Necesidades de financiación..... | 143 |
| 3.6 Establecimiento de los indicadores de control..... | 144 |
| 3.6.1 Determinación de la meta..... | 144 |
| 3.6.2 Cálculo de las variables en función a la meta..... | 144 |
| 3.6.3 Estructuración del cuadro de indicadores..... | 146 |
| Aplicación del cuadro de mando integral, orientado a la perspectiva financiera y del cliente..... | 147 |
| 4 Definición del cuadro de mando integral..... | 147 |
| 4.1 Objetivos del cuadro de mando integral..... | 148 |
| 4.2 Perspectivas del cuadro de mando integral..... | 149 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 4.3 | Elaboración del cuadro de mando integral..... | 153 |
| 4.4 | Inductores de actuación..... | 158 |
| 4.5 | Perspectiva financiera..... | 159 |
| 4.5.1 | Importancia..... | 159 |
| 4.5.2 | Temas estratégicos de la perspectiva..... | 160 |
| 4.5.3 | Crecimiento y mezcla de ingresos..... | 160 |
| 4.5.4 | Reducción de costos y mejora de la productividad..... | 160 |
| 4.5.5 | Uso de activos y estrategias de inversión..... | 160 |
| 4.5.6 | Medidas..... | 161 |
| 4.5.7 | Metas..... | 161 |
| 4.5.8 | Medios..... | 162 |
| 4.6 | Perspectiva del cliente..... | 163 |
| 4.6.1 | Importancia..... | 163 |
| 4.6.2 | Segmentos y clientes..... | 164 |
| 4.6.3 | Segmentación de mercado..... | 164 |
| 4.6.4 | Indicadores centrales del cliente..... | 164 |
| 4.6.5 | Cuota de mercado..... | 165 |
| 4.6.6 | Incremento de cliente..... | 165 |
| 4.6.7 | Retención de clientes..... | 165 |
| 4.6.8 | Satisfacción de clientes..... | 165 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|-----|
| Cuadro No 1 de Frecuencias..... | 3 |
| Cuadro No 2 Precios de las unidades..... | 4 |
| Cuadro No 3 Organigrama de cooperativa Macuchi..... | 7 |
| Cuadro No 4 Base Imponible..... | 15 |
| Cuadro No 5 Cuadro de la tasa Activa..... | 16 |
| Cuadro No 6 Cuadro de la tasa Pasiva..... | 17 |
| Cuadro No 7 Cuadro del Riesgo País..... | 19 |
| Cuadro No 8 Cuadro de Inflación..... | 22 |
| Cuadro No 9 Cuadro de Productos no petroleros..... | 26 |
| Cuadro No 10 Cuadro de Importaciones por origen..... | 30 |
| Cuadro No 11 Cuadro de saldo de la deuda publica..... | 34 |
| Cuadro No 12 Cuadro de la deuda con relación al PIB..... | 34 |
| Cuadro No 13 Cuadro de saldos de la deuda publica..... | 36 |
| Cuadro No 14 Cuadro del tamaño del mercado..... | 39 |
| Cuadro No 15 Cuadro de Frecuencias de la competencia..... | 42 |
| Cuadro No 16 Balance general análisis Horizontal..... | 48 |
| Cuadro No 17 Estado de resultados análisis Horizontal..... | 52 |
| Cuadro No 18 Balance general análisis vertical..... | 56 |
| Cuadro No 19 Estado de resultado análisis vertical..... | 59 |
| Cuadro No 20 Flujo de Efectivo..... | 76 |
| Cuadro No 21 Activos Fijos..... | 89 |
| Cuadro No 22 Financiamiento por parte de la Cooperativa..... | 90 |
| Cuadro No 23 Costos y Gastos..... | 91 |
| Cuadro No 24 Resumen General de Inversiones..... | 93 |
| Cuadro No 25 Participación de mercado..... | 95 |
| Cuadro No 26 Cuadro de los competidores existente (provincias)... | 116 |
| Cuadro No 27 Valoración de los atributos de los competidores..... | 118 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro No 28 Cuadro de las estrategias los competidores..... | 119 |
| Cuadro No 29 Cuadro del tamaño de la industria..... | 125 |
| Cuadro No 30 Ingresos..... | 132 |
| Cuadro No 31 Egresos..... | 133 |
| Cuadro No 32 Datos de Proyección..... | 136 |
| Cuadro No 33 Estado de Resultados Proyectado..... | 147 |
| Anexos | |
| Imagen de la Estación de servicio SeviMacuchi #1..... | 184 |
| Imagen de la Estación de servicio SeviMacuchi #2..... | 184 |
| Financiamiento para el presupuesto 2008..... | 185 |
| Financiamiento para construir estación de servicio..... | 186 |

INTRODUCCION

El presente proyecto está enfocado a ofrecer una propuesta de Plan de Negocios a Largo plazo para la Cooperativa de Transportes Macuchi. Esta es una cooperativa legalmente constituida en el año de 1994, dedicada al servicio de transporte terrestre, encomiendas y valijas por las carreteras del país, con sujeción a la ley de tránsito y transporte terrestre. Además de contar con la Estación de servicio “ServiMacuchi” que funciona como una unidad estratégica de negocio que satisface las necesidades de sus socios y comunidad en general en lo que tiene que ver con combustible, lubricantes entre otros. La organización de la cooperativa en estudio se la ha realizado empíricamente por sus socios más antiguos, provocando dificultades en su crecimiento, problemas en el incremento de la rentabilidad retraso en cuanto a innovación, falta de incentivos y seguridad laboral y por último falta de capacitación y actualización de conocimientos de sus empleados.

Esta propuesta tiene como objetivo identificar las variables críticas del entorno y su interrelación con la cooperativa que permitan definir un adecuado plan de negocio a largo plazo mismo que asegure el cumplimiento de sus objetivos en forma eficaz y eficiente, mejorando administrativamente y elevando la calidad, imagen institucional y el nivel de satisfacción del cliente lo que permite a la cooperativa incrementar su posicionamiento dentro del mercado en los próximos años.

Entre los principales resultados obtenidos del estudio tenemos como oportunidades: crecimiento de la inversión en proyectos de

infraestructura, una tendencia a la baja de la inflación, reducción de la tasa activa dando apertura a mejores condiciones de crédito, incremento en la tasa de crecimiento vehicular lo que aumenta el consumo de combustible para la estación de servicio. Como amenazas: tenemos la falta de conocimiento en cuanto a la futura aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” mismas que entrarán en vigencia en el 2009, Endurecimiento de las sanciones para los infractores de las leyes de tránsito y disminución de las frecuencias por parte de la DNT.

Por otro lado las fortalezas con las que cuenta son: Contar con profesionales del volante capacitados para realizar mencionada labor. Excelente política de financiamiento gracias al aporte de sus socios. Infraestructura adecuada para brindar servicio de calidad a sus clientes. Poseer oficinas en los principales terminales terrestres del país. Contar con una estación de servicio propia para auto solventar la necesidad de combustible. Poseer turnos exclusivos que diferencian a la cooperativa de la competencia. Contar con reglamentos y estatutos que permitan el correcto funcionamiento de la cooperativa.

Y las debilidades: Falta de personal calificado en la administración de la cooperativa. Exceso de accidentes de tránsito provocado por los conductores. Contratación del personal por afinidad, no por merecimiento. Falta de un sistema de control interno que asegure el cumplimiento de los objetivos. Inexistencia de una planificación estratégica que brinde las seguridades necesarias, para asegurar la permanencia, desarrollo y crecimiento de la cooperativa en el mercado. Existencia de problemas legales con empleados por

inadecuado manejo del personal. Falta de mecanismos que aseguren la jubilación y liquidación de sus socios.

En base a estos resultados se desarrollaron iniciativas estratégicas y se establecieron indicadores de resultado y de gestión para cada objetivo planteado mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral, mismo que ayudará a la cooperativa a mejorar su desempeño manteniendo un mejor control y evaluación del modelo de gestión propuesto.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 CONSTITUCION

En el año 1962, un grupo de profesionales del volante, concientes de la gran necesidad que significaba dotar de una forma de transporte a la púber parroquia La Maná, mentalizan la formación de una cooperativa de transportes de pasajeros que preste el servicio a la ciudad de Quevedo, puesto que en ese entonces únicamente existía la Cooperativa Cotopaxi que cubría la ruta La Maná – Quevedo.

El 5 de Agosto del 1962, acuerdan conformar una pre cooperativa de transportes. Empiezan a trabajar con camionetas pequeñas y camiones doble cabina cubriendo la ruta Macuchi, La Maná, Valencia y Quevedo. Durante la última parte del año 1962, realizan el transporte de pasajeros en esta ruta, sin contar con el permiso legal ni constituirse como cooperativa en forma jurídica, de acuerdo a como lo determinan las leyes de tránsito del país; esto causa un serio inconveniente en la continuidad del servicio a la ciudad de Quevedo, ya que en la ciudad de valencia, la Cooperativa de Transportes que lleva el mismo nombre, impedía el trabajo, deteniendo los vehículos y a sus conductores.

En marzo de 1963 se incorporan al grupo, nuevos elementos, que aportan al crecimiento de esta naciente cooperativa, mismos que en Septiembre de 1963, en la parroquia La Esperanza, con el asesoramiento del **Abogado Alfonso Proaño Reyes**, redactan los estatutos para iniciar sus trámites de legalización; los socios reunidos en asamblea, en forma unánime y luego de un análisis detenido y minucioso, deciden que el nombre de la nueva Cooperativa de transportes seria MACUCHI, en homenaje a las tan nombradas y conocidas Minas de Macuchi, y en vista de que el Origen de sus fundadores era de La bella Parroquia El Tingo, a

la que pertenecen dichas minas. Se resuelve asignar como colores del emblema de la Cooperativa, el Azul y el Blanco, Azul por el inmenso cielo que cobija al calido terruño, y el blanco por la pureza y sinceridad que este color significa, para la gente honesta y trabajadora, La directiva nombrada en esta oportunidad, ubica al Sr. José Antonio Peñaherrera como Presidente.

Se realizan los trámites correspondientes, y el 15 de Enero de 1964, se emite el Acuerdo ministerial No. 839 del Ministerio de Bienestar Social, que aprueba la creación de la COOPARATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS MACUCHI. Con este acontecimiento, se Organiza la primera sesión inaugural en la sede del club Ecuador de la Parroquia el Tingo designándose como primeros directivos a los señores.

Arturo Villagómez como Presidente, Arcesio Enríquez como Vicepresidente, Antonio Peñaherrera como Tercer Vocal, Hugo Soria como secretario y en calidad de Gerente se nombra al señor Roberto Olivo Tovar.

Inmediatamente, es decir el 18 de enero de 1964 se presenta la documentación a las Autoridades de tránsito de la ciudad de Quevedo, las primeras frecuencias aprobadas fueron, Macuchi - La Maná - Quevedo, Quevedo - Toachi, Quevedo - El Corazón por la vía La Lorena, El Guineo, Quevedo - Babahoyo. El esfuerzo de los socios permite que la Cooperativa cuente para sus inicios con vehículos tipo Rancheras, y la primera buseta cerrada con carrocería de madera.

Sus directivos, a quienes se recuerda con una síntesis fueron los obreros tenaces y constantes que han logrado y seguirán en sus logros por la superación de la institución.

En esta nueva era se han conseguido nuevas frecuencias, y sus socios cuentan con modernas unidades al servicio de la comunidad, sin duda una etapa muy prospera que empieza a nacer.

La labor cronológica de sus directivos se resume de la siguiente manera:

FRECUENCIAS

CUADRO 1

| FRECUENCIAS | | |
|--------------------|-----------------------|----------------------------------|
| DESTINO | FECHA | ADMINISTRACION |
| Quito | 21 de febrero de 1985 | César Guerrero Efraín Montenegro |
| Esmeraldas | 14 de julio de 1994 | Hernán Ortiz César Guerrero |
| San Luis de Pambil | 13 de junio de 1999 | Leonardo Álvarez Hernán Ortiz |
| ECHEANDIA | 9 septiembre de 1999 | Leonardo Álvarez Hernán Ortiz |
| Balzar y Guaranda | 20 de marzo de 2003 | Mario Noboa Ramiro Nogales |

*Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A*

El eslogan que presenta a la Cooperativa en los caminos de la patria: Ayer hoy y por siempre **“MACUCHI ES OK”**.

En la actualidad Cooperativa Macuchi esta conformado por 73 socios activos.

1.1.2 CAPITAL

El Capital social de la Cooperativa al momento de su constitución fue de aproximadamente \$ 88.420 sucres.

Ya que en ese entonces no existía ley alguna que regule el capital mínimo para la constitución de una cooperativa, el único requisito era tener 11 unidades disponibles. Se detalla los precios de las unidades que en ese entonces formaban parte de la Macuchi.

PRECIOS DE LA UNIDADES

CUADRO 2

| No | Precio en Suces | Marca |
|----|-----------------|-----------|
| 1 | 5.500 | Chevrolet |
| 2 | 5.000 | Ford |
| 3 | 11.670 | Chevrolet |
| 4 | 7.800 | Chevrolet |
| 5 | 5.000 | Chevrolet |
| 6 | 9.250 | Chevrolet |
| 7 | 8.000 | Ford |
| 8 | 5.000 | Ford |
| 9 | 12.000 | Chevrolet |
| 10 | 6.200 | Ford |
| 11 | 13.000 | Chevrolet |

*Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A*

En la actualidad el capital estará integrado por los siguientes rubros:

- a) La cuota de ingreso
- b) Las cuotas de aportación mensual
- c) Los intereses de las obligaciones vencidas que los socios obtuvieron de la cooperativa (préstamos y otros).
- d) Las multas y sanciones pecuniarias a los socios y empleados
- e) Las aportaciones extraordinarias que se impusiesen los socios o fuesen acordados por los organismos de la entidad;
- f) Subvenciones, donaciones, legados, herencias que la cooperativa reciba de socios extraños.

A la fecha actual, el capital social de la cooperativa es de USD 343.308,13

1.1.3 OBJETO SOCIAL

El fin primordial y básico de la cooperativa es el Transporte de pasajeros, carga, y encomiendas por las carreteras del país, con sujeción a la ley de tránsito y Transporte Terrestre. La Cooperativa igualmente tiene por objeto fortalecer la solidaridad y el mejoramiento económico y social de sus miembros, mediante la operación en común del transporte de pasajeros.

- a) El transporte se realizará en concordancia con el plan de actividades de la Cooperativa, y de los contratos de transportación celebrados con las empresas públicas y privadas, o con cualquier persona autorizada por la ley;
- b) Así mismo podrá crear e instalar almacenes y servicios que tengan relación con el parque automotor tales como: almacén de llantas, repuestos, accesorios, aceites, gasolineras para la distribución de combustible.

Para el cumplimiento de sus objetivos, la cooperativa Macuchi podrá ejecutar actos, contratos y operaciones que sean permitidos por la ley siempre y cuando se relacione con el giro del negocio.

Cooperativa Macuchi posee instalaciones propias, oficinas administrativas y permisos en los principales terminales terrestres del país y su sede principal se encuentra en el cantón La Maná provincia del Cotopaxi, en las calles 19 de Mayo y Medardo Ángel Silva, sector Los Álamos.



1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los organismos de la Cooperativa de conformidad con la Ley de Reglamento General son:

- a) Asamblea General,
- b) Consejo de Administración
- c) Consejo de Vigilancia
- d) Comisiones Especiales, y
- e) Gerencia

La Cooperativa de transportes Interprovincial Macuchi se encuentra integrada de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA MACUCHI

CUADRO 3

| | |
|---|--|
| COOPERATIVA INTERPROVINCIAL DE TRANSPORTES “MACUCHI” | |
| ASAMBLEA GENERAL | |
| CONSEJO DE ADMINISTRACION | CONSEJO DE VIGILANCIA |
| SECRETARIO | GERENTE |
| COMISION DE DISCIPLINA | COMISION DE CULTURA Y EDUCACION |
| COMISION DE ACCIDENTES | COMISION DE CREDITO |
| COMISION DE ASUNTOS SOCIALES | COMISION DE DEPORTES |

*Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A*

Es decir como ente principal de la Cooperativa es la **Asamblea General** la misma que esta conformada por todos los socios que están en pleno goce de sus derechos.

Como segundo ente importante se encuentra el **Consejo de Administración** que estará integrado por siete socios elegidos por la asamblea general, en calidad de principales y tres en calidad de suplentes, los vocales durarán un año en sus funciones y podrán ser reelegidos por un periodo.

El Presidente y Gerente.- Este último puede o no ser socio de la cooperativa y no podrá ejercer sus funciones sin previa constitución a favor de la cooperativa de

una caución, fianza, prenda o hipoteca por el valor que establezca el Consejo de Administración.

Con el objetivo de administrar eficaz y eficientemente las operaciones de la empresa y asegurar el logro de los objetivos la Asamblea General ha dividido a la cooperativa en las comisiones que a continuación se detallan:

Comisión de Disciplina.- Es la encargada de asegurar que los socios de la cooperativa cumplan con las disposiciones que en asamblea general se disponga.

Comisión de Cultura y Educación.- Velará por mantener un nivel de formación adecuado para ingresar a la cooperativa Macuchi

Comisión de Accidentes.- Tendrá a su haber labores de estudio, avalúo de los daños materiales y humanos que deriven de accidentes de tránsito y demás escenarios aplicables.

Comisión de Crédito.- Es la que realiza los estudios de la solvencia y capacidad de pago que tienen los socios postulante a un crédito.

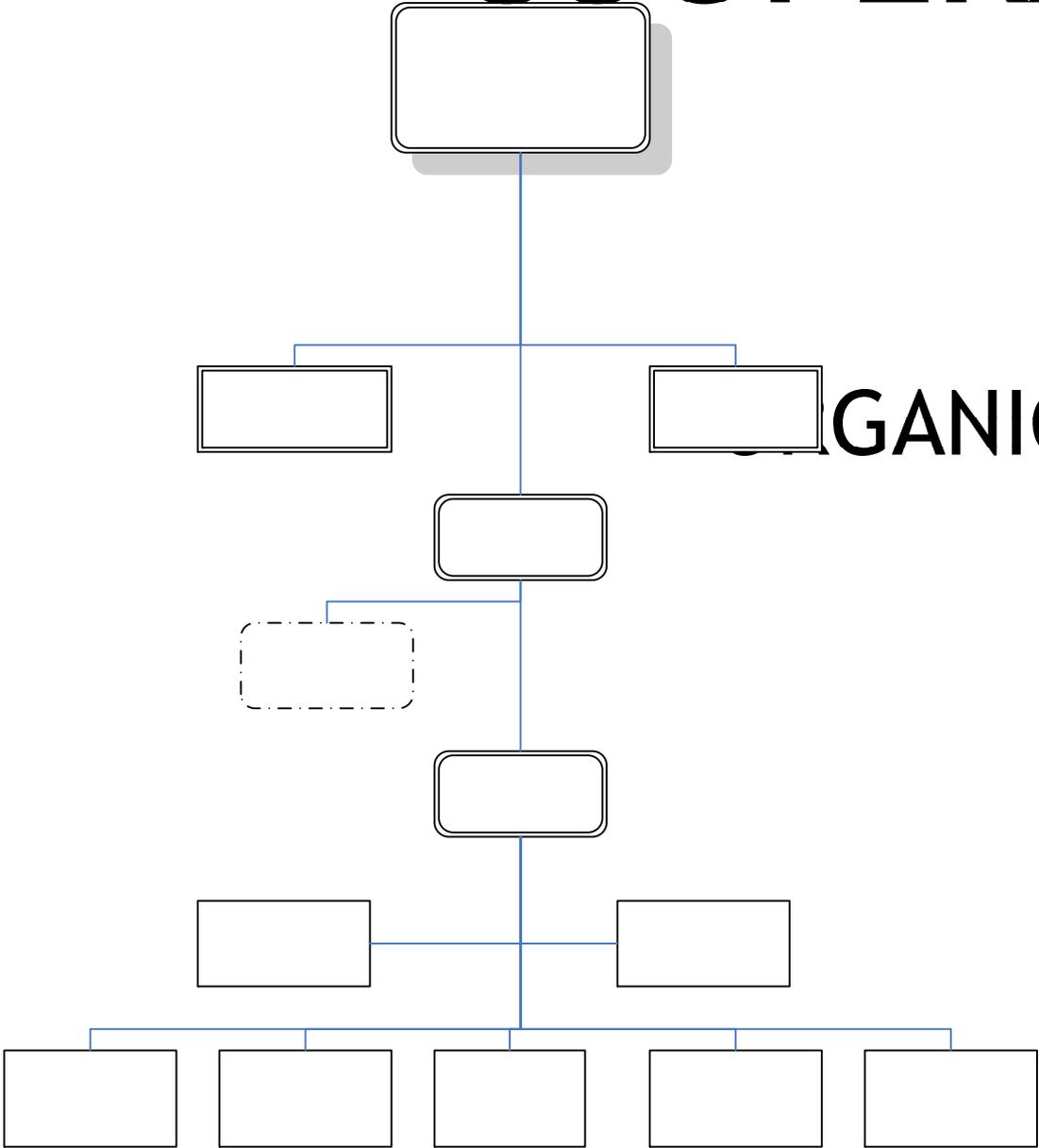
Comisión de Asuntos Sociales.- Se encarga de planificar eventos sociales que se realizan en la cooperativa, ya sea estas: navidad, día de la Madre y del Padre y demás festejos que se realicen dentro de la cooperativa.

Comisión de Deportes.- Tiene como objetivo organizar eventos en los que se unan lazos de amistad y sano esparcimiento dentro de los socios, además de seleccionar al personal idóneo para representar a la Cooperativa en campeonatos de la comunidad.

A continuación se detalla de una manera más precisa por medio de un organigrama funcional, la composición de la cooperativa.



COOPERATIVA



GANIGRAM

ASAM

Fuente: Cooperativa de Transportes Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

1.1.5 MERCADO EN EL QUE SE ENCUENTRA

En el sector transporte existen cuatro federaciones legalmente inscritas: de taxis (FENACOTAXIS), del transporte pesado (FENACOTRAPE), del transporte público de pasajeros (FENACOTIP) y del transporte liviano (FENACOTRALI).

Las actividades de esas federaciones y, por ende, de sus asociadas están vinculadas a reivindicaciones de tipo gremial, por sus nexos con los sindicatos de chóferes. Por lo tanto, no pueden ser consideradas verdaderas cooperativas, en el propio sentido del término. Su presencia ha obstaculizado la labor del Estado en lo que se refiere a fijación de tarifas populares, modernización del servicio y una mejor planificación del transporte urbano de pasajeros, con consecuentes abusos y maltratos a los usuarios.

Los organismos de integración se han convertido en grupos de presión y “en campañas electorales” de proselitismo partidista, con el fin de obtener ventajas para el sector (modificación de las tarifas de transporte, congelamiento de los precios de las llantas y otros repuestos, exoneraciones arancelarias, entre otros).

Las cooperativas asociadas carecen de los más elementales conocimientos sobre cooperativismo. De los organismos de integración esperan únicamente recibir beneficios sin preocuparse de sus obligaciones.

Las federaciones de cooperativas de transporte no disponen, por lo general, de cajas comunes y no ofrecen mayores servicios colectivos como podrían ser almacenes de repuestos, mecánicas propias, etc. Sus estructuras de integración sirven esencialmente para canalizar aspiraciones gremiales.

El sector de transporte en el Ecuador depende jerárquica y administrativamente de los Ministerios, del Gobierno y de Transporte y Obras Públicas.

La implementación y el desarrollo de las políticas de transporte se llevan a cabo por intermedio de los Consejos Nacionales de las diferentes modalidades, organismos éstos que funcionan como máximos asesores del Gobierno Nacional.

Consejos Nacionales

Los distintos consejos están conformados por la participación de los diferentes sectores involucrados, tanto públicos como privados, y que tienen que ver con el desarrollo de cada una de las actividades del transporte.

- ✚ Consejo Nacional de Aviación Civil
- ✚ Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos
- ✚ **Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres**
- ✚ Consejo Nacional de Ferrocarriles

Para la ejecución de los lineamientos y políticas de transporte cada modalidad cuenta con un organismo de dirección, quien establece, vigila y hace cumplir las disposiciones emanadas de su respectivo Consejo Nacional.

Direcciones Nacionales

- ✚ Dirección General de Aviación Civil
- ✚ Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral
- ✚ **Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre**
- ✚ Dirección Nacional de Ferrocarriles del Estado
- ✚ Dirección de Puertos y Terminales
- ✚ Dirección de la Marina Mercante y del Litoral

Según la ley de Tránsito y Transportes Terrestres, los organismos competentes en esta materia son los siguientes:

- ✚ Consejos Provinciales de Tránsito y Transportes Terrestres y la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas.
- ✚ Jefaturas Provinciales de Tránsitos y Transportes Terrestres
- ✚ Sub-Jefaturas de Tránsito

1.1.6 DESCRIPCION DE LOS SISTEMAS CONTABLES

Un sistema de contabilidad no es más que normas, pautas, procedimientos etc. para controlar las operaciones y suministrar información financiera de una empresa, por medio de la organización, clasificación y cuantificación de las informaciones administrativas y financieras que se nos suministre.

La contabilidad en la cooperativa Macuchi se la realiza en base a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad "NEC", y por ser una empresa de servicios utilizan 5 grupos de cuentas:

1. Activos
2. Pasivos
3. Patrimonio
4. Ingresos
5. Gastos

El sistema de contabilidad utilizado para efectuar los estados financieros es muy parecido al SAFY pero ha sido modificado estructuralmente de acuerdo a las necesidades de la empresa y ahora poseen un programa denominado CONTAJAB el mismo que fue elaborado por una empresa especializada de la ciudad de Quevedo.

El sistema contable de cualquier empresa independientemente del sistema contable que utilicé, se deben ejecutar tres pasos básicos relacionados con las actividades financieras; los datos se deben registrar, clasificar y resumir, sin embargo el proceso contable involucra la comunicación a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales.

1. Registro de la actividad financiera: en un sistema contable se debe llevar un registro sistemático de la actividad comercial diaria en términos económicos. En una empresa se llevan a cabo todo tipo de transacciones que se pueden expresar en términos monetarios y que se deben registrar en los libros de

contabilidad. Una transacción se refiere a una acción terminada más que a una posible acción a futuro. Ciertamente, no todos los eventos comerciales se pueden medir y describir objetivamente en términos monetarios.

2. Clasificación de la información: un registro completo de todas las actividades comerciales implica comúnmente un gran volumen de datos, demasiado grande y diverso para que pueda ser útil para las personas encargadas de tomar decisiones. Por tanto, la información debe clasificarse en grupos o categorías. Se deben agrupar aquellas transacciones a través de las cuales se recibe o paga dinero.
3. Resumen de la información: para que la información contable utilizada por quienes toman decisiones, esta debe ser resumida.

1.2 ENTORNO ACTUAL

1.2.1 MACRO AMBIENTE

Al analizar el Macro Ambiente dentro del estudio de Cooperativa Macuchi debemos tomar en cuenta, todos y cada uno de los indicadores que a nuestro criterio nos ayudaran a obtener los mejores resultados;

1.2.1.1 IMPUESTOS

Son las contribuciones obligatorias establecidas en la Ley, que deben pagar las personas naturales y las sociedades que se encuentran en las condiciones previstas por la misma. Los impuestos son el precio de vivir en una sociedad civilizada.

Los impuestos sirven para financiar los servicios y obras de carácter general que debe proporcionar el Estado a la sociedad. Destacan los servicios de educación, salud, seguridad y justicia y en infraestructura, lo relativo a la vialidad y la infraestructura comunal.

Los principales impuestos que administra y recauda el SRI son:

- ✚ Impuesto a los Consumos Especiales
- ✚ **Impuesto a los Vehículos Motorizados**
- ✚ Impuesto a la Renta
- ✚ Impuesto al Valor Agregado
- ✚ Impuesto a la Salida de Divisas

Impuesto a los Vehículos Motorizados

Es el impuesto anual que debe pagar el propietario de un vehículo motorizado de transporte terrestre, este impuesto debe ser pagado por los propietarios de vehículos motorizados de transporte terrestre en forma anual. Cuando se adquiera un vehículo cuyo anterior propietario no haya cancelado dicho impuesto, el comprador será responsable por el pago de las obligaciones pendientes.

El impuesto se paga sobre el avalúo del vehículo que consta en la base de datos del SRI. Este avalúo, para automotores nuevos corresponde al precio de venta al público informado por los comercializadores y, para vehículos de años anteriores, del precio informado se deducirá una depreciación anual del 20% sin que el valor residual sea inferior al 10%.

Este impuesto utiliza una tabla progresiva. Los vehículos nuevos adquiridos en el primer trimestre del año pagarán el 100% del impuesto, mientras que los adquiridos a partir de abril pagarán el impuesto por los meses que falten hasta el fin del año, incluido el mes de compra.

El período ordinario para el pago de este impuesto termina el 31 de julio de cada año. A partir del 1 de agosto el propietario debe cancelar intereses y multas por cada mes o fracción de mes de retraso. Los propietarios de vehículos nuevos deberán pagar el impuesto antes de que concesionario le entregue el mismo.

BASE IMPONIBLE

CUADRO 4

| BASE IMPONIBLE | | TARIFA |
|----------------|-------------|--------|
| Desde US \$ | Hasta US \$ | US\$ |
| 0 | 1.000 | 0 |
| 1.001 | 4.000 | 5 |
| 4.001 | 8.000 | 10 |
| 8.001 | 12.000 | 15 |
| 12.001 | 16.000 | 20 |
| 16.001 | 20.000 | 25 |
| 20.001 | 30.000 | 30 |
| 30.001 | 40.000 | 50 |
| 40.001 | En adelante | 70 |

Fuente: www.sri.gov.ec

Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

Para determinar el impuesto a los vehículos motorizados se aplicará el cuadro anterior dependiendo del avalúo que conste registrado en el Servicio de Rentas Internas y en la Jefatura Provincial de Tránsito correspondiente y la Comisión de Tránsito del Guayas.

1.2.1.2 TASAS DE INTERÉS

TASA ACTIVA

La tasa activa es la que nos cobra el Banco al momento de otorgarnos un crédito, generalmente es mayor que la tasa pasiva.

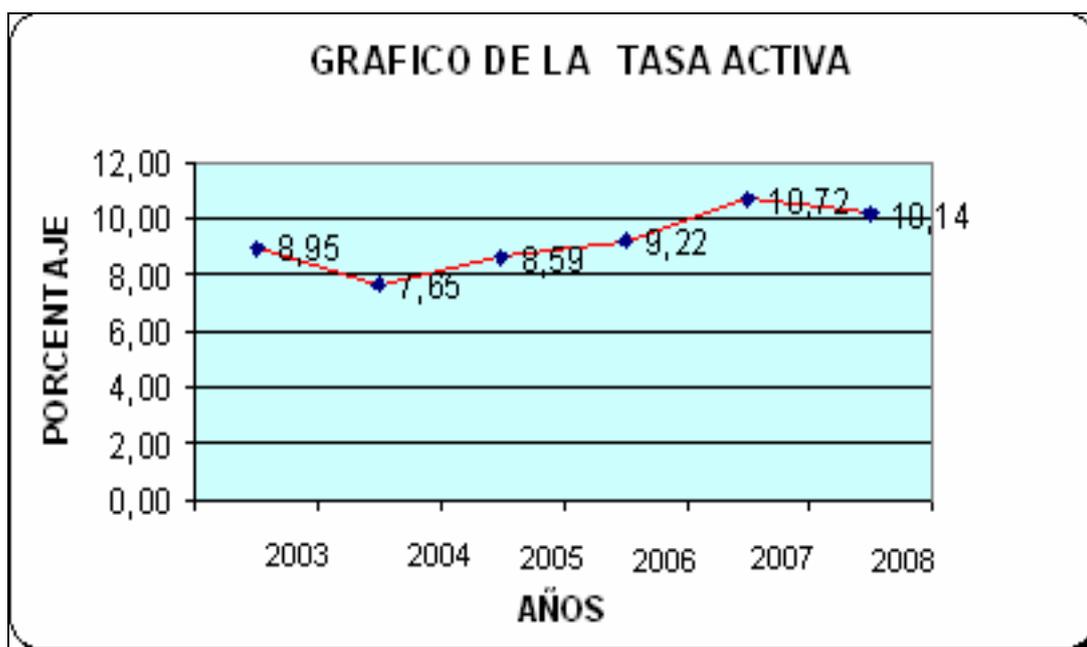
CUADRO DE LA TASA ACTIVA DE LOS ULTIMOS 5 AÑOS

CUADRO 5

| AÑO | PORCENTAJES |
|------------|-------------|
| Dic- 2003 | 8.95 |
| Dic- 2004 | 7.65 |
| Dic- 2005 | 8.59 |
| Dic- 2006 | 9.22 |
| Dic- 2007 | 10.72 |
| Mayo- 2008 | 10.14 |

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

GRAFICO DE LA TASA ACTIVA (2003-2008)



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

Como se observa en la gráfica tenemos que en los últimos 5 años la tasa activa oscila entre el 8,95% y el 10,14%. Empezamos con una inflación del 8,93% el 1 de abril del 2007 época en que empezó a Gobernar Rafael Correa, no hubo tanto alarme en ese entonces, pero con la nueva ley que propuso el régimen de bajar las tasas de interés se evidencio un crecimiento que en agosto ascendió al

10.92%. Por otro lado, se evidenció que el 24 de junio del 2007 bajó la tasa activa considerablemente a 8,99%. Hasta el 5 de mayo del 2008 este indicador bordea el 10.14%.

En el año 2006 la tasa activa estuvo bordeando el 9,22% relativamente alto si la comparamos con años anteriores, esto afectó significativamente a la cooperativa ya que en este periodo realizó un crédito de 131.000 dólares para la construcción de la estación de servicio y los intereses por mencionado préstamo resultaron elevados.

TASA PASIVA

La tasa pasiva es la que cobramos los cuenta ahorrista o correntista por depositar nuestro dinero en el sistema financiero, generalmente es mas baja que la tasa activa.

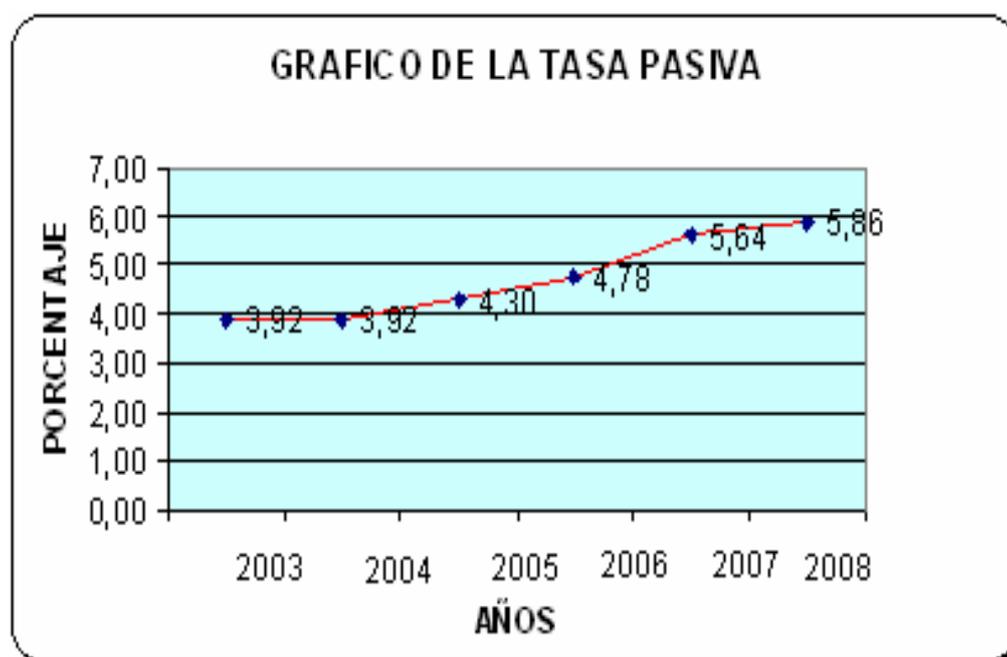
CUADRO DE LA TASA PASIVA DE LOS ULTIMOS 5 AÑOS

CUADRO 6

| AÑO | PORCENTAJES |
|------------|--------------------|
| Dic- 2003 | 3.92 |
| Dic- 2004 | 3.92 |
| Dic- 2005 | 4.30 |
| Dic- 2006 | 4.78 |
| Dic- 2007 | 5.64 |
| Mayo- 2008 | 5.86 |

Fuente: www.bancodeguayaquil.com; www.elmercurio.com.ec
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

GRAFICO DE LA TASA PASIVA (2003-2008)



Fuente: www.bancodeguayaquil.com; www.elmercurio.com.ec
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

En lo que concierne a la tasa pasiva tenemos que en los últimos 5 años oscila entre 3,92% y 5,86%. Iniciamos el 1 de abril del 2007 con un 4,98% relativamente alta si comparamos con periodos anteriores, y paulatinamente creció hasta alcanzar en mayo 5 del 2008 el 5,86% debido a cambios en las políticas de gobierno y avances en las negociaciones con el sistema financiero nacional.

Afecta en gran medida a la cooperativa porque en el transcurso del año 2004 al 2007 ha crecido la cuenta bancos de una forma increíble, eso quiere decir que están colocando su dinero en el sistema financiero nacional y ganando en el mejor de los casos un 1% por sus depósitos, desaprovechando otras fuentes de inversión que generen mayor rentabilidad.

RIESGO PAIS

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JP Morgan hasta sistemas que incorpora variables

económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera.

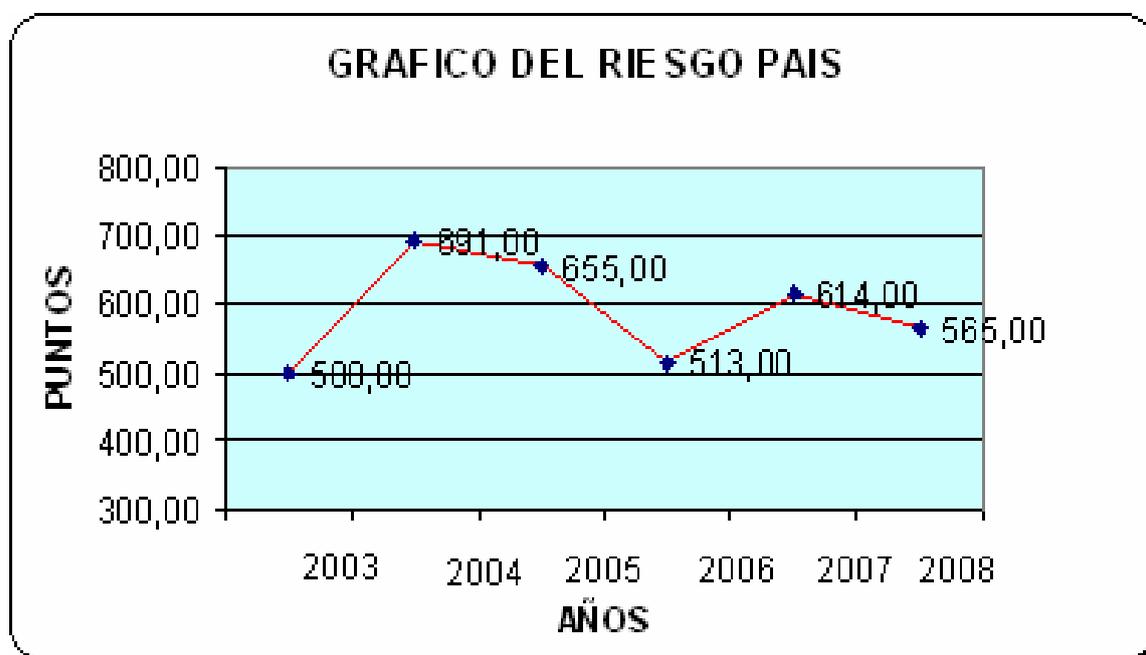
CUADRO DEL RIESGO PAÍS ULTIMOS 5 AÑOS

CUADRO 7

| AÑO | PUNTOS |
|---------------|--------|
| Dic- 2003 | 500 |
| Dic- 2004 | 691 |
| Dic- 2005 | 655 |
| Dic- 2006 | 513 |
| Dic- 2007 | 614 |
| 13 Mayo- 2008 | 565 |

Fuente: www.eluniverso.com
 Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

GRAFICO DEL RIESGO PAIS



Fuente: www.eluniverso.com
 Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

El riesgo país es un indicador importante al momento de invertir en el Ecuador, es por ello que se ha incorporado al estudio del macro ambiente de la cooperativa

Macuchi. El 26 de marzo del 2008 teníamos 658 puntos mientras que el 06 de mayo del mismo año tenemos 564 puntos, esto da a notar que se están realizando hasta ahora buenas gestiones en nuestro país, lo que mejora el ambiente para la inversión.

Si existe inversión en nuestro país, se generan fuentes de empleo, si se generan fuentes de empleo, la ciudadanía necesita transportarse a sus lugares de trabajo; es allí donde se benefician las cooperativas de transporte y el riesgo país afecta en gran medida para que lo anterior se cumpla.

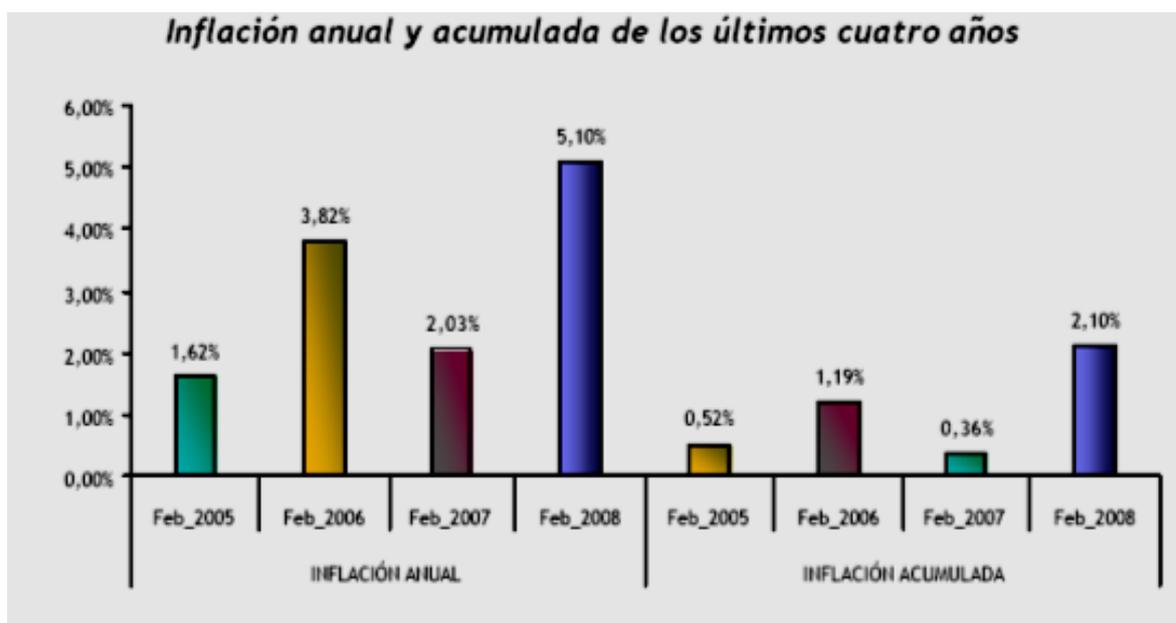
1.2.1.3 INFLACION

La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios, provoca la pérdida del poder adquisitivo.

Medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

La variación anual de la inflación fue de 5.10%, mientras que la del mes anterior (enero 2008) fue de 4.19%. Y comparado con febrero de los últimos cinco años, alcanza el registro más alto, seguido de febrero de 2004 (3.84%).

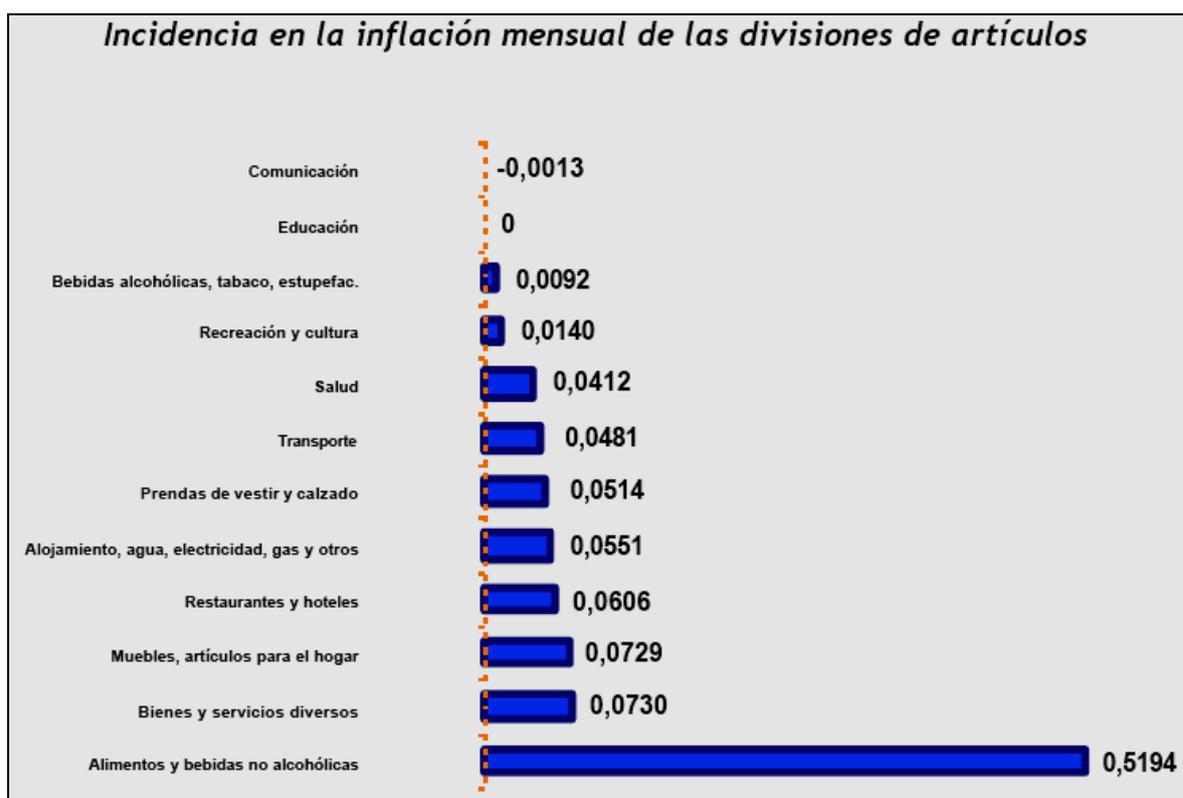
GRAFICO DE LA INFLACION ANUAL Y ACUMULADA



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

Al analizar la incidencia de la inflación del mes de febrero de acuerdo a las divisiones de los artículos, se puede evidenciar que aquellos pertenecientes a la clasificación de **alimentos y bebidas no alcohólicas** son los de mayor incidencia pues constituyen el **0.52** de la inflación mensual, en este grupo sobresalen: productos de huerta fresca (0.10), pescados (0.07) y carne de ganado vacuno (0.05). Como vemos a continuación en el gráfico.

GRAFICO DE LA INFLACION POR DIVISION DE ARTICULOS



Fuente: www.inec.com

Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

Al analizar la incidencia que tiene el sector transporte en la inflación se puede explicar por el aumento de los precios de los pasajes en los periodos anteriores, dado por el incremento del combustible y los precio de los repuestos para mantener en buen estado a sus unidades.

CUADRO DE INFLACION 5 AÑOS ATRÁS

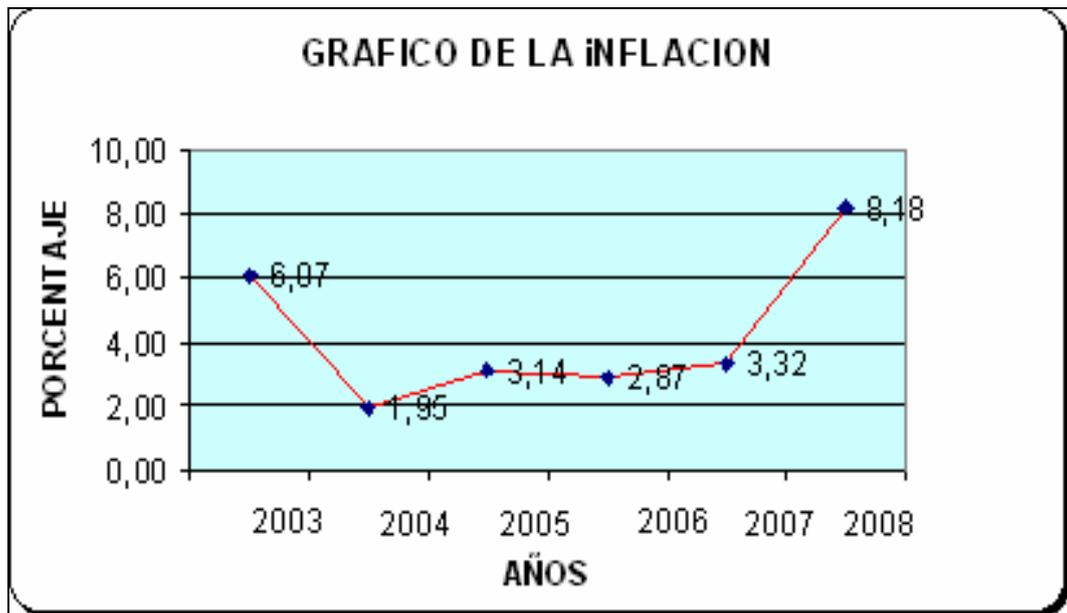
CUADRO 8

| AÑO | PORCENTAJE |
|--------------|------------|
| Dic- 2003 | 6.07 |
| Dic- 2004 | 1.95 |
| Dic- 2005 | 3.14 |
| Dic- 2006 | 2.87 |
| Dic- 2007 | 3.32 |
| 30 Abr- 2008 | 8.18 |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

GRAFICO DE LA INFLACION



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

Como se puede observar en la gráfica, la inflación ha variado drásticamente en los últimos 5 años principalmente en los años 2003-2004 que descendió de 6.07% a 1.95% respectivamente, y en el 2007-2008 que paso de 3.32% a 8.18%.

Empezamos el estudio de la inflación en el 1 de enero del 2006 que se ubicó en 3.37% luego el 31 de marzo del 2006 la inflación subió drásticamente hasta alcanzar el 4.23% dado principalmente por la inestabilidad en el cambio de gobierno, el 31 de diciembre del 2007 cerro el año con 3.32% de inflación. Y terminamos el 30 de Abril del 2008 con 8.18% de inflación con tendencia creciente. Dado principalmente por tres razones básicas:

1. Estamos importando bienes muy costosos como el trigo y sus derivados que aumentan la inflación en nuestro país.
2. Especulación por parte del gobierno a través de posibles controles de los precios en el mercado; y.

3. Cambios en las condiciones climatológicas en las regiones costa y sierra de nuestro país, lo que disminuye la producción y se elevan los precios de los productos de primera necesidad.

1.2.1.4 BALANZA COMERCIAL

Se entiende por balanza comercial a la diferencia entre las importaciones y las exportaciones que se llevan a cabo en un país. Para el período enero-noviembre de 2007 alcanzó un superávit comercial 1.319 millones de dólares. Sobre la base de estos datos se estima que la balanza comercial en el 2007 tendría un superávit de 1.474 millones de dólares, cifra casi similar a la del 2006. La balanza comercial petrolera tendría un saldo positivo de unos 5.727 millones de dólares, en tanto que la balanza no petrolera sería negativa en 4 254 millones de dólares; esto es un incremento del déficit comercial sin petróleo de alrededor de 15% en relación al año 2006.

El sector automotor en la economía nacional juega un papel muy importante por las distintas variables a las que aporta tales como la recaudación fiscal, la generación de valor agregado y la creación de fuentes de trabajo.

El sector en su conjunto aporta aproximadamente con el 14% del PIB nacional y genera alrededor de 77.000 fuentes de empleo directas e indirectas.

Adicionalmente es uno de los sectores que más aporta al sector fiscal por concepto de aranceles, impuesto a la renta y a los vehículos motorizados. Entre enero y diciembre de 2004 el fisco recaudó US\$ 56,6 millones únicamente por concepto de impuesto a vehículos motorizados y US\$ 13,84 millones por impuesto a la renta.

La producción nacional y las importaciones de vehículos que también son muy sensibles al escenario económico en el que se desenvuelven presentaron un incremento importante ampliando de esta manera la oferta de vehículos en el país.

La dinámica del sector estará condicionada por la estabilidad económica y política que pueda alcanzar el país. El crecimiento económico, el mantener índices de riesgo país estables y una disciplina fiscal podrán crear un escenario propicio para que tanto el sector automotor como los demás sectores de la economía se mantengan en la línea del crecimiento.

EXPORTACIONES

Los bienes de mayor crecimiento relativo en el año 2006 fueron: productos mineros, harina de pescado, productos primarios varios, químicos y fármacos, vehículos, productos industrializados, camarón y frutas.

Esta buena situación se presenta a pesar de los múltiples problemas que enfrenta el sector exportador:

1. incertidumbre acerca del acceso nuestro mayor mercado (EE.UU.)
2. costos de crédito y servicios públicos no competitivos.
3. infraestructura inadecuada, entre muchos más.

Se espera que el crecimiento, la generación de inversión y empleo del dinámico sector exportador no se vea interrumpida por una inconveniente política anti comercial que restrinja el ingreso a nuestros principales mercados y nos sitúe en franca desventaja frente a nuestros competidores directos.

CUADRO DE PRODUCTOS NO PETROLEROS

CUADRO 9

| Productos no petroleros de mayor crecimiento | | | | |
|--|---------------|---------|-------------|--------|
| Período enero - octubre | | | | |
| | USD mill. FOB | | Crecimiento | |
| | 2005 | 2006 | Absoluto | % |
| Producto mineros | 13,1 | 28,0 | 15,0 | 114,5% |
| Harina de pescado | 19,2 | 31,4 | 12,2 | 63,6% |
| Otros primarios | 77,2 | 125,0 | 47,8 | 61,9% |
| Químicos y fármacos | 63,2 | 96,8 | 33,6 | 53,1% |
| Vehículos | 136,4 | 205,8 | 69,3 | 50,8% |
| Otros industrializados | 186,5 | 261,3 | 74,9 | 40,2% |
| Camarón | 369,4 | 458,5 | 89,1 | 24,1% |
| Frutas | 34,2 | 42,2 | 8,0 | 23,5% |
| Elaborados de banano | 22,9 | 27,7 | 4,8 | 21,1% |
| Jugos y conservas de frutas | 85,8 | 103,7 | 17,9 | 20,9% |
| Otras manufac. de metales | 153,1 | 180,6 | 27,6 | 18,0% |
| Manufac. de cuero, plástico y caucho | 79,8 | 89,5 | 9,7 | 12,1% |
| Madera | 44,0 | 49,2 | 5,2 | 11,8% |
| Banano y plátano | 901,9 | 1.006,2 | 104,3 | 11,6% |

Fuente: www.ccq.org.ec

Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

De la producción total de vehículos producidos en el Ecuador en 2004 (31.085 unidades), el 30% se destinó a la exportación es decir 9.308 unidades. Este rubro ha tenido un comportamiento bastante variable durante la década de los 90's y entre 2003 y 2004 se incrementó en el 8,5%.

Este incremento ha estado determinado por una mayor exportación de vehículos livianos y todo terreno. Las exportaciones de vehículos livianos se incrementaron en el 5% y las de todo terreno en el 20%, sin duda esto fue determinante para que las exportaciones totales se mantengan en niveles importantes.

El 98,92% de las exportaciones en 2004 fueron realizadas por Ómnibus BB y los modelos de mayor participación fueron el Chevrolet Corsa en sus versiones de cuatro y cinco puertas y el Chevrolet Vitara Básico. Las exportaciones de los

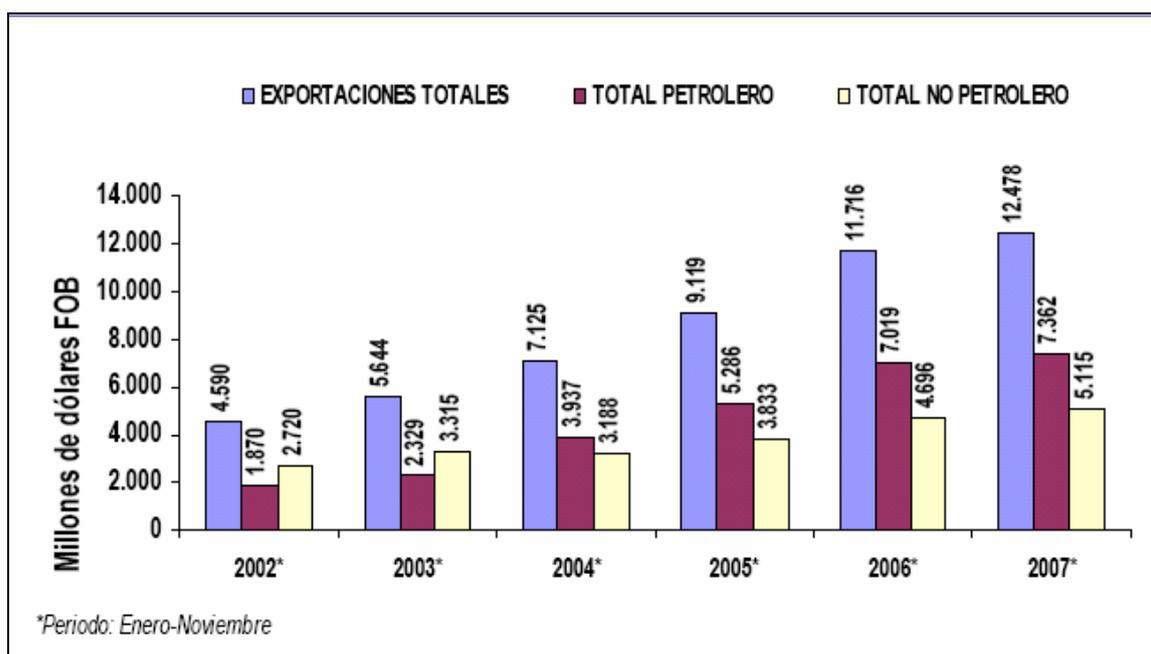
modelos Chevrolet Corsa representan más del 60% de las exportaciones totales de Ómnibus BB.

El principal destino de las exportaciones es Colombia, las exportaciones a Venezuela fueron realizadas únicamente por Aymesa.

Durante 2004, los meses de mayo y diciembre son los que presentan los picos de exportación con tasas de crecimiento del 77% y 37% respectivamente.

Las exportaciones totales entre enero y noviembre de 2007 de productos petroleros y no petroleros fueron 12.478 millones de dólares. Comparadas con el mismo periodo del 2006 hay un crecimiento de 6.50%.

GRAFICO DE LA EXPORTACIONES

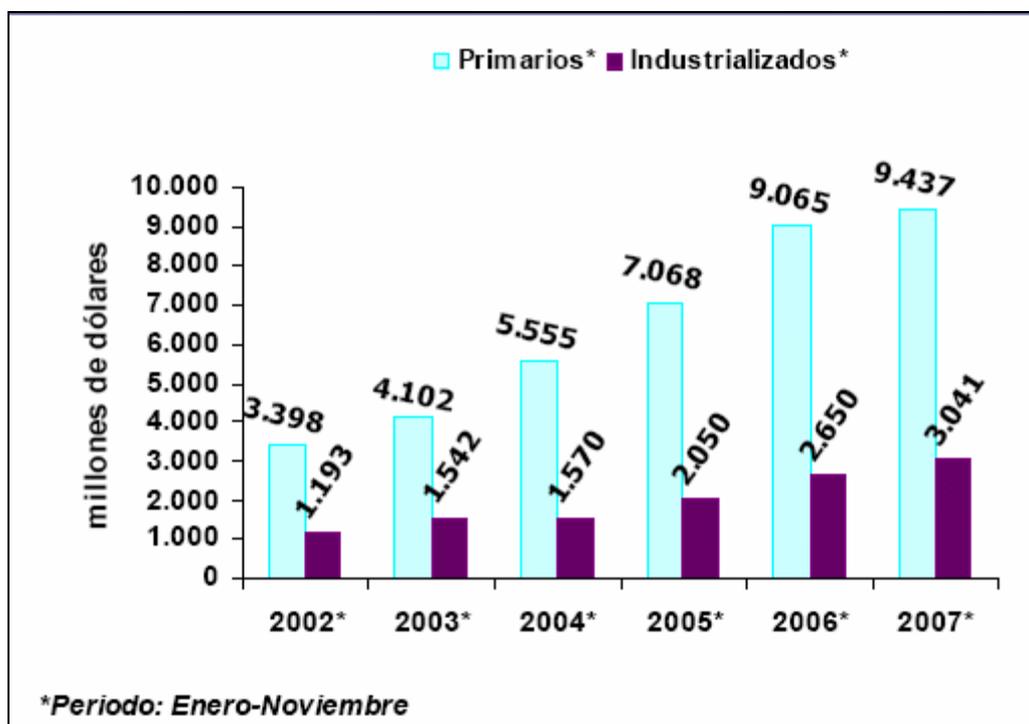


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

Sobre la base de estos datos estimamos que las exportaciones totales en el 2007 estarían alrededor de 13.600 millones de dólares; esto es un crecimiento cercano al 7% con respecto al 2006. Sin embargo, este crecimiento es significativamente menor al ritmo de crecimiento de los últimos años que fue superior al 25%.

Del total exportado, el 76% son productos primarios y el 24% son productos industrializados.

GRAFICO DE PRODUCTOS PRIMARIOS E INDUSTRIALIZADOS



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

Las exportaciones de productos primarios en el 2007 crecerían alrededor del 6% con relación al 2006. Las exportaciones de petróleo crecen en valor pero disminuyen en volumen, en cambio las de banano y camarón crecen en volumen pero disminuyen en precio. También crecen las exportaciones de cacao, madera, pescado (aunque decrecen las de atún) abacá y flores. En cambio las exportaciones de café en grano disminuyen, pero aumentan las de café industrializado.

Las exportaciones de productos industrializados en el 2007 crecerían 15% con relación al 2006. Las exportaciones de derivados de petróleo crecerían alrededor del 37% en tanto que los productos industrializados no petroleros crecerían alrededor del 10%. Los productos industrializados que crecen son: elaborados de café y cacao, harina de pescado y productos elaborados de pescado; en cambio caen las exportaciones de químicos y fármacos, productos metálicos y textiles.

Por destino de las exportaciones Estados Unidos sigue siendo el principal socio, seguido de la ALADI y la UE.

IMPORTACIONES

En el Ecuador aproximadamente el 60% de los vehículos comercializados son de origen importado, de los cuales un 53% corresponde al segmento de automóviles. En 2004 se importaron un total de 38.248 unidades es decir un 24% más que en 2003. Sin embargo, todavía no se alcanzan los niveles de importación registrados en 2002 con 49.093 unidades y 2001 con 42.160 unidades.

En cambio se registró una caída en las importaciones de furgonetas y de buses en el 26% y 1% respectivamente. Con esto se mantiene la tendencia de los años 90 en los cuales el segmento de automóviles comienza a ganar mayor espacio por efecto de una mayor disponibilidad de modelos económicos.

Entre 2003 y 2004, Colombia es el principal origen de vehículos importados medido en unidades de vehículos. Japón se ha mantenido como el principal origen al medir las importaciones en dólares. De este país provienen principalmente camiones y buses de la marca Hino y Mitsubishi, además de otras marcas de vehículos livianos como Nissan, Toyota, Honda y Daihatsu.

Brasil va incrementando su participación debido al nuevo escenario que ha creado la firma del acuerdo CAN – Mercosur, un similar comportamiento presenta Argentina, país que también forma parte del acuerdo.

Las principales marcas que se importan desde el bloque del sur son Peugeot y Mercedes Benz en el caso de Argentina y Volkswagen, Chevrolet, Fiat, Ford y Honda desde Brasil.

Los países de la Comunidad Andina siguen siendo importantes proveedores de vehículos para el mercado ecuatoriano, esto se explica por el acuerdo de complementación automotriz que mantenemos con este bloque económico. Colombia incrementó su participación en un 1% y aunque Venezuela cayó ligeramente se mantiene en un 7% promedio entre 2003 y 2004.

Por su parte los países de la región mantienen una participación conjunta del 30% del total de importaciones de vehículos livianos, donde se incluyen los automóviles y SUV que constituyen la principal oferta de estos países.

CUADRO DE IMPORTACIONES POR ORIGEN

CUADRO 10

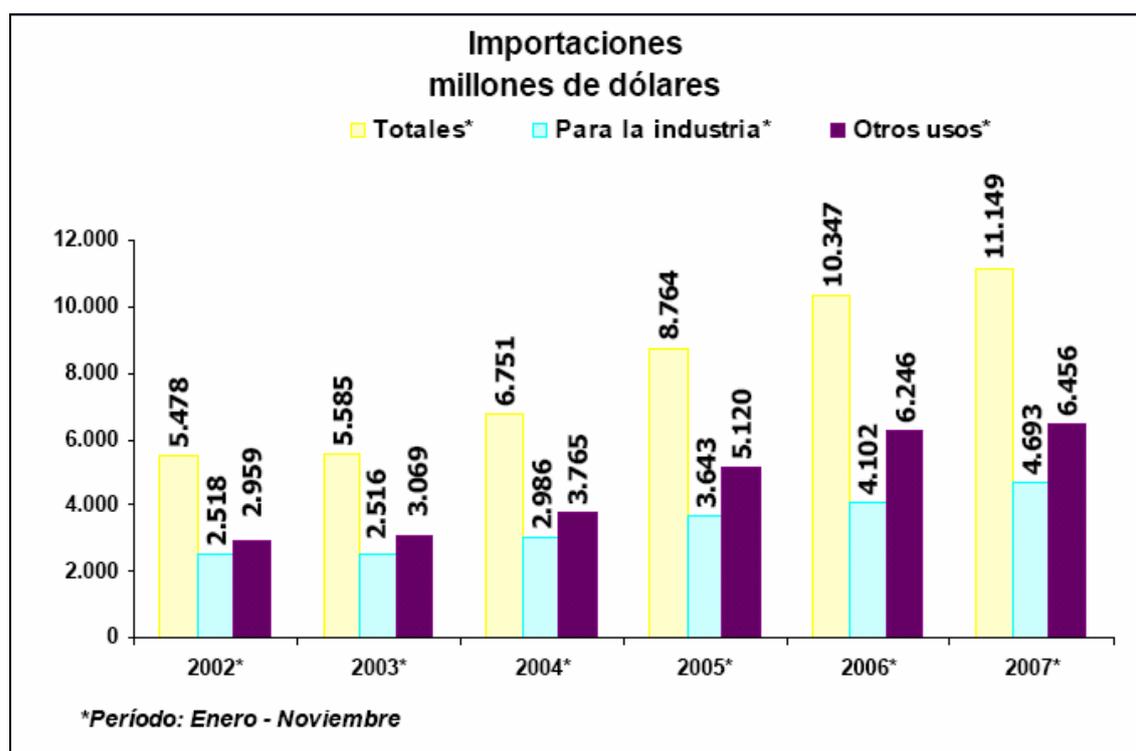
| IMPORTACIONES DE VEHICULOS POR ORIGEN | | | | | | |
|---------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| | VEHÍCULOS LIVIANOS | | VEHICULOS PESADOS | | TOTAL VEHÍCULOS | |
| | UNIDADES | US\$ CIF | UNIDADES | US\$ CIF | UNIDADES | US\$ CIF |
| BRASIL | 5.234 | 100.517,14 | 44 | 13.773,75 | 5.278 | 114.290,89 |
| JAPON | 3.607 | 94.451,17 | 2.906 | 109.602,17 | 6.513 | 204.053,34 |
| COLOMBIA | 7.185 | 93.976,20 | 1.957 | 17.047,30 | 9.142 | 111.023,50 |
| COREA DEL SUR | 8.487 | 73.825,52 | 202 | 4.293,04 | 8.689 | 78.118,56 |
| VENEZUELA | 2.347 | 45.564,54 | 51 | 855,13 | 2.398 | 46.419,67 |
| CHILE | 1.581 | 13.588,12 | 458 | 1.529,15 | 2.039 | 15.117,27 |
| ESTADOS UNIDOS | 253 | 10.050,36 | 130 | 11.459,99 | 383 | 21.510,35 |
| ALEMANIA | 728 | 9.733,63 | 12 | 2.329,64 | 740 | 12.063,27 |
| ARGENTINA | 494 | 8.979,09 | 0 | 177,01 | 494 | 9.156,10 |
| MEXICO | 1.220 | 8.959,44 | 76 | 3.665,15 | 1.296 | 12.624,59 |
| BELGICA | 227 | 5.100,71 | 25 | 776,65 | 252 | 5.877,36 |
| FRANCIA | 376 | 3.140,26 | 0 | 69,82 | 376 | 3.210,08 |
| CHINA | 11 | 1.717,25 | 91 | 2.306,59 | 102 | 4.023,84 |
| OTROS | 523 | 5.352,63 | 23 | 28.314,13 | 546 | 33.666,76 |
| TOTAL | 32.273 | 474.956,06 | 5.975 | 196.199,52 | 38.248 | 671.155,58 |

Fuente: Banco Central del Ecuador/Empresas de Manifiestos
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

De la información anterior se puede apreciar que el nivel de importaciones afecta directamente a las operaciones de la cooperativa ya que los obliga a mejorar las unidades constantemente.

Las importaciones entre enero y noviembre de 2007 fueron 11.149 millones de dólares FOB, esta cifra representa un incremento del 7.8% con respecto al mismo período del 2006.

GRAFICO DE LAS IMPORTACIONES



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

Por medio de Decreto Ejecutivo se fijó en 0% (cero por ciento) la tarifa por derechos arancelarios para la importación de chasis descabinados nuevos, buses y busetas nuevos para el transporte escolar y de taxis nuevos que realicen las organizaciones para el transporte terrestre afiliadas a las asociaciones o federaciones nacionales y registradas en el respectivo organismo estatal, siempre que exista un distribuidor autorizado en el Ecuador y se demuestre que habrá una provisión oportuna y suficiente de repuestos.

Al final del año 2007 se estima que las importaciones estarían alrededor de 12.000 millones de dólares, esto es un crecimiento del 7% con respecto al 2006. Las importaciones de materias primas crecerían 17%; los de bienes de capital 7.5% y los bienes de consumo 6%. En el sector industrial el crecimiento de las importaciones de materias primas estaría alrededor del 17% y la de los bienes de capital 12%.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

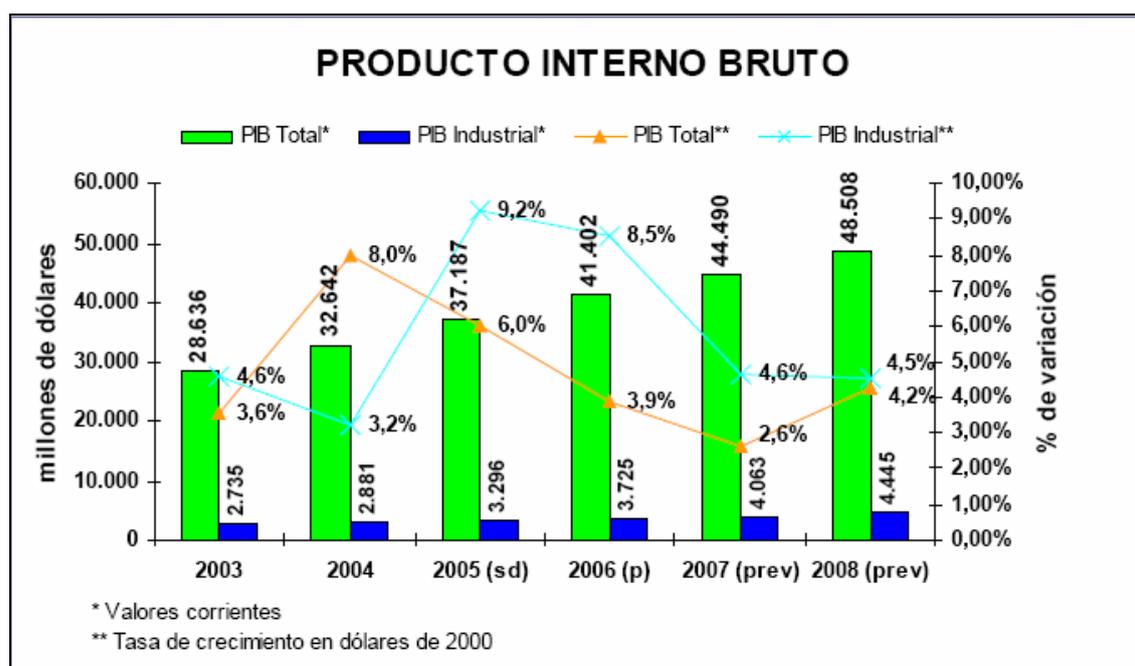
El Producto Interno Bruto es todo lo que produce una economía durante un periodo de tiempo determinado. El 2007 el PIB creció apenas 2.6%, este es el crecimiento más bajo desde el 2001, e inferior al promedio de crecimiento de América Latina que fue 5.6%.

La caída de la economía se debe al pobre desempeño de las actividades petroleras que disminuyeron 9.8% con respecto al 2006. Otras actividades importantes se desaceleran, así, la industria manufacturera si bien crece 4.63% este crecimiento es inferior al del 2006 que fue 8.54%; o la pesca que baja de 15.12% a 4.8% y la intermediación financiera que baja de 21.27% a 9%.

Para el 2008 el Banco Central prevé un crecimiento del PIB de 4,25% que se sustentaría en un impulso en la producción y exportación petrolera, así como en la recuperación de la inversión privada y publica.

Para la industria manufacturera se prevé un incremento del 4,54% en el 2007, este es un crecimiento similar al del 2006. El PIB per cápita constante del 2007 fue de 1.626 millones de dólares y para el 2008 se prevé que sea de 1.671 millones de dólares.

GRAFICO DE PRODUCTO INTERNO BRUTO

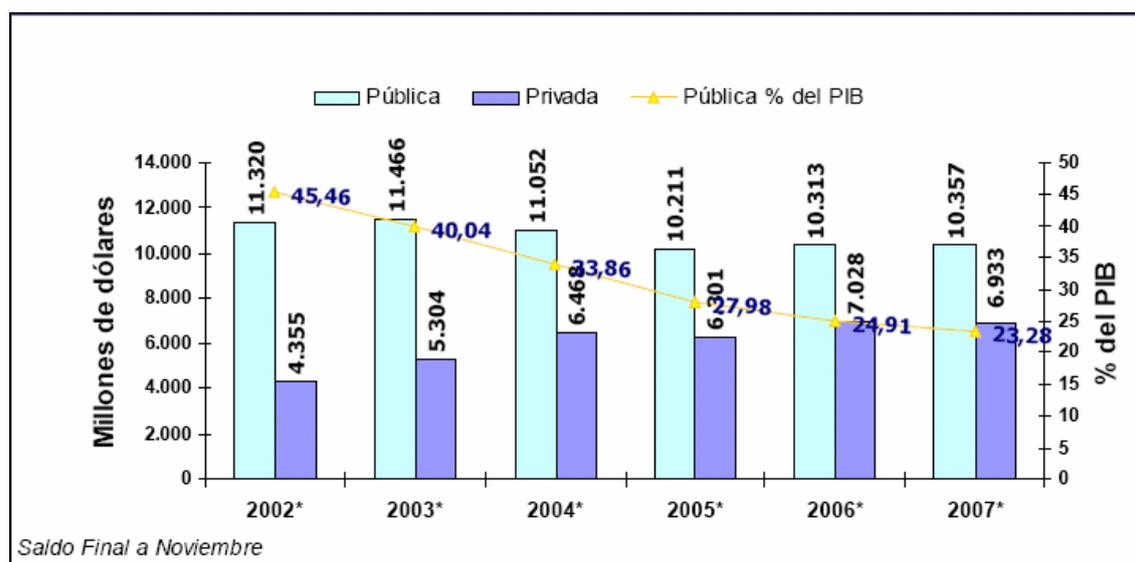


Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

DEUDA EXTERNA

El saldo de la deuda externa pública en noviembre del 2007 fue 10.357 millones de dólares, esta cifra es mayor en 45 millones de dólares al saldo registrado en noviembre del 2006. Con respecto al PIB la deuda externa pública en este mes equivale al 23,28% del PIB previsto para el 2007.

GRAFICO DE LA DEUDA EXTERNA



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

Para la deuda externa privada, el saldo registrado hasta noviembre de 2007 es 6.933 millones de dólares, 95 millones menos que en el mismo mes del 2006. Al final del 2007 no habría cambios significativos en el nivel de la deuda externa con respecto al 2006.

1.2.1.5 DEUDA PUBLICA

Al realizar un análisis del saldo de la deuda con relación al PIB, se nota una disminución significativa en los últimos años como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

CUADRO DE SALDO DE LA DEUDA PUBLICA TOTAL

CUADRO 11

| SALDOS DE LA DEUDA PUBLICA TOTAL | | | | | | | |
|--|---------------|-----------|---------------|-----------|----------|-----------|----------|
| RELACION CON EL PIB | | | | | | | |
| AÑOS: 1990 - 2007 (AGOSTO) | | | | | | | |
| cifras en millones de US dólares y porcentajes | | | | | | | |
| Años | Deuda Externa | | Deuda Interna | | Total | | PIB |
| | Saldo | Deuda/PIB | Saldo | Deuda/PIB | Saldo | Deuda/PIB | |
| 1990 | 12.052,0 | 108,14 | 272,8 | 2,45 | 12.324,8 | 110,58 | 11.145,2 |
| 1991 | 12.629,5 | 103,16 | 239,9 | 1,96 | 12.869,4 | 105,12 | 12.242,8 |
| 1992 | 12.537,0 | 96,89 | 845,2 | 6,53 | 13.382,2 | 103,42 | 12.939,9 |
| 1993 | 13.025,0 | 86,51 | 1.213,1 | 8,06 | 14.238,1 | 94,56 | 15.056,7 |
| 1994 | 13.757,8 | 74,07 | 1.217,7 | 6,56 | 14.975,5 | 80,63 | 18.572,8 |
| 1995 | 12.378,9 | 61,30 | 1.252,3 | 6,20 | 13.631,2 | 67,50 | 20.195,5 |
| 1996 | 12.629,9 | 59,38 | 1.470,7 | 6,92 | 14.100,6 | 66,30 | 21.267,9 |
| 1997 | 12.583,8 | 53,24 | 1.321,7 | 5,59 | 13.905,5 | 58,83 | 23.635,6 |
| 1998 | 13.185,1 | 56,70 | 2.455,9 | 10,56 | 15.641,0 | 67,26 | 23.255,1 |
| 1999 | 13.759,9 | 82,52 | 3.023,5 | 18,13 | 16.783,4 | 100,65 | 16.674,5 |
| 2000 | 11.228,8 | 70,47 | 2.823,9 | 17,72 | 14.052,7 | 88,19 | 15.933,7 |
| 2001 | 11.366,9 | 53,49 | 2.801,4 | 13,18 | 14.168,3 | 66,68 | 21.249,6 |
| 2002 | 11.377,4 | 45,69 | 2.771,4 | 11,13 | 14.148,8 | 56,82 | 24.899,5 |
| 2003 | 11.491,1 | 40,13 | 3.016,2 | 10,53 | 14.507,3 | 50,66 | 28.635,9 |
| 2004 | 11.060,4 | 33,88 | 3.489,0 | 10,69 | 14.549,4 | 44,57 | 32.642,2 |
| 2005 | 10.850,3 | 29,18 | 3.686,2 | 9,91 | 14.536,5 | 39,09 | 37.186,9 |
| 2006 | 10.214,9 | 24,67 | 3.277,6 | 7,92 | 13.492,5 | 32,59 | 41.401,8 |
| 2007 | 10.356,8 | 23,33 | 3.038,0 | 6,84 | 13.394,8 | 30,17 | 44.400,0 |

*Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A*

El servicio de la deuda con relación al PIB, tiene un comportamiento muy disímil, con un promedio entre los años 2001-2006 de 11%, en el año 2007 se prevé tener una relación servicio de la deuda/PIB de 8% o 9%:

CUADRO DE LA DEUDA CON RELACIÓN AL PIB

CUADRO 12

| SERVICIO DE LA DEUDA CON RELACION AL PIB | | | | | |
|---|--------------|---------|-------|--------------|--------|
| AÑOS | AMORTIZACION | INTERES | TOTAL | SERVICIO/PIB | PIB |
| 2001 | 1.200 | 940 | 2.141 | 10,07 | 21.250 |
| 2002 | 1.531 | 921 | 2.451 | 9,85 | 24.900 |
| 2003 | 1.628 | 894 | 2.522 | 8,81 | 28.636 |
| 2004 | 3.063 | 865 | 3.928 | 12,03 | 32.642 |
| 2005 | 3.252 | 884 | 4.136 | 11,12 | 37.187 |
| 2006 | 4.707 | 973 | 5.680 | 13,72 | 41.402 |
| 2007* | 1.730 | 651 | 2.381 | 5,36 | 44.400 |

* CORTADO A AGOSTO 2007

*Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A*

Los organismos internacionales como CAF, BID y BIRF han sido los principales acreedores de la deuda externa durante los últimos años, sin embargo, el porcentaje de participación han variado en el período 2000-2004. En el año 2007, la CAF ha sido el Organismo con mayor participación en el otorgamiento de créditos al Ecuador. En la composición de la deuda pública externa ecuatoriana, los Bonos Globales ocupan el segundo lugar con el 37.27% del total de la deuda. El Club de París representa el 8.30% de la deuda pública externa ecuatoriana.

La Deuda Pública del Ecuador, con corte al 31 de agosto de 2007, ascendió a USD 13.394,8 millones, de los cuales, USD 10.356,8 corresponden a deuda externa y USD 3.038,0 millones a deuda interna, que representan el 77.3% y el 22,7% del total, respectivamente. Dentro de la estructura de la Deuda Externa, las obligaciones con los Organismos Internacionales representan un 42.90%; con Gobiernos representan el 16.42%; con Bancos, un 40.01%; y, con proveedores, menos del 1%, según el siguiente detalle:

CUADRO DE SALDOS DE LA DEUDA PÚBLICA

CUADRO 13

| SALDO DE LA DEUDA PÚBLICA | | | |
|--|----------------------|---------------|-------------------|
| AÑO 2007 (AGOSTO) | | | |
| <small>cifras en millones de dólares y porcentajes</small> | | | |
| CONCEPTO | SALDO AL 21/08/07 | PORCENTAJES | |
| | | DEL TOTAL | POR TIPO DE DEUDA |
| TOTAL DEUDA PÚBLICA (I+II) | 13.394,8 | 100,00 | |
| TOTAL DEUDA EXTERNA (I) | 10.356,8 | 77,32 | 100,00 |
| ORG. INTERNACIONALES | 4.442,8 | 33,17 | 42,90 |
| BIRF | 715,4 | 5,34 | 6,91 |
| BID | 1.788,3 | 13,35 | 17,27 |
| CAF | 1.689,8 | 12,62 | 16,32 |
| FMI | - | - | - |
| FIDA | 16,0 | 0,12 | 0,15 |
| FLAR | 233,3 | 1,74 | 2,25 |
| GOBIERNOS | 1.700,5 | 12,70 | 16,42 |
| ORIGINALES | 841,3 | 6,28 | 8,12 |
| CLUB DE PARIS | 859,2 | 6,41 | 8,30 |
| CP. V | 29,3 | 0,22 | 0,28 |
| CP. VI | 114,5 | 0,85 | 1,11 |
| CP. VII | 644,0 | 4,81 | 6,22 |
| CP. VIII | 71,4 | 0,53 | 0,69 |
| BANCOS Y BONOS | 4.143,4 | 30,93 | 40,01 |
| ORIGINALES | 167,1 | 1,25 | 1,61 |
| BONOS BRADY | 116,3 | 0,87 | 1,12 |
| BONOS GLOBALES | 3.860,0 | 28,82 | 37,27 |
| BONOS 2030 | 2.700,0 | 20,16 | 26,07 |
| BONOS 2012 | 510,0 | 3,81 | 4,92 |
| BONOS 2015 | 650,0 | 4,85 | 6,28 |
| PROVEEDORES | 70,1 | 0,52 | 0,68 |
| TOTAL DEUDA INTERNA (II) | 3.038,0 | 22,68 | 100,00 |
| TÍTULOS Y CERTIFICADOS | 2.890,3 | 21,58 | 95,14 |
| BONOS CORTO PLAZO | - | - | - |
| BONOS LARGO PLAZO | 1.243,9 | 9,29 | 40,94 |
| CERTIFICADOS DE TESORERÍA | 248,7 | 1,86 | 8,19 |
| BONOS AGD | 1.241,7 | 9,27 | 40,87 |
| BONOS CFN | 156,0 | 1,16 | 5,13 |
| BONOS FILANBANCO | - | - | - |
| ENTIDADES DEL ESTADO | 147,7 | 1,10 | 4,86 |

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

1.2.1.6 ANALISIS DEL SECTOR TRANSPORTE

El bus es el medio de transporte más utilizado para los desplazamientos dentro del Ecuador. Prácticamente se puede llegar a cualquier punto del país con tan solo tomar uno o dos buses. Los precios varían de acuerdo a la distancia y al servicio. Muchas compañías de transporte ofrecen unidades nuevas, con baño, televisor y asientos reclinables. Algunas incluso sirven algún refrigerio para el camino.

Según la Ley de Cooperativas, son organizaciones de servicios las que, sin pertenecer a los otros grupos, "se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad"

Las cooperativas de transporte terrestre, aunque tuvieron una aparición tardía en el escenario cooperativista ecuatoriano en relación a otras clases (como las agrarias), adquirieron una posición predominante al interior del grupo de servicios a partir de mediados de los años cincuenta, llegando a representar, en 1982, el 87.2% del total de cooperativas de servicios.

Para esa fecha, las cooperativas de transporte estaban ubicadas, principalmente, en las provincias de Pichincha, Guayas, Manabí y Tungurahua; fueron constituidas por chóferes de vehículos automotores dedicados al transporte pesado y público (buses y taxis) a nivel urbano, interprovincial e intercantonal.

Actualmente, en muchos casos, no son los cooperados quienes conducen sus unidades sino que contratan personal asalariado para hacerlo; además, algunos de ellos son propietarios de varias unidades.

Las actividades de sus organismos de integración están relacionadas, principalmente, con reivindicaciones de carácter gremial (alza de tarifas y mantenimiento de los precios de llantas y repuestos), dada su vinculación con los sindicatos de chóferes; en conjunto, constituyen uno de los grupos de presión más importante del país y, debido a su estructura casi monopólica, pueden llegar a paralizar el servicio de transporte en casi todo el país.

Puesto que la pertenencia a cooperativas de transporte encierra una serie de prerrogativas, éstas se han constituido en organismos cerrados con muy escasas posibilidades de entrada, pues se han fijado cuotas de ingresos muy elevadas precisamente para evitar el acceso de nuevos socios (hasta hace poco, entre USD 6.000 y 8.000 o hasta 10.000; ahora entre USD 12.000 y 20.000).

1.2.2 MICRO AMBIENTE

1.2.2.1 OFERTA

La Cooperativa de Transportes Macuchi ofrece a la comunidad cotopaxense y al país entero modernas, cómodas, seguras y confortables unidades de transporte terrestre, con servicio de pasajeros, encomiendas a las diferentes frecuencias al mejor precio y con la atención personalizada, capaz de satisfacer a los clientes más exigentes.

Además posee el recurso humano más capacitado de la región, conciente de la dedicada labor encomendada y con espíritu de servicio a la comunidad.

En lo referente a instalaciones, brinda servicio de salas de espera en los diferentes terminales terrestres del país, oficinas equipadas con moderna tecnología que permite por medio de radio conocer la posición lo mas exacta posible de la unidad a arribar.

Y por ultimo pone a disposición de la comunidad en general su moderna y tecnificada “Estación De Servicio” que cuenta con combustible de calidad y a precios competitivos que cumpla con las expectativas de sus usuarios.

1.2.2.2 DEMANDA

De los 32.115 habitantes que posee La Maná se estima que el 60% del mercado es cubierto por Cooperativa Macuchi, es decir 19.269 habitantes que demandan el servicio de transporte terrestre.

Los 12. 846 habitantes restantes prefieren a la competencia principalmente por frecuencias que no puede cubrir la Cooperativa Macuchi (como por ejemplo viajes a Guayaquil, Latacunga, Ambato)

1.2.2.3 TAMAÑO DEL MERCADO

Con el fin de posicionarse en el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes. La cooperativa Macuchi posee entre sus principales destinos las siguientes ciudades: Quito, Esmeraldas, El Corazón, Echeandia, San Luís, Balzar.

Es por ello que, el mercado potencial que pretende cubrir la cooperativa Macuchi aproximadamente es el siguiente:

CUADRO DEL TAMAÑO DEL MERCADO

CUADRO 14

| DESTINOS | POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA | MERCADO POTENCIAL (miles de personas) |
|-----------------|--|---|
| Quito | 786,691 | 39 |
| Esmeraldas | 385.223 | 38.522 |
| El Corazón | 349.540 | 174.770 |
| Echeandía | 10.951 | 2.190 |
| San Luís | 4.571 | 457 |
| Balzar | 48.470 | 12.118 |

Fuente: INEC

Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

1.2.2.4 LOGÍSTICA



La cooperativa interprovincial de transportes Macuchi para asegurar el cumplimiento de sus objetivos y crear una ventaja competitiva en relación con su competencia, tiene planes a futuro relacionado principalmente con:

1. Importar repuestos de alta calidad para proveer a sus socios con los instrumentos necesarios para dar mantenimiento y tener las unidades siempre en buen estado brindando seguridad y comodidad a sus usuarios.
2. La creación de la Estación de Servicio Transportes Macuchi cuyo principal fin es el suministro de combustible para las unidades que conforman la cooperativa y el público en general.
3. Y por último, gestionar por medio del departamento financiero créditos a sus socios, siempre y cuando cumplan con los requisitos para acceder al mismo. Esto como medida de asistencia a los socios con necesidades financieras.

1.2.2.5 OPERACIONES

Las operaciones que realiza la cooperativa se encuentran detalladas minuciosamente en un Cuadro de Trabajo mismo que es elaborado semanalmente, por socios que entienden de su funcionamiento.

Para hacer notar brevemente el mecanismo de mencionada herramienta de trabajo tenemos:

1. Las unidades empiezan la vuelta (es decir las rutas del cuadro de trabajo) por numeración; desde la unidad número 1 hasta la unidad número 73.
2. La vuelta se termina en 2 meses, lo que quiere decir que para esa fecha, todos los turnos deberían estar cubiertos, claro excepto si alguna unidad sufrió algún imperfección, ese turno (si hay unidades disponibles) será reemplazado.
3. Existen casos en los que las unidades se encuentran de parada (sin laborar) o simplemente realizan viajes a La Maná – Quevedo. Esto es cronológico y todas las unidades deben pasar por este proceso.
4. Por otro lado, el manejo de encomiendas se da en cada Terminal u oficina, los mismos que reciben la encomienda y esperan que llegue una unidad para ser llevada a su destino final.
5. Existen turnos como los viajes al corazón que se lleva más de dos días en cubrirlo, debido a que salen de La Maná, viajan a Quito, regresan al corazón duermen allí. Al siguiente día regresan nuevamente a Quito duermen allí y terminan la vuelta en La Maná.

1.2.2.6 COMPETENCIA

Dentro de la competencia directa de la Cooperativa Macuchi se encuentra la Cooperativa La Maná fundada el 16 de Agosto de 1978 cuyos principales directivos son:

| | |
|------------|--------------------|
| Presidente | Sr. Nelson Calero |
| Gerente | Sr. Ulpiano Cepeda |
| Contador | Sr. Marco Franco |

Poseen 55 unidades las mismas que son permitidas a partir de modelo 1995 como política de la cooperativa. El puesto para ingresar a mencionada cooperativa es de UDS 15.000 como mecanismo para restringir el ingreso de nuevos socios.

Tiene las siguientes frecuencias:

CUADRO DE FRECUENCIAS DE LA COMPETENCIA

CUADRO 15

| | |
|---------|---------------|
| La Maná | Quito |
| Empalme | Quito |
| La Maná | Santo Domingo |
| La Maná | Quevedo |
| Quevedo | Guayaquil |
| Corazón | Guayaquil |
| Quevedo | Latacunga |
| La Maná | Ambato |

Fuente: Cooperativa La Maná

Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

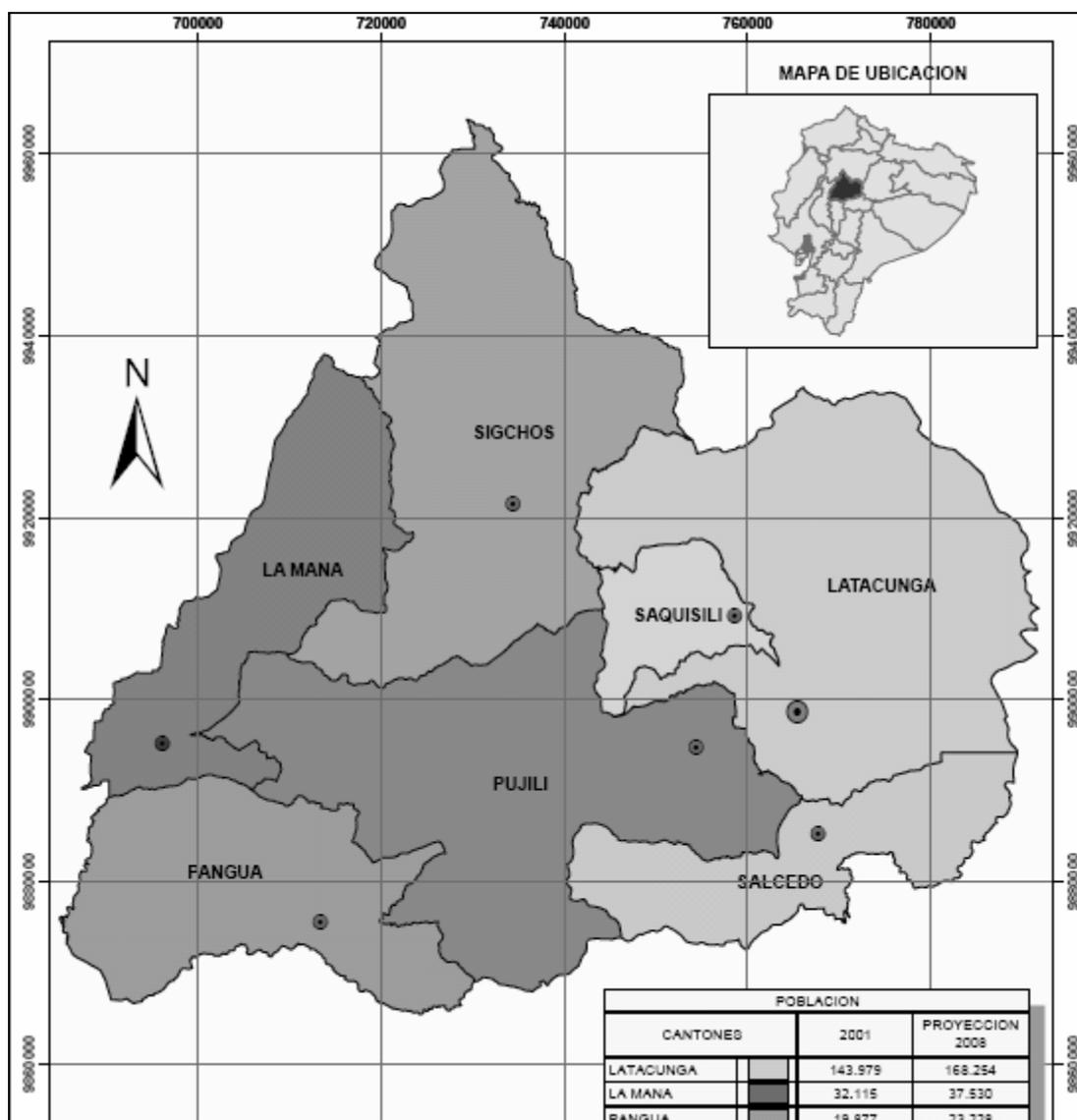
1.2.2.7 MERCADO

El mercado al cual se enfoca la Cooperativa de Transportes “Macuchi” es el Cantón LA MANA provincia del Cotopaxi.

Misma que tiene una población de 32.115 habitantes, de acuerdo a cifras proporcionadas por el último Censo de Población y Vivienda, de los cuales 16.446 son hombres y 15.669 mujeres. De esta población el 50 % se localiza en el sector rural.

Tomando en cuenta la pobreza por Necesidades Básicas insatisfechas-NBI, en el cantón esta alcanza un porcentaje del 74.1 %, en las parroquias rurales es del 91%. Existe en el cantón un 13,2 % de analfabetismo. La tasa de desempleo bruta es del 62 %.

GRAFICO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI



Pero dada la aceptación masiva que ha evidenciado el mercado con el servicio que presta la cooperativa, se piensa ampliar sus frecuencias con mayor énfasis en las provincias de Los Ríos, Pichincha, Esmeraldas, Bolívar entre otras.

CAPITULO II

2. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

En el transcurso de los cuarenta y seis años de existencia de la Cooperativa de transportes Macuchi, la administración ha estado a cargo del Presidente, Gerente y de los diferentes consejos que en ella se forman. Cada uno de los cuales en su respectivo mandato han ejecutado actividades en beneficio de la cooperativa buscando siempre la fidelización y satisfacción de sus clientes.

En la actualidad se encuentra como Presidente el Señor Mario Noboa, como Gerente el Señor Hernán Ortiz, con amplios conocimientos en el sector transporte y las actividades que cumple la cooperativa como tal.

Enmarcados en incorporar a sus socios en la toma de decisiones organizacionales, se realizan constantemente sesiones ordinarias y extraordinarias que tienen como fin el discutir puntos de trascendencia en el futuro de la cooperativa.

La cooperativa es mediana en comparación con otras del medio, pero esto no es condicionante al momento de competir, ya que poseen unidades modernas y confortables; proporcionando valor agregado a sus clientes se anticipan a la competencia y abarcan en gran porcentaje el mercado objetivo.

Con la finalidad de brindar un mejor servicio a la comunidad y a sus socios, a puesto a su disposición la Estación de Servicio Macuchi, misma que cuenta con infraestructura adecuada para funcionar adecuadamente y con las seguridades que la ley demanda.

2.1 ANALISIS FINANCIERO

La actual situación imperante en el mundo caracterizada por una muy fuerte competencia global, bruscas y repentinas alteraciones económico-financieras generadoras de fuertes cambios en la cotización de las monedas y las tasas de interés, importantes variaciones en los precios de las materias primas, y continuos cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, da lugar a que las empresas deban ejercer un monitoreo constante de su situación financiera.

El análisis financiero permite interpretar los hechos financieros en base a un conjunto de técnicas que conducen a la toma de decisiones, además estudia la capacidad de financiación e inversión de una empresa a partir de los estados financieros.

Para el análisis e interpretación de los Estados Financieros se utiliza las razones financieras, las que permiten un rápido diagnóstico de la situación económica y financiera de la entidad. El análisis a través de las razones consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencias que existen al comparar las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros.

Es decir, el análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.

2.1.1 Análisis comparativo (Estados Financieros)

Las herramientas de análisis financiero pueden circunscribirse a las siguientes: a) análisis comparativo, b) análisis de tendencias; c) estados financieros y d) indicadores financieros.

En lo referente al análisis comparativo, tiene como objetivo informar sobre la situación económica de la empresa, los cambios en su situación financiera para que sus usuarios sean capaces de:

- ✚ Tomar decisiones, rápidas, ágiles y oportunas en el tema financiero de la empresa para poder contrarrestar posibles eventos que afecten el normal desenvolvimiento de la misma.
- ✚ Identificar posibles irregularidades en el manejo de los recursos financieros con los que cuenta la organización.
- ✚ Implementar políticas que ayuden al mejoramiento financiero y evaluar la gestión de los administradores y directivos.
- ✚ Comparar las cifras obtenidas de un periodo a otro, y analizar su comportamiento en el futuro.
- ✚ Conocer si los objetivos planeados se están ejecutando satisfactoriamente, esto dependerá de la calidad de los datos cualitativos y cuantitativos que arroje la empresa.

Teniendo en cuenta que todo esto se lo realiza con el fin de poder medir la rentabilidad que genera la empresa a través de los resultados obtenidos en el tiempo.

2.1.1.1 Análisis horizontal

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

El método de análisis horizontal, es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro.

Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro.

El análisis horizontal debe ser complementado con el análisis vertical y los distintos Indicadores financieros y/o Razones financieras, para poder llegar a una conclusión acercada a la realidad financiera de la empresa, y así poder tomar decisiones mas acertadas para responder a esa realidad.

2.1.1.1.1 Análisis Horizontal del Balance General

2.1.1.1.2 Cuadro 16 BALANCE GENERAL ANALISIS HORIZONTAL

| | | COOPERATIVA DE TRANSPORTES "MACUCHI" | | | | | |
|------------------------------------|-------------------|---------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------|--------------|
| | | BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE | | | | | |
| | | (expresado en miles de dólares) | | | | | |
| | 2004 | 2005 | | 2006 | | 2007 | |
| ACTIVOS | | | | | | | |
| ACTIVOS CORRIENTES: | | | | | | | |
| Caja y equivalentes | 0,00 | 243,16 | 100,00 | 200,00 | -17,75 | 3.764,58 | 1.782,29 |
| Bancos | 2.497,46 | 4.351,62 | 74,24 | 19.645,58 | 351,45 | 48.853,58 | 148,67 |
| Cuentas por Cobrar | 7.436,20 | 8.914,41 | 19,88 | 11.387,17 | 27,74 | 15.616,53 | 37,14 |
| Otras cuentas Exigibles | 17.706,41 | 23.153,43 | 30,76 | 195.010,71 | 742,25 | 194.621,92 | -0,20 |
| Aportes y otros valores por cobrar | 18.038,58 | 15.593,57 | -13,55 | 24.112,94 | 54,63 | 24.264,23 | 0,63 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 45.678,65 | 52.256,19 | 14,40 | 250.356,40 | 379,09 | 287.120,84 | 14,68 |
| ACTIVOS FIJOS | | | | | | | |
| Activos Fijos Depreciables | 60.295,27 | 104.912,59 | 74,00 | 101.936,00 | -2,84 | 118.543,13 | 16,29 |
| Activos Fijos no Depreciables | 34.694,92 | 109.042,92 | 214,29 | 105.390,92 | -3,35 | 105.390,92 | 0,00 |
| Otros Activos | 331,90 | 463,50 | 39,65 | 9.238,50 | 1.893,20 | 29.470,14 | 218,99 |
| Construcciones en proceso | 53.463,14 | | | | | | |
| TOTAL ACTIVO FIJO | 148.785,23 | 214.419,01 | 44,11 | 216.565,42 | 1,00 | 253.404,19 | 17,01 |
| TOTAL ACTIVOS | 194.463,88 | 266.675,20 | 37,13 | 466.921,82 | 75,09 | 540.525,03 | 15,76 |
| PASIVOS | | | | | | | |
| PASIVOS CORRIENTES Y LP | | | | | | | |
| Cuentas por Pagar a terceros | 7.131,33 | 10.003,99 | 40,28 | 37.992,03 | 279,77 | 22.280,14 | -41,36 |
| Aportes de los socios | 31.585,53 | 29.576,34 | -6,36 | 7.649,14 | -74,14 | 7.742,09 | 1,22 |
| Largo Plazo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 131.672,02 | 0,00 | 123.549,04 | -6,17 |
| Otros Pasivos | 2.894,40 | 6.050,26 | 109,03 | 8.962,60 | 48,14 | 28.236,01 | 215,04 |
| TOTAL PASIVOS | 41.611,26 | 45.630,59 | 9,66 | 186.275,79 | 308,23 | 181.807,28 | -2,40 |
| Certificados de Aportacion | 133.015,21 | 203.017,16 | 52,63 | 265.589,89 | 30,82 | 343.308,13 | 29,26 |
| Otras cuentas patrimoniales | 16.717,24 | 14.688,93 | -12,13 | 4.865,44 | -66,88 | 7.364,50 | 51,36 |
| Reservas Legales | 3.120,17 | 3.338,54 | -80,03 | 10.190,70 | 205,24 | 8.045,12 | -21,05 |
| TOTAL PATRIMONIO | 152.852,62 | 221.044,63 | 6.984,38 | 280.646,03 | 26,96 | 358.717,75 | 27,82 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 194.463,88 | 266.675,22 | 37,13 | 466.921,82 | 75,09 | 540.525,03 | 15,76 |

Fuente: Cooperativa de Transportes Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A.

2.1.1.1.2.1 Periodo 2004 – 2005

Como se puede observar en el cuadro anterior el total de activos ha sufrido un notable crecimiento del 37,13% con tendencia creciente para los siguientes periodos.

Analizando las cuentas que más variación han tenido en el periodo estudiado, tenemos: En el activo corriente las cuentas de **caja y equivalentes** que paso de no tener fondos disponibles, ha obtener 243,16 dólares, esto como política de la nueva administración ya que existían problemas al momento de necesitar dinero en efectivo para cubrir necesidades básicas de la cooperativa. En lo referente a la cuenta **Bancos** ha sufrido un incremento del 74,24% esto explicado por el aumento de los ingresos en la empresa además la necesidad de poseer respaldo económico en una entidad financiera que custodie sus recursos financieros.

Por otro lado en **Aportes y otros valores por cobrar** existen novedades, ya que se evidenció una disminución del -13,55% dado principalmente por la situación económica que sufrieron los socios en ese periodo y el mal estar de aportar dinero para las actividades normales de la cooperativa, esto en cuanto a los aportes, en relación a otros valores por cobrar se refiere a los prestamos que se les hacen a los socios que cumplen con los requerimientos para acceder a los mismo, y este rubro disminuyó evidenciando que la cooperativa está cobrando eficientemente sus cuentas.

Los activos fijos poseen un incremento del 44,11% esto se da principalmente porque la cooperativa ha mejorado la infraestructura de sus instalaciones tanto en su oficina matriz (La Maná) como en sus oficinas ubicadas en los diferentes cantones del país. Además la adquisición de terrenos en las afueras del cantón, con la finalidad de obsequiar a sus socios en sus festividades, cada socio tiene derecho a un terreno en la lotización que lleva como nombre el de la cooperativa.

Por otro lado, en lo que tiene que ver con los pasivos tenemos las **cuentas por pagar a terceros** con un incremento de 40,28% explicado por el aumento de las partidas de servicios públicos por pagar y publicidad - propaganda que ayuda a

captar mas mercado. Y por otro lado tenemos un incremento en la cuenta **otros pasivos**, dado principalmente por el rubro de encomiendas recibidas por adelantado, el aumento asciende al 109,03%. En las cuentas patrimoniales no existen variaciones significativas que afecten el normal desenvolvimiento de la cooperativa.

2.1.1.1.2.2 Periodo 2005 – 2006

Podemos observar que en este periodo se evidenció un incremento en el total de activos de 75,09% entre los rubros que presentan más variaciones, tenemos la cuenta **Bancos** con un incremento de 15.293,96 dólares. En **Otras cuentas exigibles** se denotó un incremento 171.857,28 dólares por motivo de cambios en la administración y los rubros de anticipos para accidentes de tránsito, para la construcción de la estación de servicio y la compra de equipos e instalaciones entre otros.

En lo referente a los **pasivos corrientes y patrimonio**, las variaciones importantes se dan en **cuentas por pagar a terceros** con un incremento de 27.988,04 dólares esto explicado por los gastos realizados en la construcción y compra de los equipos para la estación de servicio, por su parte en la **deuda a largo plazo** existe un incremento notable por el crédito obtenido para financiar la ejecución de algunos proyectos como, mejoramiento de las instalaciones de la matriz y sus oficinas en las diferentes zonas del país, gastos administrativos y de representación, construcción de la gasolinera por nombrar algunos.

2.1.1.1.2.3 Periodo 2006 - 2007

Se evidencian notables mejoras en la situación económica-financiera de la cooperativa Macuchi debido al incremento estridente en las cuentas de **Caja - Equivalente y Bancos**; motivo de ello es el mejoramiento de las unidades, políticas de la cooperativa de obligar el mantenimiento de las unidades cada cierto periodo de tiempo, fuertes y asfixiantes campañas publicitarias, intervenciones en actividades socio culturales en el cantón de origen y la eficiente gestión de los administradores y asesores que pretenden triunfar en el sector transporte y para

ello aseguran el cumplimiento de los objetivos planteados por la cooperativa y brindar el mejor servicios para la comunidad.

En el total de activos fijos se denota una disminución ya que en el 2006 fue de 75,09% y en el 2007 disminuye a 15,76% el principal rubro que evidencia esto es la cuenta **otros activos** que aumenta significativamente por las construcciones en proceso y otros bienes y enseres.

Por su parte en las cuentas de pasivos se demuestra la eficiencia de la cooperativa en el pago de sus **obligaciones en el largo plazo** ya que disminuye en 6,17% igual fenómeno sucede en las **cuentas por pagar a terceros** que se reduce en 41,36% dejando a notar con ello la eficiencia y eficacia en las operaciones de la empresa. Situación curiosa sucede con la **cuenta otros pasivos** que se incrementa en 19.273,41 dólares esto dado por las provisiones de aportes y cuentas por cobrar.

En las partidas de patrimonio no existen alteraciones que merezcan un análisis.

2.1.1.1.3 Análisis Horizontal del Estado de Resultados

2.1.1.1.3.1 Cuadro 17 ESTADO DE RESULTADOS ANALISIS HORIZONTAL

| | COOPERATIVA DE TRANSPORTES "MACUCHI" | | | | | | | |
|--------------------------------|--|------------------|----------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|--|
| | ESTADOS DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE | | | | | | | |
| | (expresado en miles de dólares) | | | | | | | |
| | 2004 | 2005 | | 2006 | | 2007 | | |
| INGRESOS | | | | | | | | |
| INGRESOS GASTOS OP Y AD | | | | | | | | |
| Aportes de Administración | 95.392,01 | 50.484,88 | -47,08 | 102.900,06 | 103,82 | 55.073,18 | -46,48 | |
| Ingreso por encomiendas 10% | 8.558,57 | 5.223,45 | -38,97 | 10.914,74 | 108,96 | 5.804,45 | -46,82 | |
| Ingreso por encomiendas 21% | 4.403,68 | 2.805,49 | -36,29 | 6.840,09 | 143,81 | 4.160,79 | -39,17 | |
| Guías de encomiendas | 5.069,83 | 2.846,45 | -43,86 | 11.842,73 | 316,05 | 9.165,34 | -22,61 | |
| Aporte Liquidado Vital | 8.350,00 | 6.668,50 | -20,14 | 11.486,70 | 72,25 | 2.202,00 | -80,83 | |
| Aporte Otros Serv (Queue) | | | | 10.013,00 | 100,00 | 12.017,75 | 20,02 | |
| Frecuencia Echeandia | 1.146,30 | 281,00 | -75,49 | 1.382,60 | 392,03 | 652,00 | -52,84 | |
| Frecuencia Quevedo-La Maná | | | | 10.953,69 | 100,00 | 11.641,92 | 6,28 | |
| Aporte Útiles de Oficina Quito | 3.112,40 | 1.684,00 | -45,89 | 3.393,02 | 101,49 | 2.291,35 | -32,47 | |
| Arriendos Cobrados | 3.900,00 | 2.000,00 | -48,72 | 3.000,00 | 50,00 | 150,00 | -95,00 | |
| TOTAL INGRESOS | | 71.993,77 | -356,43 | 172.726,63 | 139,92 | 103.158,78 | -40,28 | |
| EGRESOS | | | | | | | | |
| DETALLE DE GASTOS OP Y AD | | | | | | | | |
| Donaciones | 2.595,77 | 1.319,88 | -49,15 | 2.671,07 | 102,37 | 1.652,95 | -38,12 | |
| Donaciones DC | 7.966,53 | 4.040,02 | -49,29 | 1.890,56 | -53,20 | 531,00 | -71,91 | |
| Asuntos Sociales | 8.847,79 | 3.415,26 | -61,40 | 4.974,60 | 45,66 | 2.833,66 | -43,04 | |
| Refrigerios y Alimentos | 8.288,96 | 4.864,48 | -41,31 | 6.377,60 | 31,11 | 2.594,45 | -59,32 | |
| Fletes | 4.379,20 | 2.548,00 | -41,82 | 3.130,00 | 22,84 | 1.380,00 | -55,91 | |
| Telefono | 8.696,77 | 5.435,93 | -37,49 | 7.115,61 | 30,90 | 4.182,14 | -41,23 | |
| Remuneracion Unificada | 43.926,29 | 21.570,96 | -50,89 | 49.828,86 | 131,00 | 26.266,50 | -47,29 | |
| Gastos de Representacion | 2.353,46 | 1.000,00 | -57,51 | 2.400,00 | 140,00 | 1.200,00 | -50,00 | |
| Bono de Responsabilidad | 2.050,00 | 1.950,00 | -4,88 | 4.680,00 | 140,00 | 2.340,00 | -50,00 | |
| Viaticos | 3.650,00 | 2.820,00 | -22,74 | 3.300,00 | 17,02 | 1.380,00 | -58,18 | |
| Aporte Patronal IESS | 3.198,08 | 5.139,02 | 60,69 | 4.650,62 | -9,50 | 3.479,99 | -25,17 | |
| Servicios de Terceros | 2.240,40 | 1.606,40 | -28,30 | 2.378,40 | 48,06 | 5.006,27 | 110,49 | |
| Útiles de Oficina | 1.835,14 | 1.119,31 | -39,01 | 2.854,19 | 155,00 | 1.321,73 | -53,69 | |
| Materiales de Imprenta | 3.804,00 | 2.089,00 | -45,08 | 5.301,00 | 153,76 | 2.823,14 | -46,74 | |
| Mantenimiento antenas de radi | 3.454,60 | 2.342,65 | -32,19 | 3.290,75 | 40,47 | 2.237,60 | -32,00 | |
| Arriendos Pagados | 8.470,61 | 5.850,93 | -30,93 | 10.015,19 | 71,17 | 6.597,08 | -34,13 | |
| Publicidad y Propaganda | 2.622,04 | 1.153,92 | -55,99 | 2.248,07 | 94,82 | 906,24 | -59,69 | |
| Depreciacion Edificios | 3.024,44 | 2.870,46 | -5,09 | 5.166,35 | 79,98 | 2.416,80 | -53,22 | |
| Depreciacion de Equipos de Rad | 2.240,70 | 1.272,96 | -43,19 | 2.996,66 | 135,41 | 1.498,33 | -50,00 | |
| TOTAL EGRESOS | | 72.409,18 | -635,57 | 125.269,53 | 73,00 | 70.647,88 | -43,60 | |
| Ingresos-Egresos | | - 415,41 | | 47.457,10 | | 32.510,90 | | |

Fuente: Cooperativa de Transportes Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A.

En el cuadro anterior se puede observar en las cuentas que conforman **los ingresos**, las que mas variación han tenido son: **aportes de administración** que en el periodo 2004-2005 han disminuido en 47,08% esto se explica ya que los socios han dejado de aportar y la cooperativa está generando sus flujos positivamente, ahora bien, en cuanto al periodo 2005-2006 se evidencia un incremento del 100% en este rubro, razón de esto se atribuye al aporte de los socios para la construcción de la estación de servicios, y mejoramiento de sus instalaciones. En lo que tiene que ver con el periodo 2006-2007 decrece este rubro en 46,48% se suscita esto porque la estación de servicio se encuentra generando flujos y ya no es indispensable el aporte de los socios.

Existen novedades en el periodo 2005-2006 en los **ingresos por encomiendas** ya que la empresa atraviesa por un buen momento y se pone de manifiesto la confianza de los clientes para enviar sus encomiendas en la cooperativa. Situación similar se suscita con las **guías de encomiendas** que en este periodo aumenta considerablemente, teniendo en cuenta que mencionadas guías aseguran la entrega al llegar a su destino.

La cuenta de **frecuencias a Echeandía** ha tenido un comportamiento de altos y bajos en los periodos analizados esto explicado principalmente por la demanda de los usuarios y la disponibilidad de unidades para cubrir mencionada ruta. Y como último rubro de los ingresos están los **aportes útiles de oficina a Quito** que denota un decremento en el 2005 del 45,89% en el 2006 aumenta drásticamente en un 100% y termina en el 2007 con un 32,47% todo esto originado porque se compra útiles en los periodos 2004 y 2006 y se reduce porque existe en stock en los periodos 2005 y 2007.

Analizando las cuentas de **egresos** tenemos que las cuentas que han registrado cambios significativos son: Las **Donaciones DC** mismas que en los dos primeros periodos disminuye un 49,29% y en el 2006 disminuye un 53,20% originado por los accidentes de tránsito que han sufrido los socios y se le ayudan con incentivos económicos, esto afecta en gran parte a la cooperativa porque deja de invertir ese dinero, pero se evidencian mejoras para la cooperativa ya que para el 2007

disminuyen en casi el 72% las donaciones y este rubro se espera tenga tendencia a la baja.

Otro de los rubros que evidencia una disminución del 56% en el periodo analizado son los **fletes** ya que se han tomado medidas para evitar este tipo de gastos y hacer uso de sus propias unidades.

Y por último, en la cuenta **publicidad y propaganda** en el periodo 2004-2005 existe una disminución del 56% y en el 2006 aumenta un 94% explicado por la necesidad de informar a la comunidad acerca de las actividades a realizar por la cooperativa e incentivar a sus socios para colaborar con los proyectos a ejecutarse, pero en el 2007 favorablemente decrece al 59%.

2.1.1.2 Análisis Vertical

El Análisis Vertical es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero. Consiste en tomar un estado financiero (balance general, estado de resultados) y relacionar cada cuenta con el total de un subgrupo de cuentas o del total de las partidas que constituyen estos estados financieros, la cual se denomina cifra base. Su objetivo es determinar porcentualmente la participación de cada cuenta con respecto al total de un grupo o clase de cuentas y observar su comportamiento a lo largo de la vida de la empresa.

Es importante analizar de forma vertical porque se monitorea el comportamiento de la empresa en un periodo de tiempo, además este análisis hace una comparación (en el caso del Balance General) de una partida del activo con la suma del total de activo o con la suma del total del balance.

Análisis Vertical del Balance General

El análisis vertical del Balance General consiste en relacionar cada cuenta o grupo de cuentas con el total de Activos, con el fin de expresar qué porcentaje representa del mismo. Se analiza en esta forma la estructura de los Activos, si es mayor proporción de corto plazo, o de largo plazo.

De la comparación de las cuentas del Pasivo y Patrimonio, con el total de Pasivo más Patrimonio, o lo que es lo mismo, con el total de Activos, se entra a definir la estructura financiera de la empresa:

Patrimonio >> Pasivo =====> Estructura Financiera Patrimonial

Patrimonio << Pasivo =====> Estructura Financiera Pasiva

Patrimonio + Pasivo Largo Plazo ==> Estructura Financiera de Capital

Análisis Vertical del Estado de Resultados

El análisis vertical del Estado de Resultados consiste en relacionar cada cuenta con el total de Ingresos Operacionales o Ventas netas, con el fin de expresar qué porcentaje representa del mismo para interpretar su participación en los resultados de la operación del período

2.1.1.2.1 Análisis Vertical del Balance General

2.1.1.2.1.1 Cuadro 18 BALANCE GENERAL ANALISIS VERTICAL

| | | COOPERATIVA DE TRANSPORTES "MACUCHI" | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------|---------------------------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|
| | | BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE | | | | | | |
| | | (expresado en miles de dólares) | | | | | | |
| | 2004 | | 2005 | | 2006 | | 2007 | |
| ACTIVOS | | | | | | | | |
| ACTIVOS CORRIENTES: | | | | | | | | |
| Caja y equivalentes | 0,00 | 0,00 | 243,16 | 0,47 | 200,00 | 0,08 | 3.764,58 | 1,31 |
| Bancos | 2.497,46 | 5,47 | 4.351,62 | 8,33 | 19.645,58 | 7,85 | 48.853,58 | 17,01 |
| Cuentas por Cobrar | 7.436,20 | 16,28 | 8.914,41 | 17,06 | 11.387,17 | 4,55 | 15.616,53 | 5,44 |
| Otras cuentas Exigibles | 17.706,41 | 38,76 | 23.153,43 | 44,31 | 195.010,71 | 77,89 | 194.621,92 | 67,78 |
| Aportes y otros valores por cobrar | 18.038,58 | 39,49 | 15.593,57 | 29,84 | 24.112,94 | 9,63 | 24.264,23 | 8,45 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 45.678,65 | 0,23 | 52.256,19 | 0,20 | 250.356,40 | 0,54 | 287.120,84 | 0,53 |
| ACTIVOS FIJOS | | | | | | | | |
| Activos Fijos Depreciables | 60.295,27 | 40,53 | 104.912,59 | 48,93 | 101.936,00 | 47,07 | 118.543,13 | 46,78 |
| Activos Fijos no Depreciables | 34.694,92 | 23,32 | 109.042,92 | 50,86 | 105.390,92 | 48,66 | 105.390,92 | 41,59 |
| Otros Activos | 331,90 | 0,22 | 463,50 | 0,22 | 9.238,50 | 4,27 | 29.470,14 | 11,63 |
| Construcciones en proceso | 53.463,14 | 35,93 | | | | | | |
| TOTAL ACTIVO FIJO | 148.785,23 | 0,77 | 214.419,01 | 0,80 | 216.565,42 | 0,46 | 253.404,19 | 0,47 |
| TOTAL ACTIVOS | 194.463,88 | 1,00 | 266.675,20 | 1,00 | 466.921,82 | 1,00 | 540.525,03 | 1,00 |
| PASIVOS | | | | | | | | |
| PASIVOS CORRIENTES Y LP | | | | | | | | |
| Cuentas por Pagar a terceros | 7.131,33 | 17,14 | 10.003,99 | 21,92 | 37.992,03 | 20,40 | 22.280,14 | 12,25 |
| Aportes de los socios | 31.585,53 | 75,91 | 29.576,34 | 64,82 | 7.649,14 | 4,11 | 7.742,09 | 4,26 |
| Largo Plazo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 131.672,02 | 70,69 | 123.549,04 | 67,96 |
| Otros Pasivos | 2.894,40 | 6,96 | 6.050,26 | 13,26 | 8.962,60 | 4,81 | 28.236,01 | 15,53 |
| TOTAL PASIVOS | 41.611,26 | 0,21 | 45.630,59 | 0,17 | 186.275,79 | 0,40 | 181.807,28 | 0,34 |
| Certificados de Aportacion | 133.015,21 | 87,02 | 203.017,16 | 91,84 | 265.589,89 | 94,64 | 343.308,13 | 95,70 |
| Otras cuentas patrimoniales | 16.717,24 | 10,94 | 14.688,93 | 6,65 | 4.865,44 | 1,73 | 7.364,50 | 2,05 |
| Reservas Legales | 3.120,17 | 2,04 | 3.338,54 | 1,51 | 10.190,70 | 3,63 | 8.045,12 | 2,24 |
| TOTAL PATRIMONIO | 152.852,62 | 0,79 | 221.044,63 | 0,83 | 280.646,03 | 0,60 | 358.717,75 | 0,66 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 194.463,88 | 1,00 | 266.675,22 | 1,00 | 466.921,82 | 1,00 | 540.525,03 | 1,00 |

Fuente: Cooperativa de Transportes Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A.

Efectuando la revisión del Balance General de la cooperativa de transportes Macuchi tenemos que los **activos** se incrementan en cada periodo, esto evidencia que se están utilizando bien los factores claves para generar rentabilidad.

Del total del activo corriente las cuentas mas significativas son las cuentas por cobrar y aportes - otros valores por cobrar. **Las cuentas por cobrar** representan el 16,28% teniendo como valor más alto en los periodos analizados en diciembre del 2005 que llegó a 17,06% y el valor mas bajo se suscito en el año 2006 con 4,55%.

Los **aportes y otros valores** por cobrar conjuntamente con otras cuentas del exigible son los rubros más significativos del activo corriente el valor mas alto se dio en la primera de éstas en el año 2004 con 39,49% y su menor valor fue en el año 2007 con un 8,45%. Por su parte en **otras cuentas exigible** su mayor valor se dio en el año 2006 con un 77,89% y su valor más bajo del 38,76% tuvo lugar en el año 2004.

Se entiende lo anterior debido a que la cooperativa subsiste en el mercado, o financia sus operaciones principalmente con aportes de sus socios en menor grado por las frecuencias por las rutas que posee, y por ticket que son de 0,8 centavos por semana.

Por su parte los **activos fijos** presentan una tendencia al incremento ya que la cooperativa ha realizado fuertes inversiones en bienes permanentes esto se evidencia por las construcciones y mejoramiento de instalaciones. De las cuentas del activo fijo sobresalen los **activos fijos depreciables** que representan el 40,53% y los **activos fijos no depreciables** (los terrenos que posee para repartir a sus socios) con un 23,32%.

Observando los **pasivos** de la cooperativa, o sus fuentes de financiamiento se evidencia que representa el 28% en el periodo analizado. Del total de los pasivos las cuentas que más sobresalen son: **cuentas por pagar a terceros** con una participación del 17,14% su valor más alto se dio en 2005 con 21,92% y su valor más bajo en el 2007 con 12,25%. Explicado por las actividades de regeneración

por la que esta pasando la cooperativa. Y como dejamos notar anteriormente una de las principales fuentes de financiamiento son los **aportes de los socios** con un 75,91% siendo en este año 2004 el periodo donde más aportaciones se dio en la cooperativa y su valor mas bajo fue en el 2006 con 4,11% denotando con esto que se están utilizando eficaz y eficientemente los recursos financieros y ya no se necesitan aportaciones de sus socios.

Siguiendo con el estudio de las fuentes de financiamiento tenemos el **patrimonio** que en promedio aportan con un 72% un índice muy elevado, el aporte más alto se dio en el periodo 2004-2005 con un 83% explicado por las aportaciones que se realizaron para la construcción de la estación de servicio, y la menor aportación en el 2006 con el 60% de aportación de sus socios.

En valores absolutos se evidencia un aumento de capital considerable en el periodo analizado, dado especialmente porque la empresa ha crecido en sus operaciones, reinversión de las utilidades y el ingreso de nuevos socios.

2.1.1.2.2 Análisis Vertical del Estado de Resultados

2.1.1.2.2.1 Cuadro 19 ESTADO DE RESULTADOS ANALISIS VERTICAL

| | COOPERATIVA DE TRANSPORTES "MACUCHI" | | | | | | | |
|--------------------------------|--|--------------|------------------|----------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|
| | ESTADOS DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE | | | | | | | |
| | (expresado en miles de dólares) | | | | | | | |
| | 2004 | | 2005 | | 2006 | | 2007 | |
| INGRESOS | | | | | | | | |
| INGRESOS GASTOS OP Y AD | | | | | | | | |
| Aportes de Administración | 95.392,01 | 73,42 | 50.484,88 | 70,12 | 102.900,06 | 59,57 | 55.073,18 | 53,39 |
| Ingreso por encomiendas 10% | 8.558,57 | 6,59 | 5.223,45 | 7,26 | 10.914,74 | 6,32 | 5.804,45 | 5,63 |
| Ingreso por encomiendas 21% | 4.403,68 | 3,39 | 2.805,49 | 3,90 | 6.840,09 | 3,96 | 4.160,79 | 4,03 |
| Guías de encomiendas | 5.069,83 | 3,90 | 2.846,45 | 3,95 | 11.842,73 | 6,86 | 9.165,34 | 8,88 |
| Aporte Liquido Vital | 8.350,00 | 6,43 | 6.668,50 | 9,26 | 11.486,70 | 6,65 | 2.202,00 | 2,13 |
| Aporte Otros Serv (Queve) | | 0,00 | | 0,00 | 10.013,00 | 5,80 | 12.017,75 | 11,65 |
| Frecuencia Echeandia | 1.146,30 | 0,88 | 281,00 | 0,39 | 1.382,60 | 0,80 | 652,00 | 0,63 |
| Frecuencia Quevedo-La Maná | | 0,00 | | 0,00 | 10.953,69 | 6,34 | 11.641,92 | 11,29 |
| Aporte Utiles de Oficina Quito | 3.112,40 | 2,40 | 1.684,00 | 2,34 | 3.393,02 | 1,96 | 2.291,35 | 2,22 |
| Arriendos Cobrados | 3.900,00 | 3,00 | 2.000,00 | 2,78 | 3.000,00 | 1,74 | 150,00 | 0,15 |
| TOTAL INGRESOS | 129.932,79 | 20,66 | 71.993,77 | -173,31 | 172.726,63 | 3,64 | 103.158,78 | 3,17 |
| EGRESOS | | | | | | | | |
| DETALLE DE GASTOS OP Y AD | | | | | | | | |
| Donaciones | 2.595,77 | 2,10 | 1.319,88 | 1,82 | 2.671,07 | 2,13 | 1.652,95 | 2,34 |
| Donaciones DC | 7.966,53 | 6,44 | 4.040,02 | 5,58 | 1.890,56 | 1,51 | 531,00 | 0,75 |
| Asuntos Sociales | 8.847,79 | 7,16 | 3.415,26 | 4,72 | 4.974,60 | 3,97 | 2.833,66 | 4,01 |
| Refrigerios y Alimentos | 8.288,96 | 6,70 | 4.864,48 | 6,72 | 6.377,60 | 5,09 | 2.594,45 | 3,67 |
| Fletes | 4.379,20 | 3,54 | 2.548,00 | 3,52 | 3.130,00 | 2,50 | 1.380,00 | 1,95 |
| Telefono | 8.696,77 | 7,03 | 5.435,93 | 7,51 | 7.115,61 | 5,68 | 4.182,14 | 5,92 |
| Remuneracion Unificada | 43.926,29 | 35,53 | 21.570,96 | 29,79 | 49.828,86 | 39,78 | 26.266,50 | 37,18 |
| Gastos de Representacion | 2.353,46 | 1,90 | 1.000,00 | 1,38 | 2.400,00 | 1,92 | 1.200,00 | 1,70 |
| Bono de Responsabilidad | 2.050,00 | 1,66 | 1.950,00 | 2,69 | 4.680,00 | 3,74 | 2.340,00 | 3,31 |
| Viaticos | 3.650,00 | 2,95 | 2.820,00 | 3,89 | 3.300,00 | 2,63 | 1.380,00 | 1,95 |
| Aporte Patronal IESS | 3.198,08 | 2,59 | 5.139,02 | 7,10 | 4.650,62 | 3,71 | 3.479,99 | 4,93 |
| Servicios de Terceros | 2.240,40 | 1,81 | 1.606,40 | 2,22 | 2.378,40 | 1,90 | 5.006,27 | 7,09 |
| Utiles de Oficina | 1.835,14 | 1,48 | 1.119,31 | 1,55 | 2.854,19 | 2,28 | 1.321,73 | 1,87 |
| Materiales de Imprenta | 3.804,00 | 3,08 | 2.089,00 | 2,88 | 5.301,00 | 4,23 | 2.823,14 | 4,00 |
| Mantenimiento antenas de radi | 3.454,60 | 2,79 | 2.342,65 | 3,24 | 3.290,75 | 2,63 | 2.237,60 | 3,17 |
| Arriendos Pagados | 8.470,61 | 6,85 | 5.850,93 | 8,08 | 10.015,19 | 7,99 | 6.597,08 | 9,34 |
| Publicidad y Propaganda | 2.622,04 | 2,12 | 1.153,92 | 1,59 | 2.248,07 | 1,79 | 906,24 | 1,28 |
| Depreciacion Edificios | 3.024,44 | 2,45 | 2.870,46 | 3,96 | 5.166,35 | 4,12 | 2.416,80 | 3,42 |
| Depreciacion de Equipos de Rad | 2.240,70 | 1,81 | 1.272,96 | 1,76 | 2.996,66 | 2,39 | 1.498,33 | 2,12 |
| TOTAL EGRESOS | 123.644,78 | 19,66 | 72.409,18 | -174,31 | 125.269,53 | 2,64 | 70.647,88 | 2,17 |
| Ingresos-Egresos | 6.288,01 | | -415,41 | | 47.457,10 | | 32.510,90 | |

Fuente: Cooperativa de Transportes Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A.

Desarrollando el análisis del Estado de Resultados, tenemos que del total de ingresos los rubros más significativos son: **los aportes de administración** con un 73,42% siendo este valor el más elevado del periodo analizado, y el más bajo fue en el 2007 con el 53,39% motivo de ello es que la estación de servicio inaugurada en este periodo, está generando flujos positivos y reemplaza el aporte de sus socios.

Los **ingresos por encomiendas** es otro de los rubros que mas sobresalen en esta partida, siendo el valor más alto en el 2005 con 7,26% y el valor más bajo en el 2007 con 5,63% esto da a conocer que la cooperativa está trabajando bien en el aspecto de las encomiendas y se ha ganado la confianza de sus clientes. En los años 2004 (6,43%) y 2005 (9,26%) existe un incremento en el **aporte liquido vital** que realizan los socios para mantener positivo el capital de trabajo y la cooperativa pueda cumplir con sus operaciones normales. Las **Frecuencias de Quevedo – La Maná** experimentan un crecimiento del 2006 que representaban del total de ingresos un 6,34% al 2007 que representa el 11,27%.

Por su parte la cuenta de **aporte por otros servicios** que presta la oficina de Quevedo aumentó de 5,80% en el 2006 a 11,65% en el 2007.

En cuanto a los **egresos** las cuentas que más sobresalen son las **donaciones** que en el 2004 fueron de 6,44% y en el 2005 bajaron a 5,58% pero en el 2006 se evidenciaron disminuciones de 1,51% y en el 2007 siguió la tendencia en 0,75%.

Por su parte del total de egresos la cuenta **asuntos sociales** representa el 7,16% en el 2004 y experimento un descenso en el 2007 de 4,01% esto debido al control presupuestario que aplicaron los administradores con el fin de mejorar la situación económica financiera de la cooperativa. Igual situación sucede con la cuenta **refrigerios y alimentos** que disminuye de 6,70% en el 2004 a 3,67% en el 2007 considerando la misma política anterior.

Situación extraña y preocupante sucede con la cuenta **teléfono** en los egresos ya que representa el 7,03% en el 2004 y en el 2007 disminuye a 5,92%. Se debería

controlar más el gasto telefónico y tomar medidas para evitar el uso de personas particulares ajenas a la entidad.

Otro rubro importante son los **arriendos pagados**, que en el 2007 del total de egresos representa el 9,34% y el valor más bajo en este rubro se dio en el 2004 con 6,85%. Esto se explica dado que la cooperativa tiene oficinas arrendadas en los diferentes terminales terrestres del país.

Cabe recalcar en este análisis las cuentas que son manejadas eficientemente por la cooperativa, es decir cuentas de egresos que son controladas para que no signifique desembolsos de dinero y estas son: en el 2004 **útiles de oficina** con el 1,48%. Los **gastos de representación** en el 2005 representaron 1,38%. Las **donaciones** que del total de egresos representa el 0,75%.

2.1.1.3 Análisis de tendencia

El método de tendencias al igual que el método de estados comparativos, es un método horizontal de análisis. Se seleccionará un año como base y se le asignará el 100% a todas las partidas de ese año. Luego, se procede a determinar los porcentajes de tendencias para los demás años con relación al año base.

Los métodos que con frecuencia se utilizan son:

1.- Examen visual al Gráfico

Según muestre la apariencia gráfica ascendente o descendente y de acuerdo con el periodo considerado, nos encontraremos en tendencia alcista o bajista.

2.- Método de línea de tendencia

La línea de tendencia se traza de la siguiente forma:

Si la tendencia es **bajista**, **uniendo los máximos** de los precios.

Si la tendencia es **alcista**, **uniendo los mínimos** de los precios.

Aspectos a tener en cuenta en el análisis de tendencias.

1.- La clave esta en el tiempo utilizado para asegurarse de la tendencia.

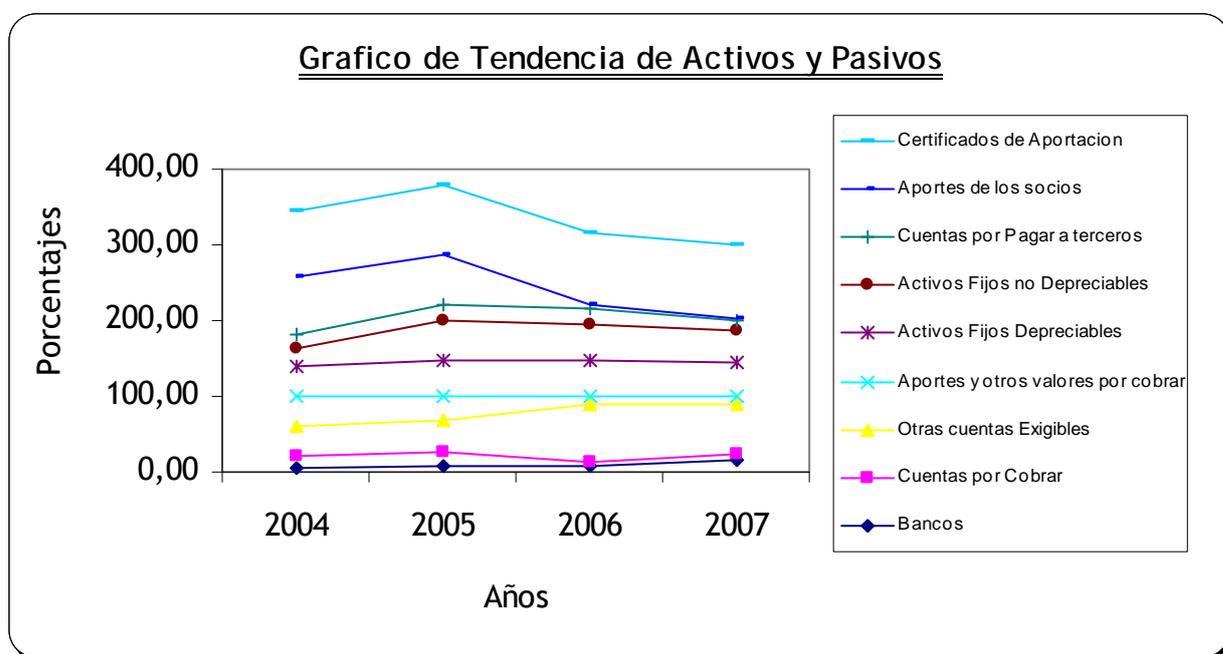
Se debe en cuenta que el mercado siempre tiene un comportamiento errático. A medida que un inversor espera para confirmar que la tendencia es realmente tal como el se imagina, se acerca peligrosamente al instante en que todos los operadores del mercado habrán identificado la tendencia, por lo que, cuando se decida a operar, hará lo mismo que el resto de los demás inversores.

2.- Hay que determinar el momento justo.

Hay que tener presente que:

a) Si se precipita y opera antes de tiempo podría dejar de ganar lo que hubiese ganado cuando se diesen las condiciones óptimas.

b) Si se demora, porque ha tomado posiciones cuando la tendencia ya ha efectuado todo su recorrido, perderá el dinero que tenía acumulado en su anterior posición.



Fuente: Cooperativa de Transportes Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

Analizando la tendencia de los activos de la cooperativa de transportes Macuchi podemos acortar lo siguiente: los certificados de aportación han ido

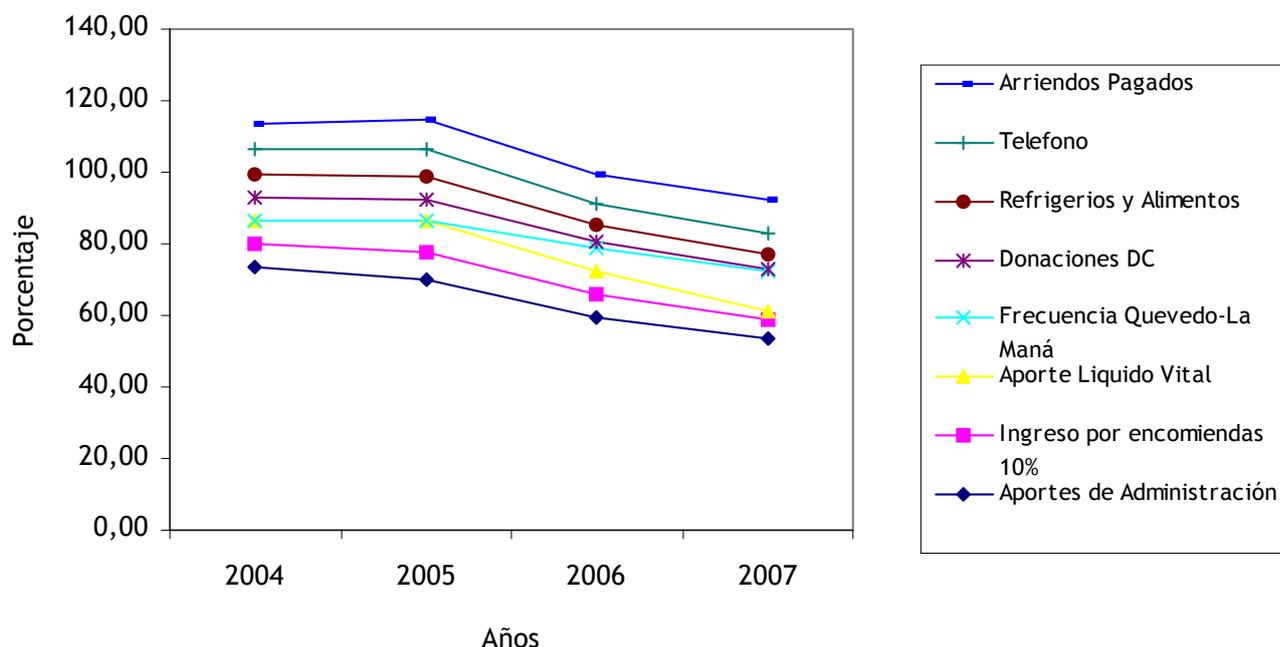
paulatinamente decreciendo debido a la disminución en las aportaciones de los socios, fenómeno similar sucede con el rubro que lleva su mismo nombre.

Por su parte las cuentas por pagar a terceros evidencia una tendencia creciente en el periodo analizado, explicado por la falta de cobro a sus socios deudores, situación preocupante ya que resta liquidez a la cooperativa para contrarrestar esto se deberían implementar nuevas política para recuperar las cuentas por cobrar en el menor tiempo posible.

En cuanto a los activos depreciables y no depreciables se mantiene la tendencia en el tiempo porque la empresa ha dejado de invertir en activos fijos. Porque recientemente incorporaron a su actividad la estación de servicio que le significó gran esfuerzo económico.

En conclusión la tendencia en el Balance General es aceptable porque no existen variaciones bruscas que preocupen el normal desarrollo de las actividades de la cooperativa, pero debemos tener especial cuidado en monitorear constantemente el comportamiento de las partidas de pasivos.

Grafico Tendencia de Ingresos y Egresos



*Fuente: Cooperativa de Transportes Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A.*

Se puede observar del gráfico anterior que la cooperativa posee una tendencia decreciente en cuanto a los egresos explicado por la puesta en marcha de la estación de servicio Macuchi, es decir que las aportaciones que tenían que hacer los socios para cubrir con la deuda a largo plazo del 2006, ahora es cubierta por los flujos que genera mencionada estación de servicio.

Y una estabilización en los ingresos a partir del año 2005 porque estos ingresos, en su mayoría son generados por aportaciones de los socios, a medida que aumenta la capacidad productiva de la estación de servicio disminuye las aportaciones de los socios y viceversa.

Conforme el tiempo transcurra se debe propender a que los flujos generados por la estación de servicio se destinen a inversión y se sigan realizando los aportes, obteniendo con ello, altos índices de rentabilidad en la inversión y ahorro en las aportaciones.

2.1.2 Razones Financieras

Los métodos de análisis proporcionan indicios y ponen de manifiesto, hechos o tendencias que sin la aplicación de tales métodos quedarían ocultos.

“El valor de los métodos de análisis radica en la información que suministren para ayudar a hacer correctas y definidas decisiones, que no se hacen sin aquella; en su estímulo para provocar preguntas referentes a los diversos aspectos de los negocios, así como de la orientación hacia la determinación de las causas o de las relaciones de dependencia de los hechos y tendencias”.

El objetivo del análisis de los estados financieros es simplificar las cifras y sus relaciones y hacer factible las comparaciones para facilitar su interpretación. Por interpretación se entiende dar un significado a los estados financieros y determinar las causas de hechos y tendencias favorables o desfavorables relevadas por el análisis de dichos estados, con la finalidad de eliminar los efectos negativos para el negocio o promover aquellos que sean positivos.

La estabilidad se define como la capacidad que tiene la empresa de mantenerse en operación en el mediano y largo plazo, la cual se determina mediante el estudio de su estructura financiera, particularmente, de las proporciones que existen en sus inversiones y fuentes de financiamiento.

La productividad, en términos generales, puede definirse como la capacidad de una empresa de producir utilidades suficientes para retribuir a sus inversionistas y promover el desarrollo de la misma. Esta capacidad se determina mediante el estudio de la eficiencia de las operaciones, de las relaciones entre los ingresos y los gastos, y de la utilidad con la inversión del capital.

A continuación presentaremos un grupo de indicadores financieros que a nuestro criterio ayudarán significativamente al análisis de la situación financiera de la cooperativa de transportes Macuchi.

2.1.2.1 Liquidez

Esta razón mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo en forma inmediata, es decir, debe cubrir sus deudas en base a su disponible (caja, bancos, valores negociables).

Para obtener este índice se aplica la siguiente fórmula.

| | |
|----------------------------|------------------|
| Razón de Liquidez = | Activo corriente |
| | Pasivo corriente |

En esta relación se puede considerar buena de \$0.50 a \$ 1.0 sin embargo, en la práctica esta proporción podría representar efectivo ocioso, ya que tan malo es un exceso o faltante de liquidez.

Aplicando la fórmula, en los estados financieros de Cooperativa Macuchi, tenemos los siguientes indicadores para los periodos analizados.

| Razón de Liquidez | 2004 | 2005 | 2006 | jun-07 |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 1.10 | 1,15 | 1,34 | 1,58 |

Como podemos observar en el cuadro anterior, los indicadores de liquidez de cooperativa Macuchi, no tienen mayor problema dado que por cada dólar que tienen de pasivo a corto plazo, poseen suficiente activo corriente para cumplir con sus obligaciones.

Debido a la actividad económica de la cooperativa existen fluctuaciones en los periodos de tiempo, una de las más significativas se dio en el año 2005 sin que repercuta las actividades normales de la misma.

Por tal razón, el índice de liquidez de la cooperativa se encuentra dentro de los parámetros normales, es decir; poseen suficiente dinero para cubrir con sus obligaciones y descartan la posibilidad de generar dinero ocioso.

2.1.2.1.1 Capital Neto de Trabajo

Esta razón mide la capacidad crediticia ya que representa el margen de seguridad para los acreedores o bien la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo, es decir es el dinero con que la empresa cuenta para realizar sus operaciones normales.

Capital Neto de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante.

Este índice indica la cantidad con la que cuenta la empresa para realizar sus operaciones normales, después de haber cubierto sus obligaciones a corto plazo.

Capital Neto de Trabajo= 4.067,39 **(2004)**

Capital Neto de Trabajo= 6.625,60 **(2005)**

Capital Neto de Trabajo= 64.080,61 **(2006)**

Capital Neto de Trabajo= 105.313,56 **(2007)**

Es decir que cooperativa macuchi en el transcurso del periodo analizado (2004-2007) constante y paulatinamente ha ido incrementando su capital de trabajo, esto evidencia que la cooperativa cuenta con dinero suficiente para realizar sus operaciones y seguir con el giro del negocio.

2.1.2.1.2 Razón de Prueba Defensiva

Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Caja-Bancos y los valores negociables, descartando la influencia del variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta.

| | |
|---------------------------|------------------|
| Prueba Defensiva = | Caja - Bancos |
| | Pasivo corriente |

Calculamos este ratio dividiendo el total de los saldos de caja y bancos entre el pasivo corriente.

| Razón de Prueba | 2004 | 2005 | 2006 | jun-07 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Defensiva | 0,06 | 0,10 | 0,11 | 0,29 |

Es decir, que la cooperativa cuenta con el 29% en el 2007 de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de dinero.

2.1.2.2 Actividad u Operación

Estos indicadores miden el grado de eficiencia con el que una empresa utiliza sus activos en sus operaciones, teniendo en cuenta la velocidad de recuperación de su cartera expresado en índices o numero de veces.

2.1.2.2.1 Índice de Rotación de las Cuentas x Cobrar

Esta razón financiera nos permite conocer el grado de eficiencia en el cobro de las cuentas, así como la efectividad en el otorgamiento de créditos. Es decir, este índice nos indica la eficiencia del departamento de cobranzas.

| | 2004 | 2005 | 2006 | jun-07 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Rotación de CxC | 17,47 | 8,08 | 15,17 | 6,61 |

| Plazo de cobro | 2004 | 2005 | 2006 | jun-07 |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| CxC | 21 | 45 | 24 | 55 |

La Rotación de las cuentas por cobrar en el 2006 evidencia excelentes políticas administrativas, ya que esta razón nos muestra las veces que se recupera la inversión. Pero se debe poner especial cuidado en el año 2007 ya que se están tardando mucho en recuperar sus cuentas y puede traer consecuencias negativas para la cooperativa.

Por otro lado, el plazo promedio de cobro en el 2006 fue de 24 días, muy buen indicador si los comparamos con los 55 días que se tardan en cobrar en el 2007. se debe retomar las políticas de años anteriores, ya que dieron mejores resultados.

2.1.2.2 Índice de Rotación de Activos

Estas razones financieras nos permiten medir la eficiencia en la utilización de los activos fijos así como la estructura total de dichos activos, mostrando el número de veces de su utilización.

2.1.2.3 Índice de Rotación de Activos Totales

Nos indica el aprovechamiento que, a través de las ventas, se ha logrado utilizar sobre la inversión total realizada.

Para calcular este índice se aplica la siguiente formula.

| | |
|--------------------------------------|-----------------|
| Índice de Rotación de Activo Total = | Ingresos |
| | Activos Totales |

| índice de Rotación Activos | 2004 | 2005 | 2006 | jun-07 |
|----------------------------|------|------|------|--------|
| Total | 0,67 | 0,27 | 0,37 | 0,19 |

Es decir, que por cada dólar que tenemos en Activos nos generan ingresos del 19% en el 2007; esto es preocupante ya que si nos fijamos en los años anteriores hemos disminuido este índice considerablemente y se deben tomar correctivos que ayuden a estabilizar o aumentar la rotación de este indicador. Teniendo con ello una sub. Utilización de los activos con los que cuenta la cooperativa.

2.1.2.2.4 Índice de Rotación de Activos Fijos

Una rotación baja en cualquier empresa nos indica que hay ventas insuficientes y/o inversiones elevadas en activos fijos, y que esto nos está ocasionando aumento en nuestros costos, por las depreciaciones, seguros, refacciones, reparaciones, etc.

| | |
|--------------------------------------|---------------|
| Índice de Rotación de Activo Fijos = | Ingresos |
| | Activos Fijos |

| índice de Rotación Activos Fijos | 2004 | 2005 | 2006 | jun-07 |
|----------------------------------|------|------|------|--------|
| | 0,87 | 0,34 | 0,80 | 0,41 |

Este indicador nos muestra la relación que existe entre las ventas y la inversión en activos productivos, en este sentido partiendo del cuadro anterior se puede evidenciar que el año donde se obtuvo mayor rotación fue en el 2006 ya que se alcanzó 0,80 dólares por cada dólar invertido en activos fijos. Para el siguiente año bajó drásticamente pero se prevé que la tendencia es al alza por las nuevas adquisiciones de la empresa.

2.1.2.3 Rentabilidad

Esta razón muestra cual ha sido la ganancia que ha obtenido la empresa, frente a la inversión que fue requerida para lograrla.

Los fundamentos de este índice son:

1. El fin de una empresa es la obtención del máximo rendimiento del capital invertido.
2. Se debe controlar en lo mejor posible los elementos que ejerzan influencia sobre la meta de la empresa.

2.1.2.3.1 Rendimiento de los Activos

Señala los dólares vendidos para cada uno invertido en activo y expresado, por tanto la eficiencia con que una empresa utiliza sus activos para generar ingresos. Se trata de obtener el máximo de ventas con la menor inversión.

Rendimiento sobre Activos Totales

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$
$$\frac{4.796,36}{540.525,03}$$

0,9%

Observando el índice anterior podemos afirmar que por cada dólar que la cooperativa posee en activos, genera 0,9% de utilidades. Significativamente bajo si observamos los activos de la cooperativa.

Ahora bien, se entiende que la empresa no utiliza sus activos para el giro del negocio, pero se debería controlar o disminuir la inversión en activos y destinar esos fondos para brindar mejor servicio a sus usuarios y repartir mas utilidades a sus socios.

2.1.2.3.2 Rendimiento sobre la inversión

Es de vital importancia para los administradores, propietarios y accionistas de la empresa conocer la tasa de rendimiento que obtienen respecto de su inversión, representada en el patrimonio registrado en la contabilidad.

Rendimiento sobre la Inversión

Utilidad Neta

Patrimonio

4.796,36

358.717,75

1,30%

Se puede observar de los datos obtenidos que la rentabilidad sobre la inversión es muy baja, por ello se puede deducir que el negocio no es rentable desde el punto de vista de los socios o accionistas ya que los valores obtenidos se encuentran por debajo del promedio que se ganaría invirtiendo en una institución financiera.

2.1.2.4 Estabilidad Financiera o Endeudamiento

Este grupo de razones tiene como finalidad conocer la proporción que existe en el origen de la inversión de la empresa, con relación al capital propio y ajeno.

En estas razones se considera una proporción de 1 a 1, ya que si el capital ajeno fuera mayor al propio, se corre el riesgo de que la empresa pase a manos de sus acreedores (3ras. Personas), ya que al tener estos una mayor inversión no se podrían cubrir sus deudas de tal manera que la empresa pasaría a ser de ellos.

2.1.2.4.1 Apalancamiento

Mide hasta que punto está comprometido el patrimonio de los propietarios con respecto a sus acreedores. Además compara el financiamiento proveniente de terceros, con los recursos aportados por los accionistas de la empresa, con ello se puede identificar el riesgo de cada uno de ellos.

Para obtener este índice se aplica la siguiente fórmula.

| | |
|------------------|------------|
| Apalancamiento = | Pasivo |
| | Patrimonio |

| | 2004 | 2005 | 2006 | jun-07 |
|-----------------------|------|------|------|--------|
| Apalancamiento | 0,27 | 0,21 | 0,66 | 0,51 |

Analizando este índice podemos darnos cuenta que la Cooperativa Macuchi en el año 2005 se encontraba con excelente nivel de endeudamiento que fue del 21% pero en el 2006 este indicador evidenció un crecimiento hasta llegar al 66% y en el 2007 el 51%; esto se explica por el cambio de administradores y la necesidad de fuentes externas de financiamiento para incorporar unidades estratégicas de negocio sin afectar a sus accionistas con nuevos aportes de capital.

2.1.2.4.2 Nivel de Endeudamiento

Esta razón muestra el porcentaje de la inversión total en activo que ha sido financiado por los acreedores. Con ello podemos identificar el nivel de riesgo de los acreedores y de los propietarios o socios.

| | |
|-------------------------|---------|
| Nivel de Endeudamiento= | Pasivos |
| | Activos |

Se puede admitir altos índices de endeudamiento cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio de financiación.

| | 2004 | 2005 | 2006 | jun-07 |
|-------------------------------|------|------|------|--------|
| Nivel de Endeudamiento | 0,21 | 0,17 | 0,40 | 0,34 |

La situación financiera de la Cooperativa Macuchi es satisfactoria, explicado por los índices del cuadro anterior, ya que el nivel de deuda no sobrepasa el 50% deduciendo con ello, que la cooperativa está trabajando en su mayoría con capital propio y es eficiente en el manejo de los recursos financieros.

2.1.3 Flujo de efectivo

El Estado de Flujos de Efectivo se diseña con el propósito de explicar los movimientos de efectivo proveniente de la operación normal del negocio, tales como la venta de activos no circulantes, obtención de préstamos y aportación de los accionistas y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo tales como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos.

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido.

La administración del efectivo generalmente se centra alrededor de dos áreas: el presupuesto de efectivo y el control interno de contabilidad.

2.1.3.1 Contenido y forma

Estado de Flujos de Efectivo especifica el importe de efectivo neto provisto o usado por la empresa durante el ejercicio por sus actividades:

- a. De Operación
- b. De Inversión
- c. De Financiamiento

Este estado financiero nuevo indica el efecto neto de esos movimientos sobre el efectivo y las otras partidas equivalentes al efectivo de la empresa. En este estado se incluye una conciliación de los saldos al final del ejercicio y sus equivalentes.

El flujo de efectivo permite:

- ✚ Tomar la decisión del mejor mecanismo de inversión a corto plazo cuando exista un excedente de efectivo.
- ✚ Tomar las medidas de necesarias para definir la fuente de fondeo cuando exista un faltante de efectivo como puede ser el manejar recursos del propietario, o en su caso iniciar los trámites necesarios para obtener préstamos que cubran dicho faltante y permitan la operación continua de la empresa.
- ✚ Cuándo y en que cantidad se deben pagar préstamos adquiridos previamente.
- ✚ Cuándo efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener en operación a la empresa.
- ✚ De cuanto se puede disponer para pagar prestaciones adicionales a los empleados como son el aguinaldo, vacaciones, reparto de utilidades, etcétera.
- ✚ Con cuanto efectivo se puede disponer para asuntos personales sin que afecte el funcionamiento normal de la empresa.

2.1.3.2 Cálculo del flujo de efectivo

2.1.3.3 Cuadro 20 Flujo del Efectivo

| COOPERATIVA DE TRANSPORTES "MACUCHI" | | | | | |
|--|-----------|------------|---------------------------------------|------------------|-------------------|
| FUNDAD EL 15 DE ENERO DE 1964 Acrdo.Min. # 839 | | | | | |
| RUC # 0590047945001 | | | | | |
| FLUJO DE CAJA | | | | | |
| PROYECCION DE INGRESOS 2005 | | | | | |
| CUENTAS QUE GENERAN INGRESOS PARA GASTOS DE ADMINISTRACION | | | | | |
| SOCIOS COTIZANTES: 73 | | | | | |
| NOMBRE DE LA CUENTA | # DE DIAS | # DE UNID. | VALOR SEMANAL | PROMEDIO MENSUAL | TOTAL ANUAL |
| APORTES DE ADMINISTRACION (TICKETS) | | 73 | 35,00 | 11.071,67 | 132.860,00 |
| APORTES POR SALIDA DE C/TURNO: | | | | | |
| QUEVEDO - QUITO (LIQUIDO VITAL) | 365 | 20 | 1,50 | 912,50 | 10.950,00 |
| QUEVEDO - ESMERALDAS | 365 | 4 | 1,50 | 182,50 | 2.190,00 |
| QUEVEDO - ECHEANDIA | 365 | 1 | 1,00 | 30,42 | 365,00 |
| APORTE EN OF. DE QUITO | 365 | 20 | 0,40 | 243,33 | 2.920,00 |
| FRECUENCIAS SAN CAMILO | 365 | 6 | 1,00 | 182,50 | 2.190,00 |
| 10% DE ENCOMIENDAS | | | | 710,00 | 8.520,00 |
| 21% ENCOMIENDAS (QUITO-EL CORAZON) | | | | 380,00 | 4.560,00 |
| BOLETERAS | | | | 30,00 | 360,00 |
| GUIAS PARA ENCOMIENDAS | | | | 400,00 | 4.800,00 |
| PERMISOS DE MOVILIZACION | | | | 20,00 | 240,00 |
| ARRIENDOS COBRADOS | | | | 450,00 | 5.400,00 |
| TOTAL INGRESOS PARA G. ADMINISTRACION: | | | | 14.612,92 | 175.355,00 |
| INGRESOS POR FRECUENCIAS PARA SERVICIOS DE TERCEROS | | | | | |
| NOMBRE DE LA CUENTA | # DE DIAS | # DE UNID. | VALOR POR TURNO | PROMEDIO MENSUAL | TOTAL ANUAL |
| FRECUENCIAS TERMINAL QUEVEDO | 365 | 30 | 1 | 912,50 | 10.950,00 |
| FRECUENCIAS TERMINAL LA MANA | 365 | 30 | 1 | 912,50 | 10.950,00 |
| TOTAL INGRESOS POR FRECUENCIAS: | | | | 1.825,00 | 21.900,00 |
| ESTOS INGRESOS SIRVEN PARA CUBRIR GASTOS OPERACIONELES DE LAS OFICINAS DE: ESMERALDAS, BALZAR, VENTANAS, GUARANDA, TERM. QUEVEDO Y TERM. LA MANÁ. | | | | | |
| GASTOS SEGÚN PRESUPUESTO ANUAL | | | | | |
| GASTOS DE ADMINISTRACION: | | | | | 145.738,72 |
| GASTOS POR SERVICIOS DE TERCEROS: | | | | | 15.840,00 |
| TOTAL GASTOS PRESUPUESTADOS: | | | | | 161.578,72 |
| SALDO PRESUPUESTARIO 2005: | | | | | 35.676,28 |
| OTROS INGRESOS | | | | | |
| NOMBRE DE LA CUENTA | # DE DIAS | # DE UNID. | VALOR POR UNID. | PROMEDIO MENSUAL | TOTAL ANUAL |
| PUESTOS Y TRASPASOS | | 6 | 8.000,00 | 4.000,00 | 48.000,00 |
| MINUTOS CAIDOS | 365 | | | 1.000,00 | 12.000,00 |
| ENCOMIENDAS | 365 | 59 | | 7.100,00 | 85.200,00 |
| AHORROS SOCIOS | 365 | 10 | 15,00 | 4.562,50 | 54.750,00 |
| TOTAL OTROS INGRESOS: | | | | 16.662,50 | 199.950,00 |
| SR. JORGE ORELLANA LOZADA PRESIDENTE DE COOPERATIVA DE TRANSPORTES "MACUCHI" | | | SR. RAMIRO NOGALES GRANDES GERENTE | | |

Fuente: Cooperativa de Transportes Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A.

2.1.3.4 Análisis y Pronóstico

Teniendo en consideración que cooperativa Macuchi no elabora flujos de efectivo porque sus administradores así lo consideran y por desconocer cuan importante es esta herramienta para la toma de decisiones.

Tomando como base el único Flujo de Caja que existe, elaborado como prueba de los flujos de dinero que circulan en la cooperativa para acceder a un préstamo. Revela que las partidas que mayores flujos generan son los aportes de administración que representan el 44,15% del total de los ingresos presupuestados y dentro de estos se encuentran los ticket para la salida de los diferentes turnos, además las encomiendas en el año 2005 de Quito, La Maná y Quevedo son montos representativos en el flujo porque el 10% de los valores entregados al dueño, pasan a la cooperativa para financiar sus actividades.

Otro rubro importante que consta en el flujo de efectivo, son las frecuencias para servicios de terceros que representan el 5,51% total de ingresos programados esto se genera en el terminal de Quevedo y en el terminal de La Maná.

Por otra parte se da mucha importancia en el periodo analizado a la posibilidad de incursión de nuevos socios y a los ingresos por traspasos que representan el 50,34% del ingreso en el flujo.

Ahora bien se hace constar como gastos importantes, los de administración que figura con un 90,20% del total de egresos en el flujo y los gastos por servicios de terceros con el restante 9,80%.

Por ultimo en el año 2005 tenemos por diferencia entre los flujos de entrada (ingresos) y los flujos de salida o (egresos) un saldo presupuestado de USD 35.676,28

Para finalizar el análisis del flujo de efectivo podemos agregar que toda la programación de entradas y salidas de dinero constan en el presupuesto anual

que elabora la cooperativa. Es por ello que no ponen interés en elaborar flujos de efectivo y lo suplen con los presupuestos.

A ello podemos comentar que son herramientas diferentes pero complementarias y que utilizando adecuadamente las dos, se puede obtener los resultados esperados, eficiencia y eficacia en las operaciones, evitar malversación de fondos y la oportuna toma de decisiones.

2.2 ANALISIS DE LA DEUDA A LARGO PLAZO

2.2.1 Las fuentes de financiamiento a largo plazo

Es la manera de como una entidad puede obtener fondos o recursos financieros para llevar a cabo sus metas de crecimiento y progreso. Todo financiamiento es el resultado de una necesidad.

Existen diversas fuentes de financiamiento, sin embargo, las más comunes son: internas y externas.

A. Fuentes internas: Generadas dentro de la empresa, como resultado de sus operaciones y promoción, entre éstas están:

a) Aportaciones de los Socios: Referida a las aportaciones de los socios, en el momento de constituir legalmente la sociedad (capital social) o mediante nuevas aportaciones con el fin de aumentar éste.

b) Utilidades Reinvertidas: Esta fuente es muy común, sobre todo en las empresas de nueva creación, y en la cual, los socios deciden que en los primeros años, no repartirán dividendos, sino que estos son invertidos en la organización.

c) Depreciaciones y Amortizaciones: Son operaciones mediante las cuales, y al paso del tiempo, las empresas recuperan el costo de la inversión, por que las provisiones para tal fin son aplicados directamente a los gastos de la empresa, disminuyendo con esto las utilidades, por lo tanto, no existe la salida de dinero al pagar menos impuestos y dividendos.

e) Venta de Activos: Como la venta de terrenos, edificios o maquinaria en desuso para cubrir necesidades financieras.

B. Fuentes externas: Aquellas otorgadas por terceras personas tales como:

a) Créditos Bancarios: Las principales operaciones crediticias, que son ofrecidas por las instituciones bancarias de acuerdo a su clasificación son a corto y a largo plazo.

Los préstamos de corto y largo plazo están disponibles en empresas financieras. La SBS, en cumplimiento de la política general del gobierno dirigida a reducir la inflación, supervisa el nivel de créditos extendidos por los bancos.

2.2.2 Necesidades de información de los financiamientos a largo plazo

La información hoy en día es una ventaja competitiva en relación a la competencia, por ello, es importante conocer de cada fuente de financiamiento:

1. Monto máximo y el mínimo que otorgan.
2. Tipo de crédito que manejan y sus condiciones.
3. Tipos de documentos que solicitan.
4. Políticas de renovación de créditos (flexibilidad de reestructuración).
5. Flexibilidad que otorgan al vencimiento de cada pago y sus sanciones.
6. Los tiempos máximos para cada tipo de crédito.

Para una buena administración de los financiamientos a largo plazo se requiere de información veraz y oportuna para cumplir con las condiciones de contrato de crédito. La información requerida puede ser interna o externa.

Los encargados del manejo y monto de los financiamientos a largo plazo que por lo general son: dirección financiera y/o tesorería requiere tener por lo menos un conocimiento continuo respecto a lo siguiente.

- a) Estado actual y saldos de los financiamientos a largo plazo
- b) La parte de la deuda que venza a corto plazo
- c) Fecha de iniciación o apertura de los financiamientos
- d) Nombre de las entidades financieras que otorgaron los financiamientos y en que proporción, si es el caso.
- e) Saldo de la deuda a la fecha por cada institución
- f) Copia de los reportes o informes que se les proporciona a los prestatarios periódicamente.
- g) Directorio de los prestatarios, nombre de los funcionarios, domicilio, correo electrónico, etc.

2.2.3 El nivel de los financiamientos a largo plazo

La buen o mala administración de los financiamientos a largo plazo afecta directamente la solvencia de la empresa y su estructura financiera.

1. Nivel de Financiamiento en relación a los activos

| | |
|-------------------------|---------|
| Nivel de Endeudamiento= | Pasivos |
| | Activos |

| | 2004 | 2005 | 2006 | jun-07 |
|-------------------------------|------|------|------|--------|
| Nivel de Endeudamiento | 0,21 | 0,17 | 0,40 | 0,34 |

El resultado representa que por cada dólar que tenemos en el activo se ha financiado 0,40% en el 2006 y 0,34% en el 2007.

Es un indicador muy bueno ya que estamos cuidando de no endeudarnos mucho poniendo en riesgo los activos o lo que es lo mismo, lo que tiene la cooperativa para desarrollar normalmente sus actividades.

2. Nivel de Financiamiento en relación a los activos fijos

| | |
|-------------------------|---------------|
| Nivel de Endeudamiento= | Pasivos |
| | Activos Fijos |

| | 2004 | 2005 | 2006 | jun-07 |
|-------------------------------|------|------|------|--------|
| Nivel de Endeudamiento | 0,28 | 0,21 | 0,86 | 0,72 |

El resultado indica que por cada dólar de activo fijo, se han financiado 28 centavos en el 2004 y 72 centavos en el 2007.

Ahora bien esto es un poco preocupante para la cooperativa porque están manejando mal su financiamiento con tercero es decir ha aumentado aproximadamente un 50% del año 2004 al 2007, claro se lo puede explicar por la construcción de la estación de servicio, y mejoramiento de la infraestructura en la matriz, pero no debemos descuidar este indicador.

3. Nivel de Financiamiento en relación al capital contable

| | |
|-------------------------|------------------|
| Nivel de Endeudamiento= | Pasivos |
| | Capital Contable |

| | 2004 | 2005 | 2006 | jun-07 |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Nivel de Endeudamiento | 0,31 | 0,22 | 0,70 | 0,53 |

Tomando en cuenta los indicadores del cuadro anterior se puede interpretar que por cada dólar de los socios de la cooperativa se tiene contratada 0,70 centavos en el 2006 y 0,53 centavos en el 2007 de deuda a largo plazo.

Según estudios realizados, el nivel óptimo de endeudamiento es el 41% dependiendo de los administradores y el nivel de riesgo que incide en la toma de decisiones. Si sobrepasamos este nivel, estaríamos trabajando para cubrir con nuestras obligaciones y no generar rentabilidad.

La buena administración aconseja que:

1. No debe obtenerse más financiamiento que el que sea susceptible de ser pagado por los recursos generados de la empresa.
2. Se debe tener en cuenta los años de vigencia del crédito, que debe proporcionar cierta holgura en el pago del financiamiento.

2.2.4 Las políticas de los financiamientos a largo plazo

Las políticas definen a la administración de una empresa los parámetros para conservar una estructura financiera sana y equilibrada. Estas políticas tienen como objetivo controlar el uso y magnitud del financiamiento externo.

Políticas en la utilización de los créditos

- ✚ Las inversiones a largo plazo (construcción de instalaciones, maquinaria, etc.) deben ser financiadas con créditos a largo plazo, o en su caso con capital propio, esto es, nunca debemos usar los recursos circulantes para financiar inversiones a largo plazo, ya que provocaría la falta de liquidez para pago de sueldos, salarios, materia prima, etc.

- ✚ Los compromisos financieros siempre deben ser menores a la posibilidad de pago que tiene la empresa, de no suceder así la empresa tendría que recurrir a financiamiento constantes, hasta llegar a un punto de no poder liquidar sus pasivos, lo que en muchos casos son motivo de quiebra.

- ✚ Toda inversión genera flujos, los cuales son analizados en base a su valor actual.

- ✚ Los créditos deben ser suficientes y oportunos, con el menor costo posible y que alcancen a cubrir cuantitativamente la necesidad por el cual fueron solicitados.

- ✚ Buscar que las empresas mantengan estructura sana.

Es importante que una buena administración tenga una política la cual se fije el máximo de endeudamiento que se puede contraer. Y para ello tenemos indicadores financieros que se ajustan a las necesidades de la empresa.

En este contexto, analizando los indicadores anteriores el nivel máximo de endeudamiento para cooperativa Macuchi en el 2007 es del 53% sin dejar aun lado insisto, el riesgo que estén dispuestos a asumir sus administradores.

Tomando en cuenta lo anterior y el giro del negocio en particular, deben establecerse las políticas específicas para contratar deuda a largo plazo y controlar la estructura financiera de la cooperativa.

2.2.5 El control de los financiamientos a largo plazo

El control es muy delicado y es muy conveniente que se administren y se autoricen en el más alto nivel de la organización de la cooperativa, generalmente en el consejo de administración. Los recursos de los pasivos a largo plazo en muchas ocasiones se los destinan para la adquisición de plantas productivas.

Los financiamientos a largo plazo requieren de toda la fuerza y poder del control interno, para que lleguen hacer pagados en los términos del contrato. Por lo general los contratos de financiamiento a largo plazo tienen cláusulas restrictivas que deben cumplirse durante toda la vida de financiamiento y que necesitan de un seguro control financiero y legal de la cooperativa.

El esfuerzo de la cooperativa debe ser constante y continuo hasta el último vencimiento del contrato de financiamiento adquirido. El descuidar el control de estos financiamientos puede traer situaciones que pongan en peligro la subsistencia de la cooperativa.

El control contable deberá asegurar que todas las operaciones realizadas queden captadas en el sistema contable y en forma oportuna y exacta. Siendo las mas importantes las de largo plazo de intereses, y las del pago de los vencimientos de capital.

2.3 ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

2.3.1 Punto de equilibrio

En el punto de equilibrio de un negocio los ingresos son iguales a los gastos y por lo tanto no hay ni ganancia ni pérdida. Es el punto de partida desde el cual un aumento en las ventas produce una ganancia y una reducción en las ventas genera una pérdida.

2.3.1.1 Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una referencia importante, que influye en la planificación y el desarrollo de las actividades de la empresa. En una empresa de servicios, el punto de equilibrio indica la cantidad de horas cobrables que hay que trabajar para cubrir los costos.

Al entender claramente el nivel de ventas que se necesitan para cubrir todos los costos, se sabe cuántas unidades hay que producir, en el caso de una empresa que fabrica o compra productos para la venta.

En el punto de equilibrio los ingresos = costos fijos + costos variables.

Por lo tanto, para calcular el punto de equilibrio, es necesario determinar todos los costos fijos y variables involucrados en la operación:

✚ Los costos fijos son aquellos que son invariables, con cualquier nivel de ventas.

✚ Los costos variables se incurren en forma proporcional al nivel de ventas.

El empleo de la técnica del punto de equilibrio brinda una herramienta auxiliar de análisis y de reflexión, que utilizada con ingenio, proporciona un soporte a la dirección para lograr una mejor toma de decisiones.

2.3.1.2 Cálculo del punto de equilibrio

El punto de equilibrio es un modelo que logra establecer el punto donde los ingresos son iguales a los costos, donde la actividad no genera ni ganancia ni pérdida.

$$P E = \frac{CF}{1 - \left(\frac{CV}{INGRESOS} \right)}$$

Donde:

I = Ingresos USD 4.000

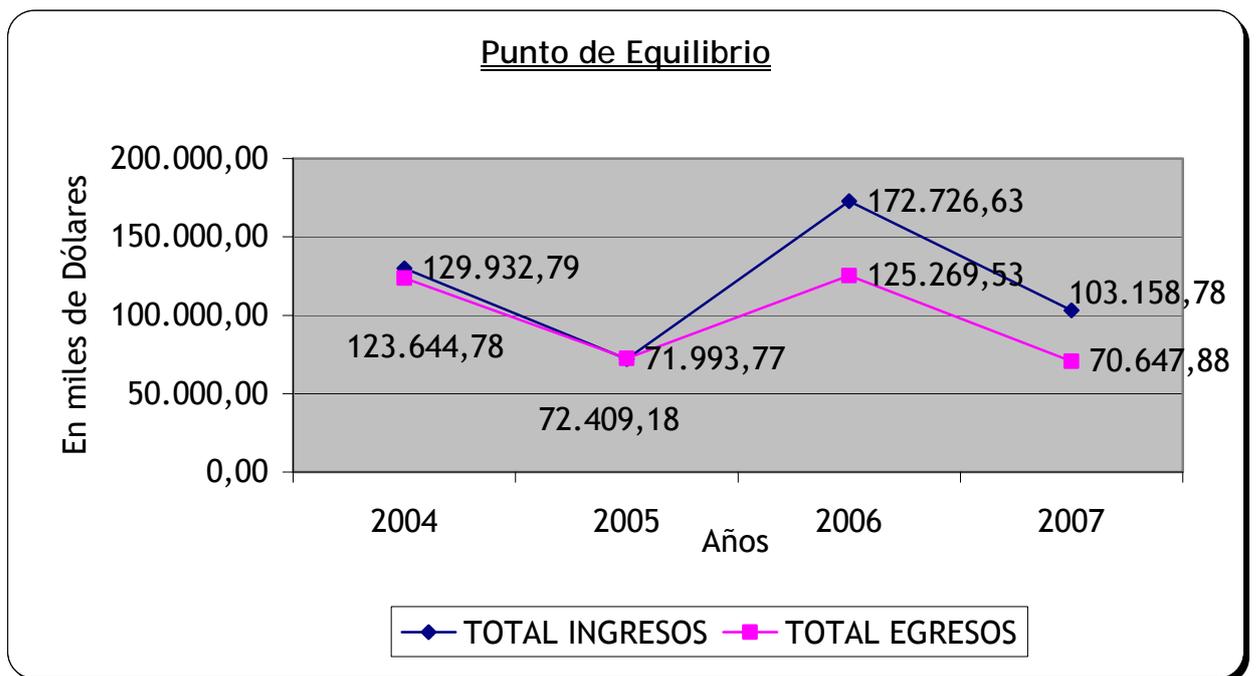
CF = Costos Fijos (Sueldos, Peajes, Ticket y Frecuencias) USD 2.360

CV = Costos Variables (Combustible, Mantenimiento, Varios) USD 1.350

$$P E = \frac{2.360}{1 - \left(\frac{1.350}{4.000} \right)}$$

P E = 3.562 dólares

2.3.1.3 Gráfico del punto de equilibrio



Fuente: Cooperativa de Transportes Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A.

2.3.1.4 Conclusiones sobre el punto de equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio anterior se explica dado que cada socio debe alcanzar ingresos aproximados de 3.562 dólares mensuales, de los cuales se destinan USD 800 para que Cooperativa Macuchi se encuentre en equilibrio.

En el año 2005 la gestión de la cooperativa está por debajo del punto de equilibrio posee mayores egresos que ingresos lo que hace que la cooperativa obtenga resultados negativos, a pesar de los esfuerzos de los administradores por mejorar la situación económica financiera.

2.4 ANALISIS DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO (ESTACION DE SERVICIO)

Dada la necesidad de definir unidades de análisis distintas de la empresa en su conjunto y de los tradicionales subsistemas de funciones. Uno de los puntos de partida fundamentales para el desarrollo del análisis estratégico y la formulación de una estrategia empresarial en la empresa diversificada consiste en la subdivisión de la misma en unidades estratégicas, al efecto de poder comprender mejor su realidad particular y tomar así decisiones con más elementos de juicio.

Se entiende por **Unidad Estratégica de Negocio (UEN)** un conjunto homogéneo de actividades o negocios, desde el punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.

La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de la demás unidades estratégicas, puesto que se integran en la estrategia de la empresa.

Se puede entender la empresa, por tanto, como **un conjunto de varias unidades estratégicas (UEN)**, cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente.

Las ideas básicas del concepto de UEN son:

- ✚ Múltiples actividades o negocios que llevan a una posición competitiva en cada actividad, en lugar de la posición competitiva global.
- ✚ Entorno competitivo específico que requiere competencias distintas, planteando situaciones de decisión y acción diferente en cada actividad.
- ✚ Existe la posibilidad de reagrupar actividades similares a fin de buscar las posibles sinergias, reduciendo el trabajo de los directivos.

La identificación de la Unidad Estratégica de Negocio se puede realizar a partir de las tres siguientes dimensiones:

1. Grupos de Clientes.- Que atiende al tipo de clientela al cual va destinado el producto o servicio.

2. Funciones.- Necesidades cubiertas por el producto o servicio.

3. Tecnología: Forma en la cual la empresa cubre a través del producto o servicio la necesidad de la clientela.

2.4.1 Definir Misión

Esforzarse día a día para brindar a nuestros clientes la mayor comodidad a la hora de repostar, en las mejores instalaciones donde podrá seleccionar el combustible de su preferencia, así como los lubricantes y aditivos que mejor cuidan su motor. Además, ofrecer la máxima atención y servicio al cliente.

2.4.1.1 Necesidades que satisface

- Amplios horarios de apertura
- Tiendas y MiniMarket
- Aceptación de diversos medios de pago para sus socios.
- Servicio de Lavadora
- Centros de Cambio de Aceite
- Cafeterías y Restaurantes
- Teléfonos públicos, y un amplio número de servicios adaptados a sus necesidades (servicios higiénicos aseados etc.)

2.4.1.2 Mercados que atiende

Estación de Servicio La Maná posee como mercado objetivo a los socios de la cooperativa Macuchi, los mismo que están comprometidos a hacer sus recargas de combustible en mencionada estación y de no hacerlo serán sancionados con multas que se fijan en asamblea general de mencionada institución.

Pero dada la eficiencia en el servicio la comunidad Lamanense pasó a formar parte del mercado que atiende la estación de servicio y se unieron a ello muchos otros usuarios del combustible motivados por la atención al cliente, excelentes precios y cantidad justa.

Se proyecta que al 2010 se tendrá una mejor participación del mercado ya que se encuentran desplazando a las otras 2 estaciones de servicio que atienden las necesidades en el cantón.

2.4.2 Definir los recursos asignados

Los recursos asignados para el funcionamiento de la estación de servicio se detallan a continuación.

2.4.2.1 ACTIVOS FIJOS

2.4.2.1.1 Cuadro 21 Activos Fijos

| CANTIDAD | DESCRIPCION | REF | VALOR |
|-----------------|---|------------|--------------|
| 1 | TERRENO CON UNA SUPERFICIE DE 9.759,77 M. CUADR | Escritura | 3.628,68 |

| | | | |
|-----------|-----------------------------------|----------|------------|
| | OBRAS CIVILES | Contrato | 203.363,88 |
| 35 | EQUIPOS E INSTALACIONES | | 56.278,24 |
| 12 | MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA | | 3.440,00 |

*Fuente: Cooperativa de Transportes Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A.*

2.4.2.2 ACTIVOS CIRCULANTES

2.4.2.2.1 Cuadro 22 Financiamiento por parte de la Cooperativa

| | |
|--|-----------|
| DESEMBOLSOS DE LAS CUENTAS POR COBRAR | 32.315,42 |
| PUESTOS Y TRASPASOS | 42.671,68 |
| VENTA DE 2 LOCALES | 80.000,00 |
| ENTREGA DE TERRENO PARA CONSTRUCCIÓN | 3.628,68 |
| | |

| | |
|---|------------|
| TRASPASOS DE AIRE ACONDICIONADO | 350,00 |
| APORTE TOTAL DE LA COOPERATIVA | 158.965,78 |

*Fuente: Cooperativa de Transportes Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A.*

2.4.2.3 COSTOS Y GASTOS

2.4.2.3.1 Cuadro 23 Costos y Gastos

| CANTIDAD | DESCRIPCION | REF | VALOR |
|----------|---|-----|-----------|
| 63 | GASTOS POR INSTALACIONES Y ADQUISICIÓN DE EQUIPOS. | | 3.792,00 |
| | IMPUESTOS Y AUTORIZACIONES DE LEY | | 7.997,68 |
| 35 | OTROS GASTOS | | 3.835,00 |
| 12 | LAVADORA DE VEHÍCULOS | | 17.015,09 |

| | | | |
|--|---|---------|----------|
| | | | |
| | GASTOS EN LA INSTALACION DE LA LAVADORA | | 1.994,40 |
| | GASTOS DE COSNTITUCION DE LA COMPAÑÍA | | 5.958,65 |
| | VALORES REEMBOLSABLES | Libreta | 8.294,35 |

*Fuente: Cooperativa de Transportes Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A*

2.4.3 Monitorear su desempeño como si fuera empresa independiente

El desempeño de una Unidad Estratégica de Negocio debe ser monitoreado por personal ajeno a la empresa, es decir de una manera independiente para que no haya desfase en la información obtenida.

2.4.3.1 RENTABILIDAD

| | |
|-------------------------------------|-----------------|
| Rendimiento sobre Activos Totales = | Utilidad Neta |
| | Activos Totales |

$$\text{Rendimiento sobre Activos Totales} = 0,5\%$$

Es decir que por cada dólar que la estación de servicio posee en sus activos, estos generan el 0,5% de utilidad neta. Cabe recalcar que este indicador es

solamente para una unidad estratégica de negocio como los es la Estación de Servicio.

| | |
|----------------------------------|------------|
| Rendimiento sobre la Inversión = | Utilidad |
| | Patrimonio |

Rendimiento sobre la Inversión = 0,7%

Como se puede observar, en el cálculo anterior se muestra el rendimiento de la inversión realizada en la puesta en marcha de la Estación de Servicio de la Cooperativa Macuchi. Es significativamente bajo, esto se explica por la reciente incursión en el mercado; pero se espera que aumenten los rendimientos conforme vaya captando mas mercado.

2.4.3.2 INVERSIONES

2.4.3.2.1 Cuadro 24 Resumen General de Inversiones

| DESCRIPCIÓN | VALOR |
|--|--------------|
| COSTO TOTAL DE ACTIVOS DE LA GASOLINERA | 266.917,12 |
| GASTOS EN LA INSTALACION Y ADQUIS. DE ACTIVOS - GASOLINERA | 3.792,00 |
| IMPUESTOS Y AUTORIZACIONES DE LEY | 7.997,68 |
| | |

| | |
|---|-------------------|
| FONDOS DEPOSITADOS EN GARANTÍA | 8.294,35 |
| COSTO TOTAL DE ACTIVOS DE LA LAVADORA | 17.015,09 |
| GASTOS EN LA INSTALACION - LAVADORA | 1.994,40 |
| GASTOS POR CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA "SERVIMACUCHI" | 5.958,65 |
| VALOR TOTAL INVERTIDO EN LA OBRA | 311.969,29 |
| VALOR DEL TERRENO | 3.628,68 |
| TRASPASO DE AIRE ACONDICIONADO | 350 |
| COSTO TOTAL DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO | 315.947,97 |

Fuente: Cooperativa de Transportes Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

2.4.3.3 PARTICIPACIÓN DE MERCADO

2.4.3.3.1 Cuadro 25 participación de mercado

| No. | DESCRIPCIÓN | PARTICIPACIÓN DEL MERCADO |
|------------|------------------------------|----------------------------------|
| 1 | Estación de Servicio La Maná | 45% |
| 2 | Estación de Servicio Macuchi | 35% |
| 3 | Estación de Servicio Rivas | 20% |
| | TOTAL | 100% |

*Fuente: Cooperativa de Transportes Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A*

2.4.3.4 UTILIDAD

La utilidad que generó la Estación de Servicio de la Cooperativa Macuchi en el 2007 fue de **2.568,14 dólares**. Explicado por su reciente incorporación en el mercado y la difícil tarea de los administradores por entender el funcionamiento de esta nueva unidad de negocio.

Pero los datos son optimistas y se prevé una tendencia creciente dada la aceptación que hasta ahora se ha dado a la Gasolinera.

2.4.3.5 ANALISIS FODA

FORTALEZAS

1. Contar con profesionales del volante capacitados para realizar mencionada labor.
2. Excelente política de financiamiento gracias al aporte de sus socios.
3. Infraestructura adecuada para brindar servicio de calidad a sus clientes.
4. Poseer oficinas en los principales terminales terrestres del país.
5. Contar con una estación de servicio propia para auto solventar la necesidad de combustible.
6. Poseer turnos exclusivos que diferencian a la cooperativa de la competencia.
7. Contar con reglamentos y estatutos que permitan el correcto funcionamiento de la cooperativa.

OPORTUNIDADES

1. Disminución de los impuestos por parte del gobierno para adquirir nuevas unidades.
2. Reconstrucción vial que disminuirá los costos de mantenimiento para las unidades.
3. Incremento en el parque automotor para mejorar los ingresos en la estación de servicio.

DEBILIDADES

1. Falta de personal calificado en la administración de la cooperativa.
2. Exceso en gastos innecesarios especialmente en el área administrativa.
3. Contratación del personal por afinidad, no por merecimiento.
4. Falta de un sistema de control interno que asegure el cumplimiento de los objetivos.
5. Inexistencia de una planificación estratégica que brinde las seguridades necesarias, para asegurar la permanencia, desarrollo y crecimiento de la cooperativa en el mercado.
6. Existencia de problemas legales con empleados por inadecuado manejo del personal.

7. Falta de mecanismos que aseguren la jubilación y liquidación de sus socios.

AMENAZAS

1. Falta de conocimiento en cuanto a la futura aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” mismas que entrarán en vigencia en el 2009.
2. Endurecimiento de las sanciones para los infractores de las leyes de tránsito.

CAPITULO III

3. PLAN DE NEGOCIOS A LARGO PLAZO

El plan de negocios es una reconocida herramienta de gestión que utilizan las empresas ya establecidas o por crearse, grandes y pequeñas, para documentar sus objetivos de empresa y proponer vías que les permitan alcanzar esos objetivos en un periodo de tiempo determinado.

El plan de negocios es un documento que ayuda a analizar el mercado y planificar la estrategia de una empresa, posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha.

Se propone elaborar un plan de negocios fundamentalmente:

- ✚ Para detectar y prevenir problemas en los departamentos administrativos – financieros – operacionales de cooperativa Macuchi, antes de que ocurran, ahorrando tiempo y dinero.
- ✚ Para determinar las necesidades de recursos, especialmente en las áreas de operación y financieras, propendiendo excelencia en su giro del negocio.

- ✚ Para examinar el desempeño que tendrá su unidad de negocio y las posibles incorporaciones a las actividades de la cooperativa.
- ✚ Para establecer el valor del negocio.
- ✚ Para hacer más eficiente la puesta en marcha de una posible unidad de negocio a incorporarse.
- ✚ Para respaldar la solicitud de crédito a una entidad financiera.

Un plan de negocios reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar créditos, socios o inversores, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra, el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversores, socios, bancos, proveedores, clientes).

En este contexto, aplicando las propuestas del plan de negocio, cooperativa Macuchi estaría en la capacidad de mejorar en:

- ✚ **En Servicio al cliente.-** Llegando a cubrir más mercado, mejorando sus instalaciones y unidades, disminuyendo los niveles de accidentes de tránsito.

- ✚ **En la Organización.-** Poseer una filosofía empresarial acorde a las necesidades de la cooperativa, delimitando funciones y responsabilidades para aunar esfuerzos en la consecución de sus objetivos, de su misión y visión empresarial.
- ✚ **En los aspectos Financieros.-** Brindando una herramienta que agiliza la gestión financiera, controla los egresos y brinda pautas para invertir sus fondos excedentes, buscando con ello altos índices de rentabilidad y satisfacción de sus socios.

Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad puede no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo. Las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- ✚ Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversores, socios o compradores;
- ✚ Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiero y,
- ✚ Antes de su puesta en marcha buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.

3.1 Descripción del negocio

3.1.1 Resumen ejecutivo

Cooperativa Macuchi fue fundada el 15 de Enero de 1964, cuando se emite el Acuerdo ministerial No. 839 del Ministerio de Bienestar Social, que aprueba la creación de la COOPARATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS MACUCHI. Con este acontecimiento, se organiza la primera sesión inaugural en la sede del club Ecuador de la Parroquia el Tingo designándose como primeros directivos a los señores.

Arturo Villagómez como Presidente, Arcesio Enríquez como Vicepresidente, Antonio Peñaherrera como Tercer Vocal, Hugo Soria como secretario y en calidad de Gerente se nombra al señor Roberto Olivo Tovar. La cooperativa inicio sus actividades con un capital inicial aproximado de 88.500 sucres.

Dada la necesidad latente de los ciudadanos ecuatoriano por trasladarse de un lugar a otro con confianza y buen servicio surge Cooperativa Macuchi, misma que pretende liderar el sector transporte, brindando un servicio de calidad, seguro, eficiente y cómodo, orientada a mejorar las condiciones de vida de sus socios y clientes, para ello se cuenta con un capital humano motivado y comprometido; que generan recursos para permanecer en la cooperativa y mejorar la situación socio económica del país.

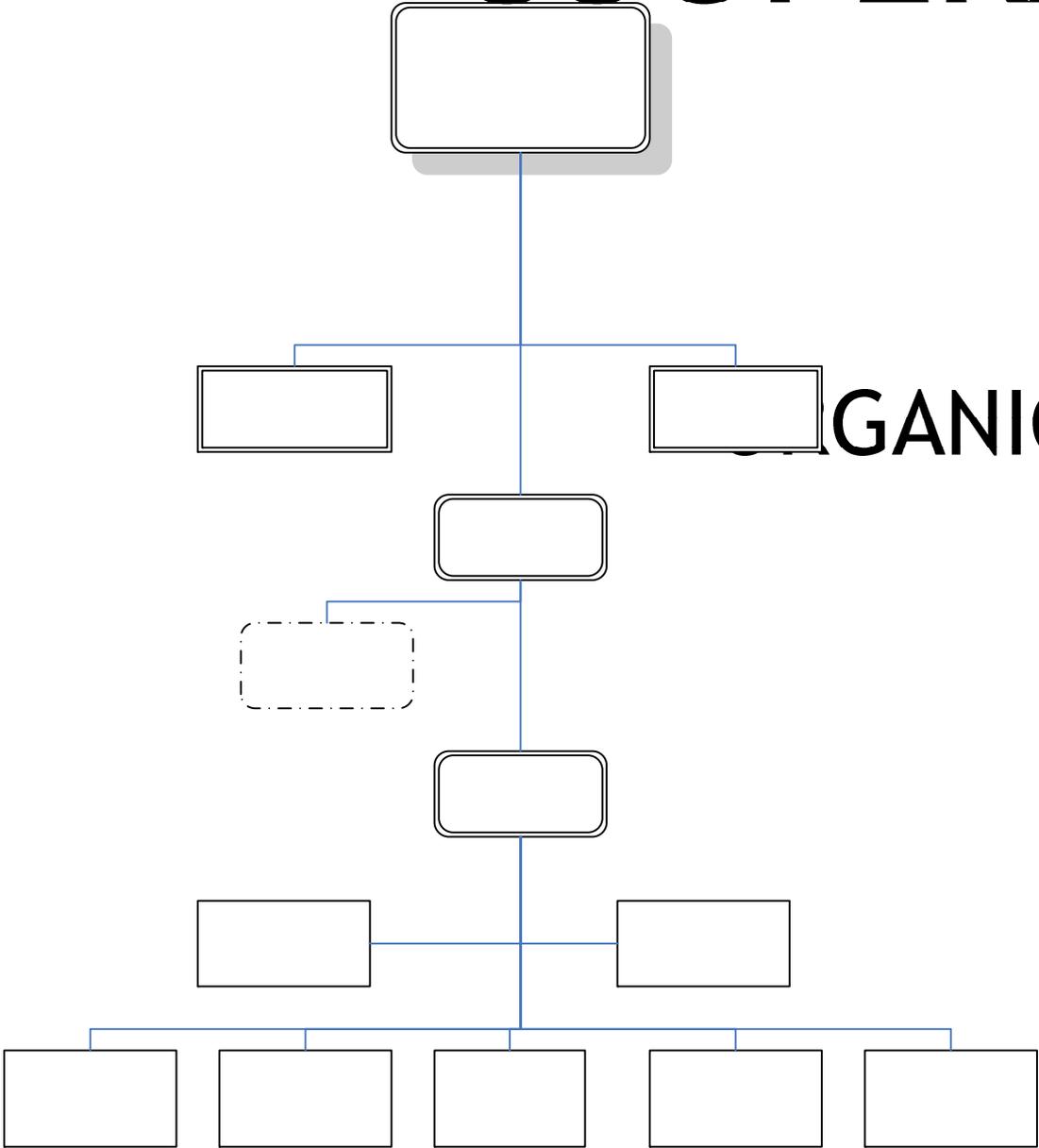
Actualmente la oficina matriz se encuentra ubicada en el cantón La Maná provincia de Cotopaxi por la cercanía a su mercado potencial, los factores que diferencian a Cooperativa Macuchi del resto son: poseer la Estación de Servicio “ServiMacuchi” que satisface las necesidades de sus socios y de la ciudadanía en general, modernas y confortables unidades a disposición de los usuarios, y contar con un “Comité de Damas de Cooperativas de Transportes Macuchi” mismo que sirve como apoyo a sus actividades sociales, culturales y deportivas.

En la actualidad el público objetivo son los clientes que viajen ya sea desde La Maná (participa el 60% del mercado) o Quevedo hacia los siguientes destinos: Quito – El Corazón – Echeandía – Balzar – La Maná – Quevedo. En general la población que se movilice hacia Quito y el Corazón es el público objetivo para los socios de la Cooperativa de Transportes Macuchi.

Cooperativa Macuchi cuenta actualmente con 73 socios distribuidos en los diferentes consejos para el cumplimiento de sus objetivos. Se pretende incorporar una cultura organizacional acorde a las necesidades de la cooperativa y se detalla a continuación.



COOPERATI



GANIGRAM

ASAM

Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

La contabilidad de cooperativa Macuchi se lleva a cabo por medio de un contador (Latinan Palma), y una auxiliar (Mónica Suárez) y se lo lleva a cabo a través de las NEC (Normas Ecuatoriana de Contabilidad).

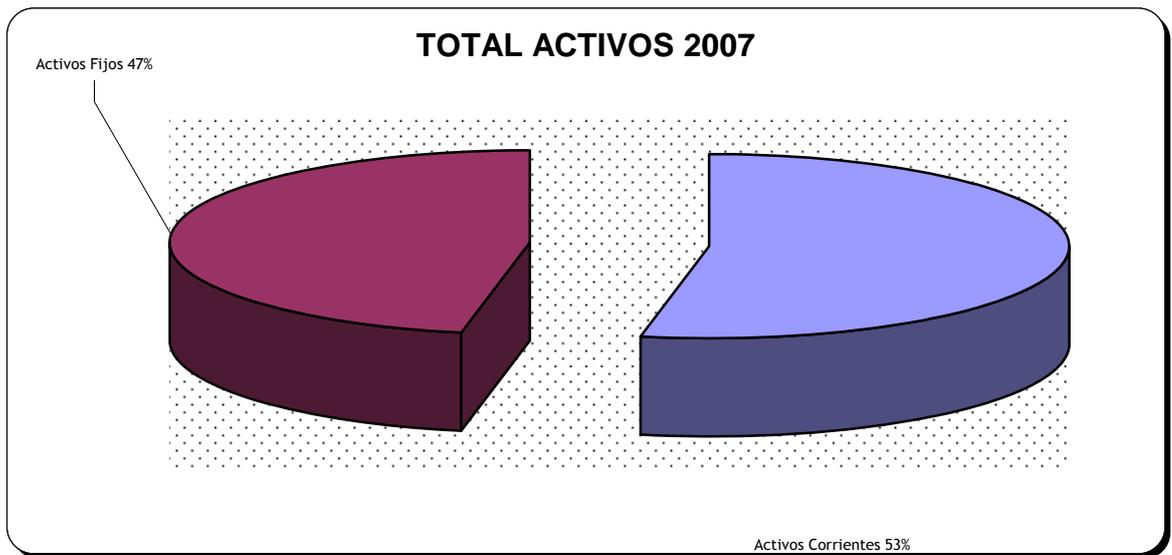
En relación con las razones financieras la cooperativa tiene una razón de liquidez de 1,58% lo cual indica que la cooperativa, en caso de que fuera necesario, podría cumplir con sus obligaciones a corto plazo. El índice de apalancamiento es del 50% principalmente por la inversión realizada para construir la estación de servicio "ServiMacuchi". La rentabilidad de la empresa se ve reflejada en los índices de rentabilidad sobre la inversión del 0,72% y sobre los activos del 0,48%.

El resumen de los Estados Financieros se muestra a continuación:

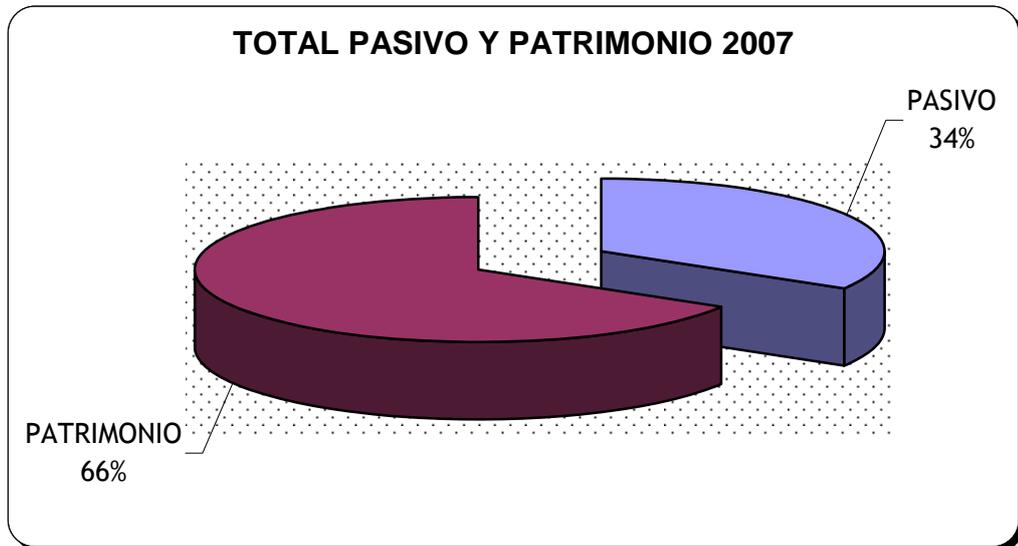
| COOPERATIVA MACUCHI | | | |
|----------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| BALANCE GENERAL | | | |
| Activos | | Pasivos | |
| Activo Corriente | 287.120,84 | Pasivos Corrientes y Lp | 181.807,28 |
| Activos Fijos | 253.404,19 | TOTAL PASIVOS | 181.807,28 |
| ACTIVO TOTAL | <u>540.525,03</u> | | |
| | | Patrimonio | |
| | | Certificados de aportación | 343.308,13 |
| | | Reservas y otras Ctas | 15.409,62 |
| | | TOTAL PATRIMONIO | 358.717,75 |
| | | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | <u>540.525,03</u> |

*Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A*

GRAFICOS DEL PORCENTAJE DE PARTICIPACION



Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A



Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

**COOPERATIVA MACUCHI
ESTADO DE RESULTADOS**

INGRESOS

| | |
|----------------------------|-------------------|
| Ingresos Gastos Oper y Adm | 103.158,78 |
| TOTAL INGRESOS | 103.158,78 |

GASTOS

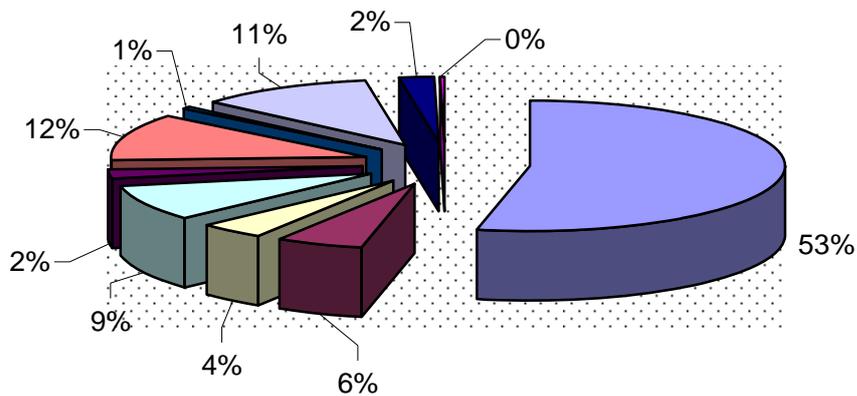
| | |
|---------------------------|------------------|
| Egresos Gastos Oper y Adm | 70.647,88 |
| TOTAL GASTOS | 70.647,88 |

UTILIDAD **32.510,90**

*Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A*

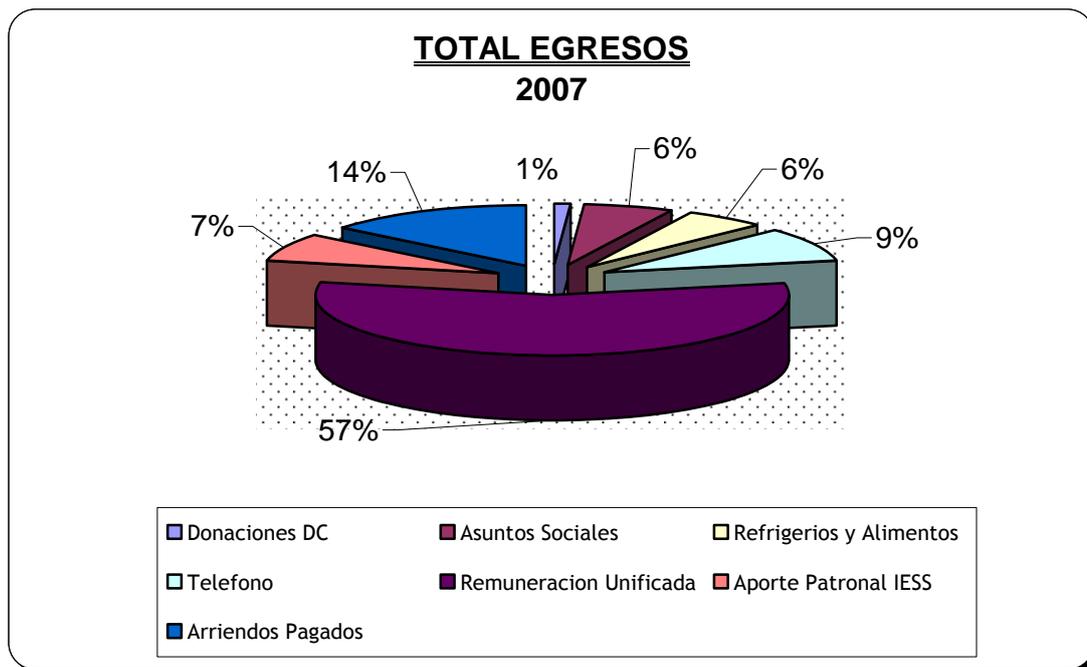
GRAFICOS DEL PORCENTAJE DE PARTICIPACION

TOTAL DE INGRESOS
2007



- | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| ■ Aportes de Administración | ■ Ingreso por encomiendas 10% | ■ Ingreso por encomiendas 21% |
| ■ Guías de encomiendas | ■ Aporte Liquido Vital | ■ Aporte Otros Serv (Queve) |
| ■ Frecuencia Echeandia | ■ Frecuencia Quevedo-La Maná | ■ Aporte Utiles de Oficina Quito |
| ■ Arriendos Cobrados | | |

*Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A*



*Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A*

3.1.2 Objetivos

Los objetivos de Cooperativa Macuchi, para dentro de los 3 años siguientes, son:

1. Ofrecer el servicio de transporte de pasajeros, carga, y encomiendas por las carreteras del país, para ello deberá:

- ✚ Renovar en un 60% los vehículos que forman parte de la cooperativa.
- ✚ Aumentar en 10% los ingresos para sus socios.
- ✚ Incrementar un 15% las frecuencias para los sectores menos atendidos del país, y que generan mayor demanda.
- ✚ Disminuir en 5% los gastos por operación y administrativos.

2. Satisfacer las necesidades de combustible tanto para sus socios como para la ciudadanía en general, además de liderar el mercado de combustible

incrementando su volumen de venta a 120,000 galones de combustible al mes, a través de su moderna estación de servicio.

3.1.3 Misión

Somos una Cooperativa que presta el servicio de Transporte de pasajeros, carga y encomiendas por las carreteras del país, con sujeción a la ley de tránsito y transporte terrestre, brindando un servicio de calidad, seguro, eficiente y cómodo, orientada a mejorar las condiciones de vida de sus socios y clientes.

3.1.4 Visión

La Visión de Cooperativa Macuchi para el 2011, es llegar a ser una de las Cooperativas más sólida eficaz y rentable, creando bienestar en sus usuarios, aportando al desarrollo social - económico del país, posicionándose como cooperativa emprendedora y creativa que busca oportunidades de negocio, para ello cuenta con frecuencias que la diferencian de la competencia y permiten servir a la ciudadanía de las provincias aledañas como: Pichincha, El Oro, Santo Domingo con liderazgo y eficiencia en el servicio de transporte.

3.1.5 Claves para el éxito

Para obtener éxito en las operaciones y servir a sus clientes con las mejores unidades y el respeto que nos caracteriza, los principios organizacionales pero sobre todo los valores humanos han jugado un papel fundamental en la conquista de nuevos mercados.

Para cumplir lo anterior, cooperativa Macuchi se ha enfocado en poseer:

- ✚ Socios responsables de cumplir y hacer cumplir los reglamentos y estatutos que rigen el accionar de la cooperativa.
- ✚ Programación de frecuencias (las que más demanda generan) legalizadas por el organismo competente.

- ✚ Eficiente, eficaz y efectiva gestión de los administradores en cuanto al manejo de los recursos que posee la cooperativa Macuchi.

- ✚ Excelentes relaciones entre los socios de la cooperativa y su personal directivo.

- ✚ Control permanente de la cooperativa Macuchi a sus socios en el cumplimiento del cronograma de trabajo establecido con anterioridad por la asamblea general.

- ✚ Interés de sus socios por renovar sus unidades (mejorar de modelo).

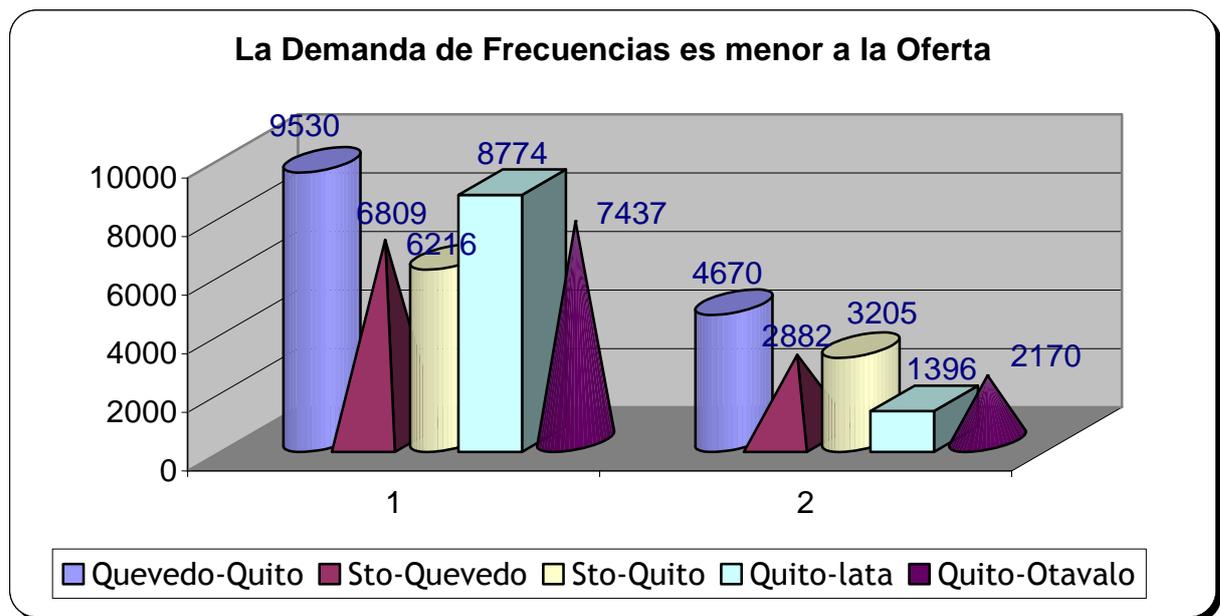
- ✚ Instalaciones y oficinas, cómodas, modernas y ubicadas en lugares estratégicos para el disfrute de los usuarios.

3.2 Mercado

3.2.1 Mercado

El mercado se encuentra compuesto por la oferta y la demanda del sector transporte en nuestro país. En ese contexto, tenemos el siguiente comportamiento.

GRÁFICO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE FRECUENCIAS



Fuente: www.hoy.com.ec

Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

Desde la Terminal Terrestre Cumandá, en la capital, salen buses a cada momento hacia un mismo destino. En la ruta hacia Santo Domingo de los Colorados salen buses cada 10 minutos, desde las 03:00 hasta las 22:00. Esto significa 114 viajes cada día, las principales unidades que salen de este sector son: las cooperativas Macuchi, Ecuador, Zaracay, Esmeraldas, Santo Domingo, Zambrano y Panamericana.

Como consecuencia de ello se generan altos índices de accidentes de tránsito, ya que los conductores aumentan la velocidad de sus unidades para captar el mayor número de usuarios.

* Una respuesta para contrarrestar lo anterior es, suspender la entrega de frecuencias y con ello significaría un mercado más rentable para los propietarios de los carros porque estos dejarían de viajar semivacíos y además cuidarían mejor sus unidades.

Recién en abril de este año, el CNT planteó la realización de un estudio para racionalizar las frecuencias en las rutas Quito-Ambato-Puyo-Tena; Quito-Ibarra-Tulcán, y, Quito-Santo Domingo-Guayaquil.

En el análisis del mercado influyen factores como las frecuencias otorgadas a las cooperativas por parte del Consejo Nacional de Tránsito (CNT) únicamente hasta abril del 2006 se concedieron 26.609 frecuencias a las cooperativas. Estas han puesto en circulación 5.235 buses en las carreteras del país.

Según fuentes de la Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Público de Pasajeros del Ecuador (Fenacotip), hubo un tiempo en que las frecuencias eran otorgadas previo el pago de coimas a los miembros del CNT.

En la actualidad las frecuencias se las otorgan previo un trámite documental y de inspección a la cooperativa postulante a la frecuencia como por ejemplo.

- ✚ Factibilidad de la nueva frecuencia.
- ✚ Estudio de la necesidad de incorporar la frecuencia.
- ✚ Estudio de la demanda para la nueva frecuencia.
- ✚ Si ya existen unidades que cubren la misma ruta, entre otros.

* Otra alternativa para neutralizar lo anterior es, ubicar en lugares estratégicos, sensores de velocidad y así monitorear las unidades que exceden el límite máximo y sancionar severamente a los mismos.

* Además se puede incorporar en zonas precisas reloj controladores del tiempo de ejecución de la ruta. Es decir, que los conductores no pueden, atrasarse o llegar muy pronto a sus lugares de destino.

Un estudio del CNT demuestra que la demanda es mucho menor que la oferta.

3.2.2 Público Objetivo

El público objetivo en los principios de la cooperativa Macuchi fueron los pobladores de La Maná – Macuchi- La Esperanza – El Tingo – Recinto el Palmar – Valencia – Quevedo.

En la actualidad el público objetivo son los clientes que viajen ya sea desde La Maná o Quevedo hacia los siguientes destinos: Quito – El Corazón – Echeandía – Balzar – La Maná – Quevedo.

En general la población que se movilice hacia Quito y el Corazón es el público objetivo para los socios de la Cooperativa de Transportes Macuchi debido a que para el primer destino se generan diariamente un total de 8 en diferentes horarios.

3.2.3 Competencia

Realizando un análisis macro, la competencia para Cooperativa Macuchi son todas las demás cooperativas que poseen igual o similares frecuencias en el territorio ecuatoriano.

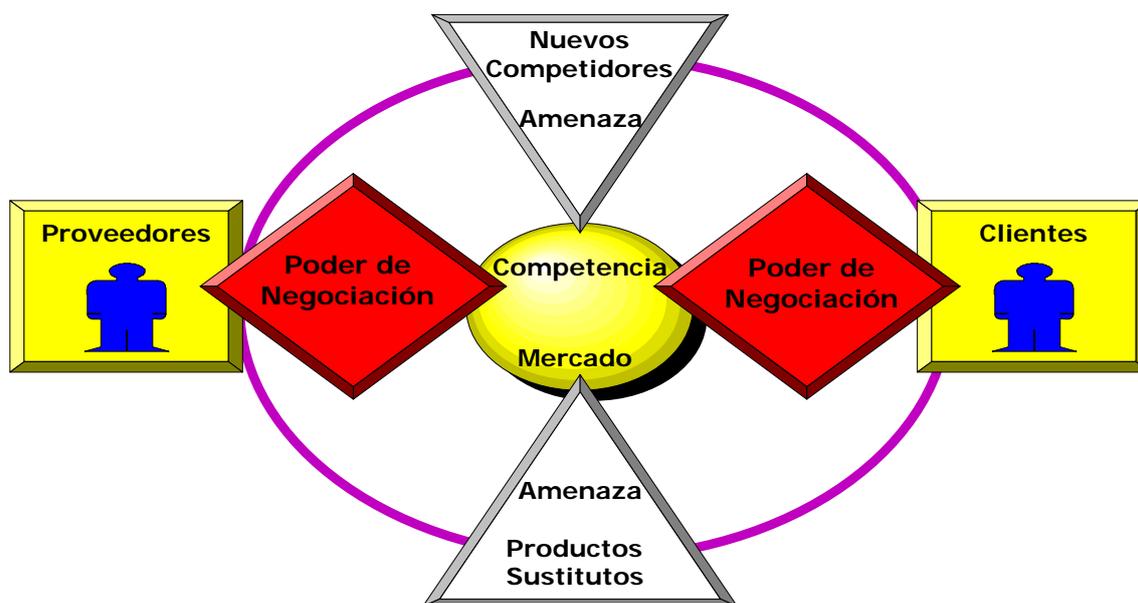
Incorporando un factor al estudio podemos citar a las nuevas incursiones en el sector transporte como los son las cooperativas de furgonetas que abarcan un gran mercado debido a los servicios que prestan y al menor tiempo en llegar a sus destinos. Podría llegar hacer muy peligroso para la cooperativa Macuchi, si los grupos de furgonetas realizan viajes a Quito u otras rutas que cubre la Macuchi.

Existen en el Ecuador 486 Cooperativas de transportes interprovinciales, distribuidas por provincias. De igual forma se han entregado 142,600 frecuencias para satisfacer de mejor forma las necesidades de los usuarios.

3.2.4 Barreras de entrada

En lo referente a las barreras de entrada que posee el sector transporte, específicamente la Cooperativa de Transportes Macuchi podemos hacer referencia a las siguientes:

FUERZAS DEL SECTOR TRANSPORTE



En forma detallada se puede describir a las barreras de entrada, de la siguiente manera:

PROVEEDORES (PODER DE NEGOCIACIÓN)

Los proveedores del sector transporte poseerán fuerza a su favor si entregan valor agregado a sus clientes y asesoría suficiente si el caso lo amerita, además de las políticas de venta, precio y calidad en los insumos.

En el sector que se desarrolla cooperativa Macuchi, los proveedores no poseen influencia, ya que sus necesidades de repuestos, lubricantes, grasas y demás son de fácil acceso y negociación porque existe variedad de proveedores en el mercado y el precio está supeditado por la oferta y demanda. Y por último las exigencias de los proveedores en el sector por los pagos en efectivo y poca disponibilidad restan fuerza en las negociaciones con los mismos.

COMPETIDORES (NUEVOS COMPETIDORES)

El sector transporte es un segmento en el que la flexibilidad de las barreras de entrada condicionan el ingreso de nuevos competidores. En este contexto el sector y en especial Cooperativa Macuchi en su sector objetivo coloca las siguiente barrears de entrada.

Barreras de entrada Cooperativa Macuchi.

- ✚ Para ingresar a la cooperativa se necesita cancelar USD 35.000 por el puesto (actualmente se ha tomado como resolución eliminar los cupos para el ingreso a la cooperativa Macuchi).
- ✚ En caso de adquirir un vehículo que ya forme parte de la cooperativa se cancelará USD 6.000 por motivo de traspaso. (el pago se lo puede diferir de acuerdo a la negociación entre el aspirante y la cooperativa).
- ✚ Se puede considerar como barrera de entrada, el aceptar a nuevos socios siempre y cuando ingresen unidades ultimo modelo o que se encuentren en perfectas condiciones para prestar un buen servicio.

Barreras de entrada del Sector Transporte.

- ✚ Leyes, Regulaciones y Normativa vigente que impiden el libre ingreso al sector transporte.
- ✚ Calidad en el servicio.
- ✚ Diversificación del servicio.
- ✚ Innovación de las cooperativas existentes.

✚ Saturación del Mercado.

CLIENTES (PODER DE NEGOCIACIÓN)

✚ Los clientes del sector transporte poseen la fuerza a su favor dado que tienen la capacidad de elegir entre una cooperativa u otra, siempre y cuando las frecuencia y horarios de las distintas cooperativas sea el mismo (situación casi imposible que suceda). Generalmente los clientes exigen precios bajos, mayor calidad y servicio a costa del margen de utilidad para el dueño de la unidad.

En conclusión, de la calidad del servicio, valor agregado, seguridad en los traslados y ventajas competitivas que tenga la cooperativa, estará asegurando su porción de clientes que asegure la permanencia en el sector y un margen de utilidad suficiente.

MERCADO (INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS)

✚ El sector transporte poseen regulaciones en cuanto al numero de cooperativas que pueden operar en ciertas provincias de nuestro país. Es por ello que se hace difícil el ingreso de nuevos competidores al mercado, pero no es imposible tal situación.

Se considera como productos sustitutos la incorporación o asociación de las camionetas que satisfacen las necesidades de los usuarios para frecuencias cortas y para el campo.

Por otro lado las furgonetas que prestan sus servicios a las diferentes ciudades de la provincia, brindando valor agregado en la prestación del servicio.

3.2.5 Competidores existentes

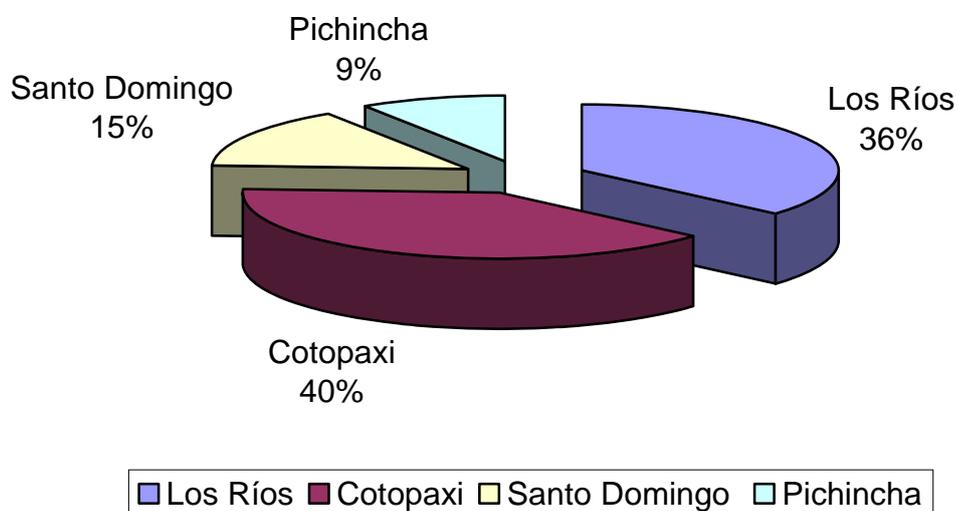
Los competidores que influyen directamente en la Cooperativa Macuchi, se detallan a continuación:

CUADRO DE LOS COMPETIDORES EXISTENTE POR PROVINCIAS
CUADRO No.26

| NO. | COMPETENCIA (PROVINCIA) | TOTAL DE COOPERATIVAS (UNIDADES) |
|------------|------------------------------------|---|
| 1 | Los Ríos | 12 |
| 2 | Cotopaxi | 13 |
| 3 | Santo Domingo | 5 |
| 4 | Pichincha | 3 |

Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

SECTOR TRANSPORTE EN EL ECUADOR



*Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A*

Dentro de la competencia sintetizada en el cuadro anterior procedemos hacer un análisis de las principales cooperativas existentes en cada provincia y que tienen un peso significativo en la prestación de servicio de transporte.

En la provincia de los Ríos sobresalen las cooperativas: Quevedo – Tía - Sucre – Espejo – Buena Fe – FBI y Valencia, esta última es competencia directa en la ruta Valencia – Quevedo (sin mayor número de pasajeros).

Por su parte en la provincia del Cotopaxi tenemos las cooperativas: Latacunga – Cotopaxi – Ciro, cubriendo cada una de ellas la frecuencia de Latacunga – Quevedo y por ende competencia desde La Maná hasta Quevedo. Forma parte de esta misma provincia la cooperativa Salcedo que es competencia directa desde Quito – Corazón.

La Provincia de Santo Domingo con las cooperativas: Kennedy – Fénix – Santo Domingo - Zambrano que es competencia desde Santo Domingo – Esmeraldas y

por ultimo cooperativa Zaracay misma que es competencia directa y significativa desde Quito – Quevedo y viceversa.

En la Provincia de Pichincha se han tomado en cuenta las únicas tres cooperativas que significan competencia para Macuchi y son: la cooperativa de transportes: Ecuador - Panamericana y Aloag. Las dos primeras son competencia importante desde Quito – Quevedo y la última desde Quito – Santo Domingo y viceversa.

VALORACION DE LOS ATRIBUTOS DE LOS COMPETIDORES

CUADRO 27

| ATRIBUTOS COMPETIDOR | TECNOLOGÍA | PARTICIPACIÓN MERCADO | CALIDAD DE SERVICIO | PONDER ACIÓN |
|---------------------------------|-------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| Zaracay | 6 | 7 | 7 | 20 |
| San Cristóbal | 7 | 5 | 8 | 21 |
| Ecuador | 8 | 5 | 9 | 23 |
| Aerotaxi | 7 | 6 | 7 | 20 |
| La Maná | 5 | 4 | 5 | 14 |

*Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A*

3.2.6 Estrategias de los competidores

De las competencias significativas que posee cooperativa de transportes Macuchi se han estudiado sus estrategias y se las detallan a continuación:

CUADRO DE LAS ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES

CUADRO No.28

| No. | ESTRATEGIAS |
|-----|---|
| 1 | Brindar a sus usuarios en el transcurso del viaje: bebidas gaseosas, caramelos, etc. |
| 2 | Realizar paradas en las estaciones de servicio, restaurantes y lugares afines si la situación lo amerita. |
| 3 | En pocas cooperativas, pero si existe el caso, se realizan los viajes directos (sin aceptar pasajeros en las vías). Exclusividad. |
| 4 | No aceptar el ingreso de vendedores que alteren la tranquilidad y seguridad de los usuarios. |
| 5 | Proyectar videos de entretenimiento para el cliente, de igual forma solicitudes de pistas musicales. |
| 6 | Servicio de guardias y porta maletas en las oficinas de los terminales terrestres. |

Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

3.2.7 Descripción de las fortalezas y debilidades.

ANÁLISIS FODA

Fortalezas

8. Contar con profesionales del volante capacitados para realizar mencionada labor.
9. Excelente política de financiamiento gracias al aporte de sus socios.
10. Infraestructura adecuada para brindar servicio de calidad a sus clientes.
11. Poseer oficinas en los principales terminales terrestres del país.
12. Contar con una estación de servicio propia para auto solventar la necesidad de combustible.
13. Poseer turnos exclusivos que diferencian a la cooperativa de la competencia.
14. Contar con reglamentos y estatutos que permitan el correcto funcionamiento de la cooperativa.

Oportunidades

4. Disminución de los impuestos por parte del gobierno para adquirir nuevas unidades.
5. Reconstrucción vial que disminuirá los costos de mantenimiento para las unidades.
6. Incremento en el parque automotor para mejorar los ingresos en la estación de servicio.

Debilidades

8. Falta de personal calificado en la administración de la cooperativa.
9. Exceso de accidentes de tránsito provocado por los conductores.
10. Contratación del personal por afinidad, no por merecimiento.

11. Falta de un sistema de control interno que asegure el cumplimiento de los objetivos.
12. Inexistencia de una planificación estratégica que brinde las seguridades necesarias, para asegurar la permanencia, desarrollo y crecimiento de la cooperativa en el mercado.
13. Existencia de problemas legales con empleados por inadecuado manejo del personal.
14. Falta de mecanismos que aseguren la jubilación y liquidación de sus socios.

Amenazas

3. Falta de conocimiento en cuanto a la futura aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” mismas que entrarán en vigencia en el 2009.
4. Endurecimiento de las sanciones para los infractores de las leyes de tránsito.
5. Disminución de las frecuencias por parte de la DNT.

3.2.8 Ventaja competitiva respecto a competidores

- ✚ Poseer la Estación de Servicio “ServiMacuchi” que satisface las necesidades de sus socios y de la ciudadanía en general.
- ✚ Modernas y confortables unidades a disposición de los usuarios.
- ✚ Contar con un “Comité de Damas de Cooperativas de Transportes Macuchi” mismo que sirve como apoyo a sus actividades sociales, culturales y deportivas.

3.3 La Industria (sector transporte)

3.3.1 Impacto de la cooperativa en el sector.

Cooperativa Macuchi incide positivamente en el sector transporte en varios aspectos significativos que a continuación se detallan:

- ✚ Disminuir en gran medida la demanda del servicio en las provincias de Cotopaxi, Los Ríos, Pichincha entre otros.
- ✚ Aumentar el número de Cooperativas en el país, incrementando la oferta en el sector, sin saturar el mismo.
- ✚ Creando fuentes de trabajo que mejoren el nivel de vida de las personas y coadyuven al desarrollo socio - económico del país.
- ✚ Por formar parte de la Fenacotip contribuye con 180 dólares anuales para ayudar en parte al sector transporte en nuestro país en especial a sus federados.
- ✚ Contribuir con el 5% de sus excedentes para el fondo de educación que beneficiará a los chóferes profesionales. (disposición de los organismos competentes que se aplica a las cooperativas que forman parte de mencionada federación).
- ✚ Participación en el Cantón La Maná con el 60% de usuarios, Quevedo – Quito 60% Santo Domingo 40% y 7% de participación en el país.

3.3.2 Descripción de la industria

Las Cooperativas de Transporte interprovincial en el transcurso del tiempo ha crecido considerablemente, esto explicado por el incremento en la población económicamente activa que demanda el servicio. Altos niveles de ingresos para los socios que forman parte de una cooperativa. Y demanda superior a la oferta porque no cubrían ciertos destinos.

Ahora bien analizando los precios tenemos que los mismos varían de acuerdo a la distancia y al servicio. Muchas compañías de transporte ofrecen unidades nuevas, con baño, televisor y asientos reclinables. Algunas incluso sirven algún refrigerio para el camino.

Por otro lado haciendo énfasis en la Ley de Cooperativas, estipula que: son organizaciones de servicios las que, sin pertenecer a los otros grupos, *"se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad"*

Las cooperativas de transporte terrestre, aunque tuvieron una aparición tardía en el escenario cooperativista ecuatoriano en relación a otras clases (como las agrarias), adquirieron una posición predominante al interior del grupo de servicios a partir de mediados de los años cincuenta, llegando a representar, en 1982, el 87.2% del total de cooperativas de servicios.

Para esa fecha, las cooperativas de transporte estaban ubicadas, principalmente, en las provincias de Pichincha, Guayas, Manabí y Tungurahua; fueron constituidas por chóferes de vehículos automotores dedicados al transporte pesado y público (buses y taxis) a nivel urbano, interprovincial e intercantonal.

Actualmente, en muchos casos, no son los cooperados quienes conducen sus unidades sino que contratan personal asalariado para hacerlo; además, algunos de ellos son propietarios de varias unidades.

Las actividades de sus organismos de integración están relacionadas, principalmente, con reivindicaciones de carácter gremial (alza de tarifas y mantenimiento de los precios de llantas y repuestos), dada su vinculación con los sindicatos de chóferes; en conjunto, constituyen uno de los grupos de presión más importante del país y, debido a su estructura casi monopólica, pueden llegar a paralizar el servicio de transporte en casi todo el país.

3.3.3 Tamaño de la industria

El tamaño de la industria del transporte se extiende hasta todo el territorio ecuatoriano, dada la necesidad de la ciudadanía que no posee vehículo propio de trasladarse a sus lugares de trabajo y en algunos casos visitar lugares de entretenimiento en compañía de sus familiares y seres queridos.

GRAFICO DEL TAMAÑO DE LA INDUSTRIA



Fuente: www.inec.gov.ec
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

Para fines de analizar el tamaño de la industria para cooperativa Macuchi se han tomado los principales destinos que son: Quito, Esmeraldas, El Corazón, Echeandia, San Luís, Balzar.

CUADRO DEL TAMAÑO DE LA INDUSTRIA

(para cooperativa Macuchi)

CUADRO No.29

| DESTINOS | POBLACIÓN ECONÓMICAMENT E ACTIVA | MERCADO POTENCIAL (miles de personas) |
|------------|--|---|
| Quito | 786,691 | 39 |
| Esmeraldas | 385.223 | 38.522 |
| El Corazón | 349.540 | 174.770 |
| Echeandía | 10.951 | 2.190 |
| San Luís | 4.571 | 457 |
| Balzar | 48.470 | 12.118 |

Fuente: INEC

Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

3.3.4 Características de la industria

El sector transporte en nuestro país se caracteriza por la responsabilidad tanto de sus propietarios como del personal que conduce las unidades.

Por otro lado, la competencia sana, leal y transparente entre las cooperativas es un factor preponderante al momento de juzgar el accionar de las mismas. En ese contexto y dada la gran cantidad de unidades existentes en el mercado, que ha llegado a sobrepasar la oferta del servicio se han constituido en organismos cerrados con muy escasas posibilidades de entrada, pues se han fijado cuotas de ingresos muy elevadas precisamente para evitar el acceso de nuevos socios

(hasta hace poco, entre USD 6.000 y 8.000 o hasta 10.000; ahora entre USD 25.000 y 35.000).

Y por último, se caracterizan unas de otras por el interés de mejorar cada día su servicio, incorporando más rutas a su cuadro de trabajo y modernizando sus unidades según el cambio tecnológico y las posibilidades económicas lo ameriten.

3.4 Organización

La organización es la forma en la que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma.

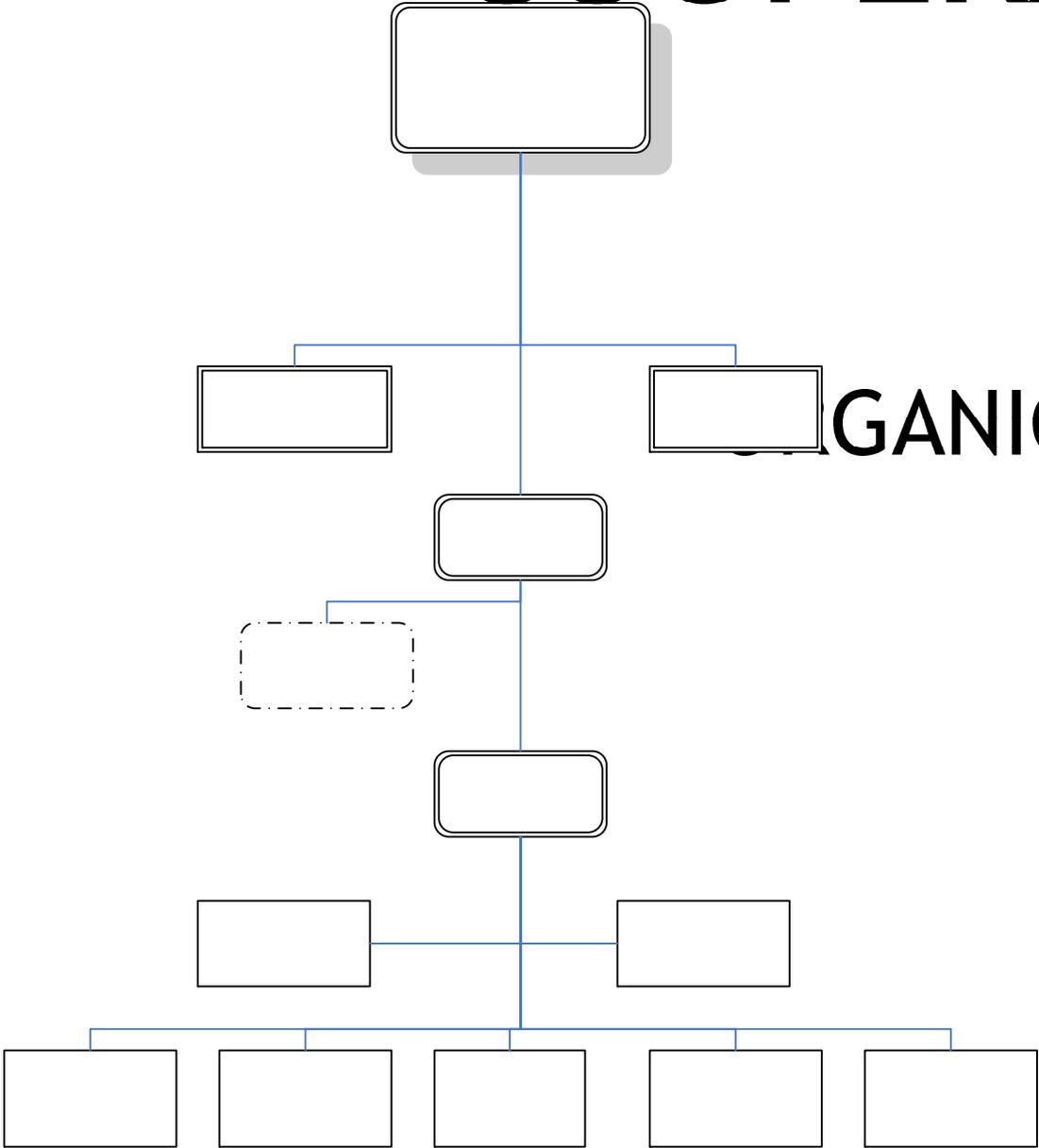
Objetivos del área de organización.- En el área organizacional, la cooperativa Macuchi busca establecer una adecuada distribución de funciones y responsabilidades, de tal modo que se facilite el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos de las áreas restantes de la misma.

3.4.1 Estructura Organizacional.

Actualmente Cooperativa Macuchi, no posee ninguna forma de filosofía empresarial o sistema de organización que permita delimitar funciones y responsabilidades (organigrama). Para lo cual se incorpora una estructura organizacional que según nuestro criterio se ajusta a las necesidades de la cooperativa.



COOPERATI

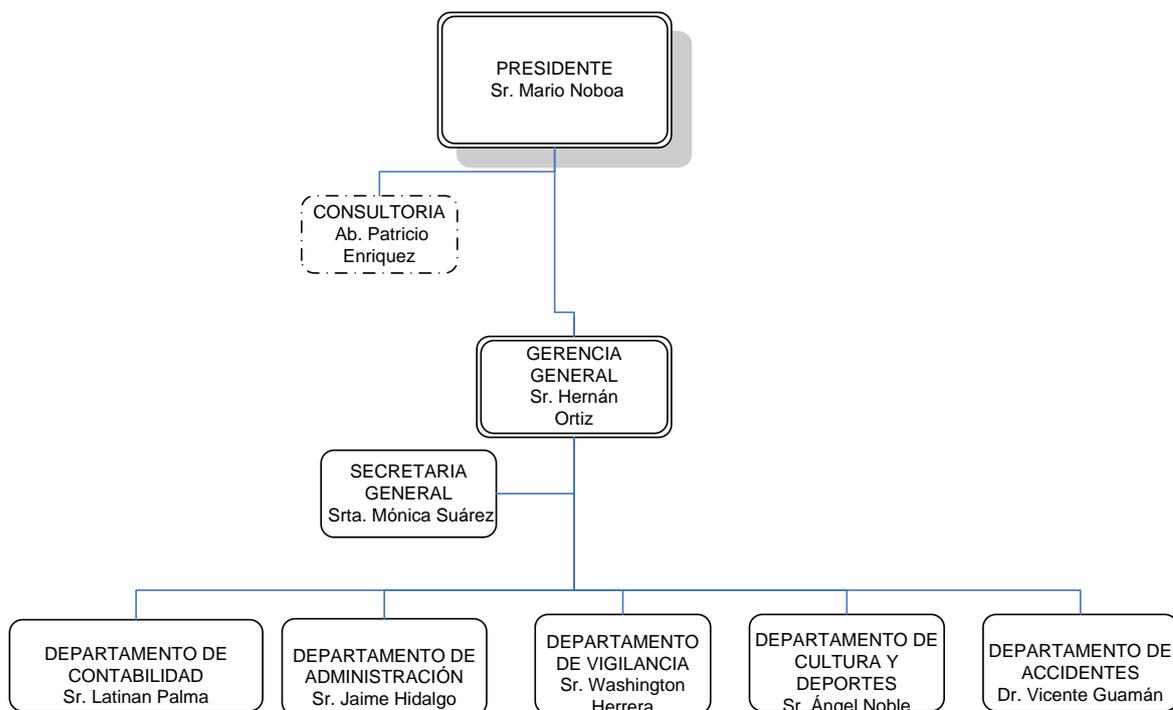


GANIGRAM

ASAM

Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

ORGANIGRAMA POSICIONAL



Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

3.4.2 Funciones específicas por puestos.

A continuación se detallan las especificaciones de los puestos más importantes y que tienen trascendencia en la toma de decisiones dentro de la Cooperativa Macuchi.

ASAMBLEA GENERAL

Está conformada por todos los socios que están en pleno goce de sus derechos.

- ✚ Elegir y remover a los miembros de los consejos de administración y vigilancia.
- ✚ Resolver asuntos del orden del día.
- ✚ Modificar los estatutos de acuerdo a la ley y reglamentos.
- ✚ Conocer y hacer observaciones acerca de los balances de la cooperativa.
- ✚ Aprobar la forma en la que debe repartirse los excedentes.
- ✚ Aprobar o rechazar la compra o venta de bienes inmuebles.
- ✚ Formular el plan general de actividades de la cooperativa.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Estará integrado por siete socios elegidos por la asamblea general, en calidad de principales y tres en calidad de suplentes.

- ✚ Cumplir y hacer cumplir la ley de cooperativas.
- ✚ Sesionar por lo menos una vez por semana.
- ✚ Aceptar o rechazar solicitudes de nuevos socio.
- ✚ Aceptar o rechazar solicitudes de trabajo para ayudantes, y choferes de los socios.
- ✚ Autorizar los contratos en que deba intervenir la cooperativa.
- ✚ Dictar el monto de caución para el funcionario que maneje fondos de la cooperativa.

- ✚ Nombrar y remover con causa justa al gerente.
- ✚ Fijar los sueldos y salarios que por ley deben percibir los funcionarios.

CONSEJO DE VIGILANCIA

Su principal actividad es fiscalizar y controlar las actividades del consejo de administración, del gerente y de los empleados administrativos de la cooperativa.

- ✚ Vigilar al consejo de administración, presidente, gerente, y demás empleados administrativos.
- ✚ Controlar la contabilidad y movimiento económico de la cooperativa.
- ✚ Sesionar por lo menos una vez por semana.

PRESIDENTE

- ✚ Todos los contemplados en la ley de cooperativas.
- ✚ Vigilar por el fiel cumplimiento de todas las disposiciones, legales, reglamentarias y estatutarias.
- ✚ Resolver internamente los asuntos urgentes de la cooperativa.

GERENTE

El gerente es el representante legal y administrador de la cooperativa.

- ✚ Las contempladas en la ley de cooperativas.
- ✚ Elaborar el cuadro de trabajo semanalmente.

*Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A*

3.4.3 Captación y desarrollo del personal.

Reclutamiento.- Es muy importante establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la captación del personal requerido, de acuerdo a los perfiles establecidos para los diferentes puestos que posee la cooperativa.

Cooperativa Macuchi recluta el personal a través de la radio debido a la aceptación masiva de este medio de comunicación en el cantón, y por los bajos costos que genera el mismo.

Selección y Contratación.- Tener bien claras las herramientas y técnicas a utilizar en esta sección es importante para escoger al personal idóneo. En cuanto a la contratación es un proceso simple si se toman en cuenta los detalles legales que implica.

La selección de persona se la realizará de la siguiente manera:

- ✚ Los aspirantes entregarán el currículum en las oficinas de la institución.
- ✚ El gerente se encarga de seleccionar las carpetas idóneas para el puesto y procede a llamar por vía telefónica a los postulantes escogidos.
- ✚ Se les practica una prueba de conocimiento para evaluar el nivel académico e intelectual de los mismos.
- ✚ Se califica las pruebas y se toma una decisión.
- ✚ El postulante favorecido, es puesto a prueba durante un periodo de 3 meses y;
- ✚ Luego del periodo de prueba se procede a realizar el contrato por un año tomando todas las consideraciones legales que ameriten.

Administración de sueldos y salarios.- Cuando se cuenta con una descripción básica de puestos, perfiles por puestos y organigramas de la cooperativa, se torna más fácil el proceso de administrar sueldos y salarios, tan solo implica jerarquizar los puestos de la cooperativa.

COOPERATIVA INTERPROVINCIAL DE TRANSPORTES MACUCHI

ROL DE PAGOS

MES DE JUNIO DEL 2008

INGRESOS

CUADRO No. 30

| No. | Nomina | CARGO | Días | Remun Unif | Horas Extras | Adicion | Bon. Resp | TOTAL INGRESOS |
|------------|--------------------|---------------|-------------|-------------------|---------------------|----------------|------------------|---------------------------|
| 1 | Alarcón Marcia | Despachador | 30 | 234,00 | | 23,40 | | 257,40 |
| 2 | Anchundia Fernando | Despachador | 30 | 260,00 | | 69,36 | | 329,36 |
| 3 | Anchundia Glenda | Despachador | 30 | 234,00 | | | | 234,00 |
| 4 | Barragán Jorge | Aux. Servicio | 30 | 234,00 | 42,41 | 35,58 | | 311,99 |
| 5 | Bravo Fabiola | Despa. Bodeg | 30 | 234,00 | 30,00 | | | 264,00 |
| 6 | Cancino Vanesa | Despachador | 30 | 234,00 | | | | 234,00 |
| 7 | Cedeño Segundo | Despachador | 30 | 200,00 | | | | 200,00 |
| 8 | Dávila Raquel | Despachador | 30 | 234,00 | | | | 234,00 |
| 9 | Falcón Norma | Despachador | 30 | 260,00 | 20,00 | | | 280,00 |
| 10 | Mendoza Deysi | Despachador | 30 | 234,00 | 30,00 | | | 264,00 |
| 11 | Nieto Mayra | Despachador | 30 | 234,00 | | | | 234,00 |
| 12 | Ortiz Hernán | Gerente | 30 | 445,00 | | | 120,00 | 565,00 |
| 13 | Palma Latinan | Contador | 30 | 538,00 | | | 50,00 | 588,00 |

| | | | | | | | | |
|-----------------|---------------|-------------|----|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 14 | Romero Yadira | Despachador | 30 | 234,00 | | | | 234,00 |
| 15 | Suárez Mónica | Aux. Cont | 30 | 314,00 | | 41,88 | | 355,88 |
| Suman... | | | | 4123,00 | 122,41 | 170,22 | 170,00 | 4585,63 |

Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

EGRESOS

CUADRO No. 31

| No. | Nomina | CARGO | Días | Aporte IESS | Antic sueldo | Préstamo IESS | TOTAL DESCUNT | LIQUI. RECIBIR |
|-----|--------------------|---------------|------|----------------|-----------------|------------------|------------------|-------------------|
| 1 | Alarcón Marcia | Despachador | 30 | 21,88 | | | 21,88 | 235,52 |
| 2 | Anchundia Fernando | Despachador | 30 | 24,31 | | 47,39 | 71,70 | 257,66 |
| 3 | Anchundia Glenda | Despachador | 30 | 21,88 | | 29,39 | 51,27 | 182,73 |
| 4 | Barragán Jorge | Aux. Servicio | 30 | 21,88 | 33,34 | | 55,22 | 256,77 |
| 5 | Bravo Fabiola | Despa. Bodeg | 30 | 21,88 | 33,34 | 44,06 | 99,28 | 164,,72 |
| 6 | Cancino Vanesa | Despachador | 30 | 21,88 | | | 21,88 | 212,12 |
| 7 | Cedeño Segundo | Despachador | 30 | 18,70 | | | 18,70 | 181,30 |
| 8 | Dávila Raquel | Despachador | 30 | 21,88 | | | 21,88 | 212,12 |
| 9 | Falcón Norma | Despachador | 30 | 24,31 | | | 24,31 | 255,69 |
| 10 | Mendoza Deysi | Despachador | 30 | 21,88 | | | 21,88 | 242,12 |
| 11 | Nieto Mayra | Despachador | 30 | 21,88 | | | 21,88 | 212,12 |
| 12 | Ortiz Hernán | Gerente | 30 | 41,61 | | | 41,61 | 523,39 |

| | | | | | | | | |
|----|-----------------|-------------|----|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| 13 | Palma Latinan | Contador | 30 | 50,30 | 50,00 | | 100,30 | 487,70 |
| 14 | Romero Yadira | Despachador | 30 | 21,88 | | | 21,88 | 212,12 |
| 15 | Suárez Mónica | Aux. Cont | 30 | 29,36 | | | 29,36 | 326,52 |
| | Suman... | | | 385,50 | 116,68 | 120,84 | 623,02 | 3.962,61 |

*Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A*

3.4.4 Relaciones de trabajo.

El ambiente de trabajo es de gran importancia para el desarrollo de la cooperativa, involucrando una serie de aspectos de gran importancia como son:

- a) La Motivación
- b) La comunicación
- c) El trabajo de equipo
- d) La calidad personal y de vida de todos los miembros de la organización.

Para que las relaciones se logren de manera efectiva dentro de la empresa, es preciso tener una buena comunicación, esto es, que se entiendan las instrucciones y la manera de realizar cada una de las actividades. Cooperativa Macuchi utiliza para esto, oficios que se entregan a los socios o avisos en las sesiones de asamblea general.

Cooperativa Macuchi propicia un clima organizacional favorable incentivando a sus socios, o choferes de las unidades con menciones de honor y reconocimiento en actos públicos.

3.5 Modelo de negocio y plan financiero

3.5.1 Previsiones para cinco años.

Las condiciones para proyectar los balances los próximos cinco años se detallan a continuación:

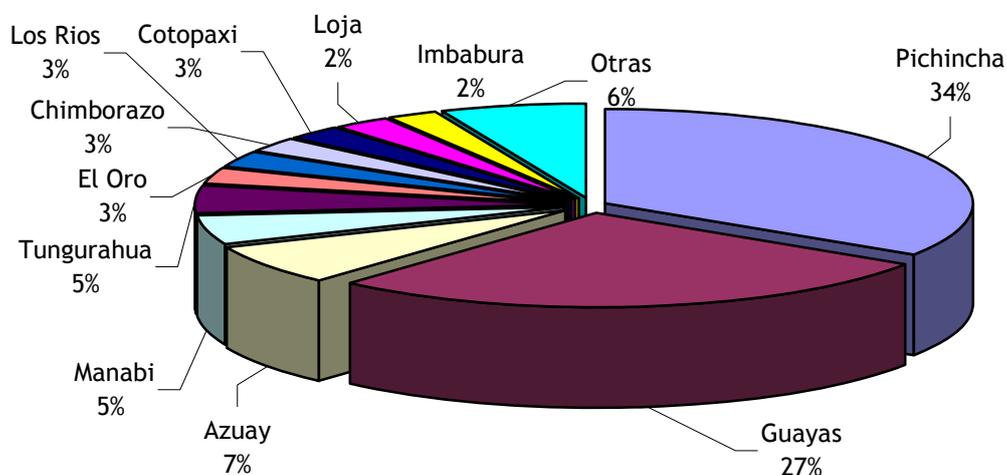
DATOS DE PROYECCION

CUADRO No.32

| Concepto | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Inflación | 6,30% | 5,87% | 5,85% | 6,14% | 5,9% |
| Crecimiento vehicular | 35% | 40% | 45% | 50% | 60% |
| Promedio | 20,65% | 22,94% | 25,43% | 28,07% | 32,95% |

Fuente: Cooperativa Macuchi
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

DISTRIBUCION DEL PARQUE VEHICULAR POR PROVINCIAS



Fuente: www.quitoparatodos.org
Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

Teniendo en cuenta que el consumo de gasolina en los últimos 10 años se incrementó en el 55.5% y el tamaño del parque vehicular en el 74.8%, mientras la población creció solo en el 13.9%.

En el año 2006, de acuerdo a estimaciones de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), se batió una nueva marca: 90.000 vehículos nuevos, sin contar motocicletas. Pero, pese al incremento del número de usuarios y del porcentaje de viajes que se hacen en transporte privado, en la actualidad, más del 70% de la población nacional se moviliza en transporte público.

Todo lo anterior aunado con las estrategias de las casas comerciales que incentivan a los clientes para comprar vehículos con increíbles facilidades de financiamiento. Es por ello que el parque automotor y la contaminación han ido creciendo de una manera desmesurada e incontrolable.

3.5.2 Cuentas de Resultado

Luego de haber descrito las condiciones que deben cumplirse en el periodo analizado, las cuentas de resultado proyectadas reflejan la siguiente información:

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

CUADRO No.33

| | | CUENTAS DE RESULTADO | | | | | |
|-----------------------|------------------|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--|
| CONCEPTO | 30-abr-08 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | |
| Ventas | 94.593,14 | 114.126,62 | 140.301,56 | 175.973,24 | 225.368,92 | 299.627,99 | |
| Costo Venta | 83.482,48 | 100.721,61 | 123.822,11 | 155.303,89 | 198.897,69 | 264.434,48 | |
| Utilidad Bruta | 11.110,66 | 13.405,01 | 16.479,45 | 20.669,35 | 26.471,24 | 35.193,51 | |
| G. Administración. | 2.172,12 | 2.620,66 | 3.221,71 | 4.040,83 | 5.175,09 | 6.880,29 | |
| G. Ventas. | 734,13 | 885,73 | 1.088,87 | 1.365,71 | 1.749,07 | 2.325,39 | |
| G. Financiero. | 5.636,27 | 6.800,16 | 8.359,78 | 9.195,75 | 11.777,00 | 15.657,52 | |
| Utilidad Neta | 2.568,14 | 3.098,46 | 3.809,09 | 6.067,05 | 7.770,07 | 10.330,31 | |

Fuente: "ServiMacuchi"
 Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

| | | DETALLE DE COMPRAS Y VENTAS | | | | | |
|-----------------------|-------------------------|------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------|
| | | JUNIO del 2008 | | | | | |
| | | ESTACIÓN DE SERVICIO | | | | | |
| | | "SERVIMACUCHI" | | | | | |
| COMBUSTIBLE | UNIDAD DE MEDIDA | COSTO UNITARIO | CANTIDAD COMPRADA (prom) | CANTIDAD COMPRADA TOTAL | PRECIO DE VENTA | CANTIDAD VENDIDA TOTAL | UTILIDAD |
| Gasolina Extra | Galones | 1,32749 | 703 | 933,22547 | 1,48 | 1040,44 | 107,21453 |
| Gasolina Súper | Galones | 1,70352 | 255 | 434,3976 | 1,97 | 502,35 | 67,9524 |
| Diesel | Galones | 0,91332 | 2.303 | 2103,37596 | 1,037 | 2388,211 | 284,83504 |

Fuente: "ServiMacuchi"

Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

| | | DETALLE DE COMPRAS Y VENTAS | | | | | |
|-----------------------|-------------------------|------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------|
| | | PROYECTADO 2009 | | | | | |
| | | ESTACIÓN DE SERVICIO | | | | | |
| | | "SERVIMACUCHI" | | | | | |
| COMBUSTIBLE | UNIDAD DE MEDIDA | COSTO UNITARIO | CANTIDAD COMPRADA (prom) | CANTIDAD COMPRADA TOTAL | PRECIO DE VENTA | CANTIDAD VENDIDA TOTAL | UTILIDAD |
| Gasolina Extra | Galones | 1,32749 | 848 | 1125,93653 | 1,48 | 1255,29086 | 129,3543304 |
| Gasolina Súper | Galones | 1,70352 | 308 | 524,1007044 | 1,97 | 606,085275 | 81,9845706 |
| Diesel | Galones | 0,91332 | 2.779 | 2537,723096 | 1,037 | 2881,376572 | 343,6534758 |

Fuente: "ServiMacuchi"
 Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

| | | DETALLE DE COMPRAS Y VENTAS | | | | | |
|-----------------------|-------------------------|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------|
| | | PROYECTADO 2010 | | | | | |
| | | ESTACIÓN DE SERVICIO | | | | | |
| | | "SERVIMACUCHI" | | | | | |
| COMBUSTIBLE | UNIDAD DE MEDIDA | COSTO UNITARIO | CANTIDAD COMPRADA(prom) | CANTIDAD COMPRADA TOTAL | PRECIO DE VENTA | CANTIDAD VENDIDA TOTAL | UTILIDAD |
| Gasolina Extra | Galones | 1,32749 | 864 | 1147,260732 | 1,48 | 1279,064914 | 131,8041825 |
| Gasolina Súper | Galones | 1,70352 | 313 | 534,0266896 | 1,97 | 617,5639725 | 83,53728294 |
| Diesel | Galones | 0,91332 | 2.831 | 2585,785236 | 1,037 | 2935,947193 | 350,1619564 |

Fuente: "ServiMacuchi"

Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

| | | DETALLE DE COMPRAS Y VENTAS | | | | | |
|-----------------------|-------------------------|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------|
| | | PROYECTADO 2011 | | | | | |
| | | ESTACIÓN DE SERVICIO | | | | | |
| | | "SERVIMACUCHI" | | | | | |
| COMBUSTIBLE | UNIDAD DE MEDIDA | COSTO UNITARIO | CANTIDAD COMPRADA(prom) | CANTIDAD COMPRADA TOTAL | PRECIO DE VENTA | CANTIDAD VENDIDA TOTAL | UTILIDAD |
| Gasolina Extra | Galones | 1,32749 | 882 | 1170,498046 | 1,48 | 1304,97187 | 134,4738243 |
| Gasolina Súper | Galones | 1,70352 | 320 | 544,8431898 | 1,97 | 630,0724875 | 85,2292977 |
| Diesel | Galones | 0,91332 | 2.889 | 2638,159298 | 1,037 | 2995,413647 | 357,2543489 |

Fuente: "ServiMacuchi"

Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

| | | DETALLE DE COMPRAS Y VENTAS | | | | | |
|-----------------------|-------------------------|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------|
| | | PROYECTADO 2012 | | | | | |
| | | ESTACIÓN DE SERVICIO | | | | | |
| | | "SERVIMACUCHI" | | | | | |
| COMBUSTIBLE | UNIDAD DE MEDIDA | COSTO UNITARIO | CANTIDAD COMPRADA(prom) | CANTIDAD COMPRADA TOTAL | PRECIO DE VENTA | CANTIDAD VENDIDA TOTAL | UTILIDAD |
| Gasolina Extra | Galones | 1,32749 | 900 | 1195,181859 | 1,48 | 1332,491508 | 137,3096486 |
| Gasolina Súper | Galones | 1,70352 | 327 | 556,3330063 | 1,97 | 643,359645 | 87,02663868 |
| Diesel | Galones | 0,91332 | 2.949 | 2693,793592 | 1,037 | 3058,581828 | 364,7882357 |

Fuente: "ServiMacuchi"

Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

| | | DETALLE DE COMPRAS Y VENTAS | | | | | |
|-----------------------|-------------------------|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------|
| | | PROYECTADO 2013 | | | | | |
| | | ESTACIÓN DE SERVICIO | | | | | |
| | | "SERVIMACUCHI" | | | | | |
| COMBUSTIBLE | UNIDAD DE MEDIDA | COSTO UNITARIO | CANTIDAD COMPRADA(prom) | CANTIDAD COMPRADA TOTAL | PRECIO DE VENTA | CANTIDAD VENDIDA TOTAL | UTILIDAD |
| Gasolina Extra | Galones | 1,32749 | 935 | 1240,723262 | 1,48 | 1383,26498 | 142,5417176 |
| Gasolina Súper | Galones | 1,70352 | 339 | 577,5316092 | 1,97 | 667,874325 | 90,3427158 |
| Diesel | Galones | 0,91332 | 3.062 | 2796,438339 | 1,037 | 3175,126525 | 378,6881857 |

Fuente: "ServiMacuchi"

Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

3.5.3 Balance General proyectado.

Por su parte, el Balance General no sufrirá mayor variación debido principalmente a que la directiva no ha programado realizar inversiones en los próximos años; esto ocurre por la fuerte inversión que han realizado para poner a funcionar la estación de servicio “ServiMacuchi”.

Las cuentas que podrían variar dependiendo de la administración serían:

ACTIVOS

ACTIVOS CORRIENTES

↓ **Aportes de los socios** sufriría una disminución ya que mientras mas rentabilidad genere la estación de servicio, menos tendrán que aportar los socios para el pago del crédito.

↓ **Activos Fijos no Depreciables (Terrenos)** Evidentemente se disminuirán significativamente debido a la entrega del terreno para que funcione la estación de servicio.

PASIVOS

PASIVO CORRIENTE Y LARGO PLAZO

↓ **El pasivo de largo plazo** Disminuirá ya que, de los ingresos que genera la estación de servicio se pagará el préstamo.

3.5.4 Necesidades de financiación.

De acuerdo a los balances anteriormente analizados, en las circunstancias establecidas y sin considerar cambio alguno en sus inversiones, Cooperativa Macuchi no presenta necesidades de financiación a corto, mediano o largo plazo, ya que se han administrado eficientemente los recursos y las inversiones realizan están generando las utilidades esperadas.

3.6 Establecimiento de los indicadores de control

3.6.1 Determinación de la meta.

La meta establecida por “ServiMacuchi” es incrementar la venta de combustible a 120.000 galones por mes, mediante estrategias de marketing que capten clientes externos, y políticas para incentivar a sus socios a que se abastezcan de combustible en su propia estación de servicio.

3.6.2 Calculo de las variables en función a la meta.

| | | | VARIABLES DE LA META | | | | | | | |
|---------------|---------|----------------|----------------------|----------------|--------|----------------|---------|----------------|-----------|----------------|
| VARIABLE | | 2009 | | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 |
| Extra | 4497,57 | 26.278 | 4995,24 | 26.775 | 5537,6 | 27.318 | 6113,65 | 27.894 | 7176,51 | 28.957 |
| | | | | | | | | | | |
| Súper | 1635,48 | 9.555 | 1816,45 | 9.736 | 2013,7 | 9.934 | 2223,14 | 10.143 | 2609,64 | 10.530 |
| | | | | | | | | | | |
| Diesel | 14745,5 | 86.153 | 16377,2 | 87.784 | 18155 | 89.562 | 20043,9 | 91.451 | 23528,607 | 94.936 |
| | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | 121.986 | | 124.296 | | 126.813 | | 129.488 | | 134.422 |

Fuente: "ServiMacuchi"
 Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

Como se observa en el cuadro anterior, con los datos obtenidos de las proyecciones realizadas, para los próximos 5 años, la meta trazada para el 2013 se cumplirá a cabalidad a partir del año 2009-2010.

3.6.3 Estructuración del Cuadro de Indicadores.

Los indicadores que se deberán controlar para el cumplimiento de la meta trazada para el año 2013 son los siguientes:

Indicadores

| | |
|-----------------------|-------|
| Inflación Promedio | 6,01% |
| Crecimiento vehicular | 45% |

Constantes

| | |
|-----------------------|---------|
| Costos Gasolina Extra | 1,34749 |
| Costos Gasolina Súper | 1,70352 |
| Costos Diesel | 0,91332 |

Constantes

| | |
|------------|-------|
| PVP Extra | 1,48 |
| PVP Súper | 1,97 |
| PVP Diesel | 1,037 |

Y por ultimo: Que las Compras sean iguales a las Ventas

CAPITULO IV

APLICACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ORIENTADO A LA PERSPECTIVA FINANCIERA Y DEL CLIENTE.

4. DEFINICION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En septiembre de 1996, David Kaplan y Robert Norton publicaron el “Balanced Scorecard” traducido al español como Cuadro de Mando Integral y crearon una nueva tendencia en la gestión estratégica: el uso de indicadores cuantitativos para hacer el seguimiento riguroso de la estrategia empresarial. Por lo tanto, el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente al pleno cumplimiento de la misión canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Está orientado a ayudar a los administradores a responder de manera sistemática respecto a la ejecución de la estrategia de la empresa y resolver una deficiencia de los sistemas gerenciales tradicionales; su incapacidad de ligar la estrategia a largo plazo con las acciones de corto plazo.

Los sistemas de control operativo y gerencial de la mayoría de las empresas se han desarrollado alrededor de metas y medidas financieras, las cuales tienen poca relación con el logro de los objetivos estratégicos de largo plazo. Entonces el énfasis que la mayoría de las empresas ponen en medidas financieras de corto plazo deja una brecha entre la formulación de una estrategia y su implementación.

El BSC por lo tanto es un sistema de gestión estratégica de la empresa que consiste en:

- ✚ Traducir la visión y las estrategias en algo concreto.
- ✚ Comunicar la estrategia a la organización y vincular a todos a ella.
- ✚ Vincular la estrategia a los procesos de presupuestación y planeamiento.
- ✚ Permitir el aprendizaje estratégico.

Con ello el BSC proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y las estrategias de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

4.1 OBJETIVO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La meta del Cuadro de Mando Integral no es desarrollar un nuevo conjunto de medidas en la empresa. La Meta es desarrollar un nuevo sistema gerencial. La medición es importante pero debe estar subordinada al logro de una meta mayor: un sistema de gerencia estratégica que permita a los ejecutivos implementar y obtener retroalimentación sobre la estrategia.

Un sistema que le responda a las dos preguntas fundamentales. ¿Estamos llevando a cabo la estrategia? ¿Esa estrategia esta produciendo los resultados esperados?

Las razones que han impulsado a las empresas para lanzar programas de BSC son diversas, pero las más típicas son las siguientes:

- ✚ Obtener claridad y consenso sobre la estrategia.- aclarar en términos concretos la estrategia y desarrollar un fuerte consenso en la alta gerencia.
- ✚ Alcanzar el enfoque.- se requiere mejorar el enfoque estratégico y el BSC es

un medio para hacerlo.

- ✚ Desarrollo de liderazgo.- pues ayuda a debatir y comunicar las visión del futuro y los medios para lograrlo.
- ✚ Intervención estratégica.- identificar asuntos específicos que requieren su atención para el éxito de la empresa.
- ✚ Educar a la organización.- involucrar a toda la organización en forma ilustrada en la ejecución y ajuste de la estrategia.
- ✚ Fijar metas estratégicas.- identificar metas que deben lograrse para que la estrategia pueda tener éxito.
- ✚ Alinear programas e inversiones.- revisar los programas e inversiones para hacer, que estén orientado al éxito de la estrategia y no a otros fines.

4.2 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Las cuatro perspectivas del BSC permiten un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas más duras, y las más suaves y subjetivas.

Es por ello que el BSC sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada.

1. Perspectiva Financiera.- La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos

índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- ✚ Valor Económico Agregado (EVA)
- ✚ Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- ✚ Margen de Operación
- ✚ Ingresos, Rotación de Activos.

¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

2. Perspectiva del Cliente.- En esta perspectiva se responde a las expectativas de Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- ✚ Satisfacción de Clientes
- ✚ Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- ✚ Reclamos resueltos del total de reclamos

¿Cómo nos ven los clientes?

3. Perspectiva de Procesos Internos.- En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de los procesos.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos se detallan a continuación:

🚦 Tiempo de ciclo del proceso

🚦 Costo Unitario por Actividad

✚ Niveles de Producción

✚ Costos de Falla

✚ Costos de Retrabajo, desperdicio.

¿En que debemos sobresalir?

4. Perspectiva de Formación y Crecimiento.- La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- ✚ Brecha de Competencias Clave (personal)
- ✚ Desarrollo de Competencias clave
- ✚ Retención de personal clave
- ✚ Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- ✚ Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- ✚ Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- ✚ Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- ✚ Satisfacción del Personal
- ✚ Modelaje de Valores, Confianza en el Liderazgo

¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

4.3 ELABORACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para diseñar en Cuadro de Mando Integral es necesario seguir los siguientes pasos:

- ✚ **Definición del ADN.**

El ADN es la parte más importante de una empresa, es decir, es la Visión de la organización “a donde queremos llegar”.

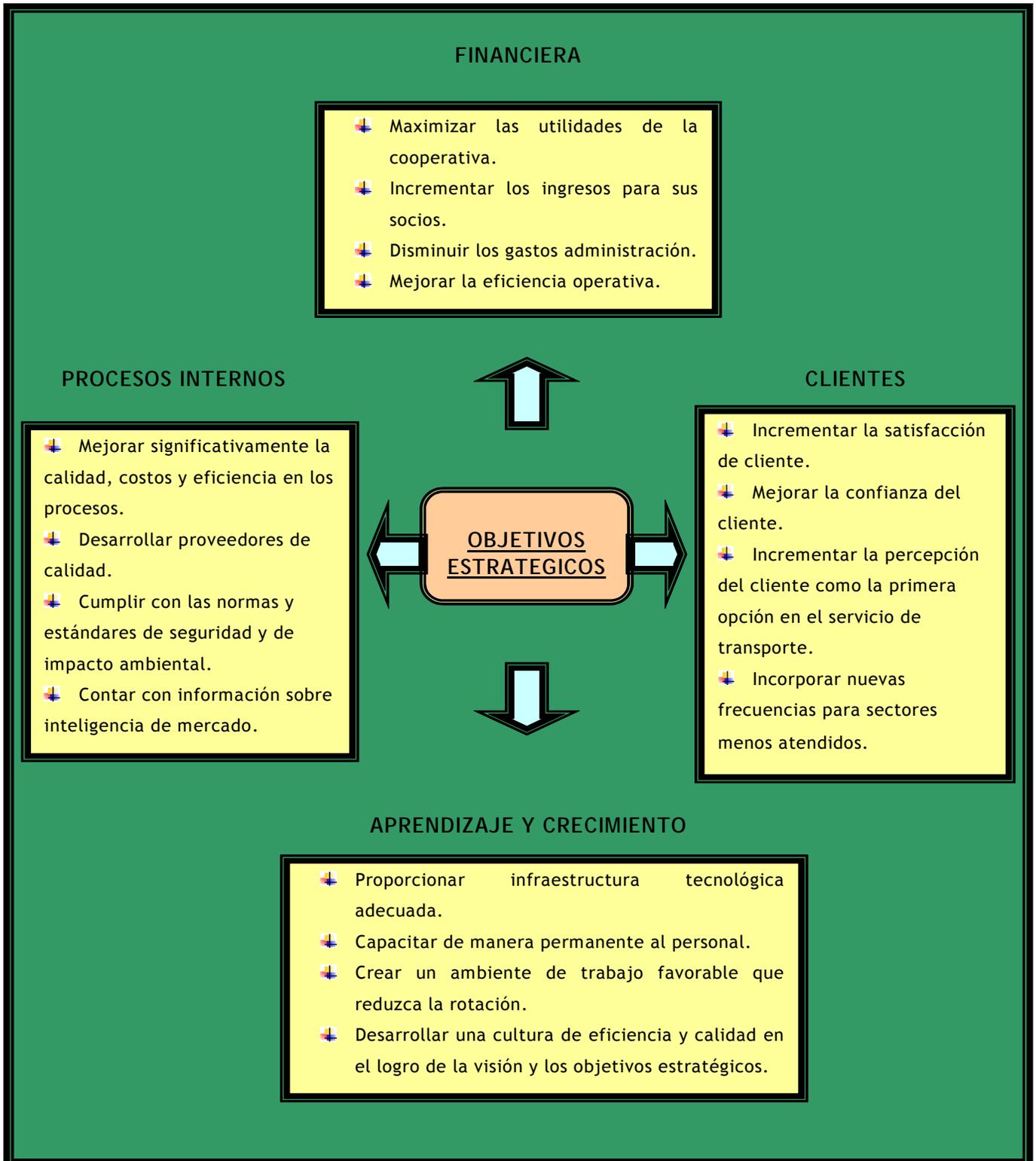
VISIÓN

“La Visión de Cooperativa Macuchi para el 2011, es llegar a ser una de las Cooperativas más sólida eficaz y rentable, creando bienestar en sus usuarios, aportando al desarrollo social - económico del país, posicionándose como cooperativa emprendedora y creativa que busca oportunidades de negocio, para ello cuenta con frecuencias que la diferencian de la competencia y permiten servir a la ciudadanía de las provincias aledañas como: Pichincha, El Oro, Santo Domingo con liderazgo y eficiencia en el servicio de transporte”.



Alineación de los objetivos a las perspectivas.

DISTRIBUCION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

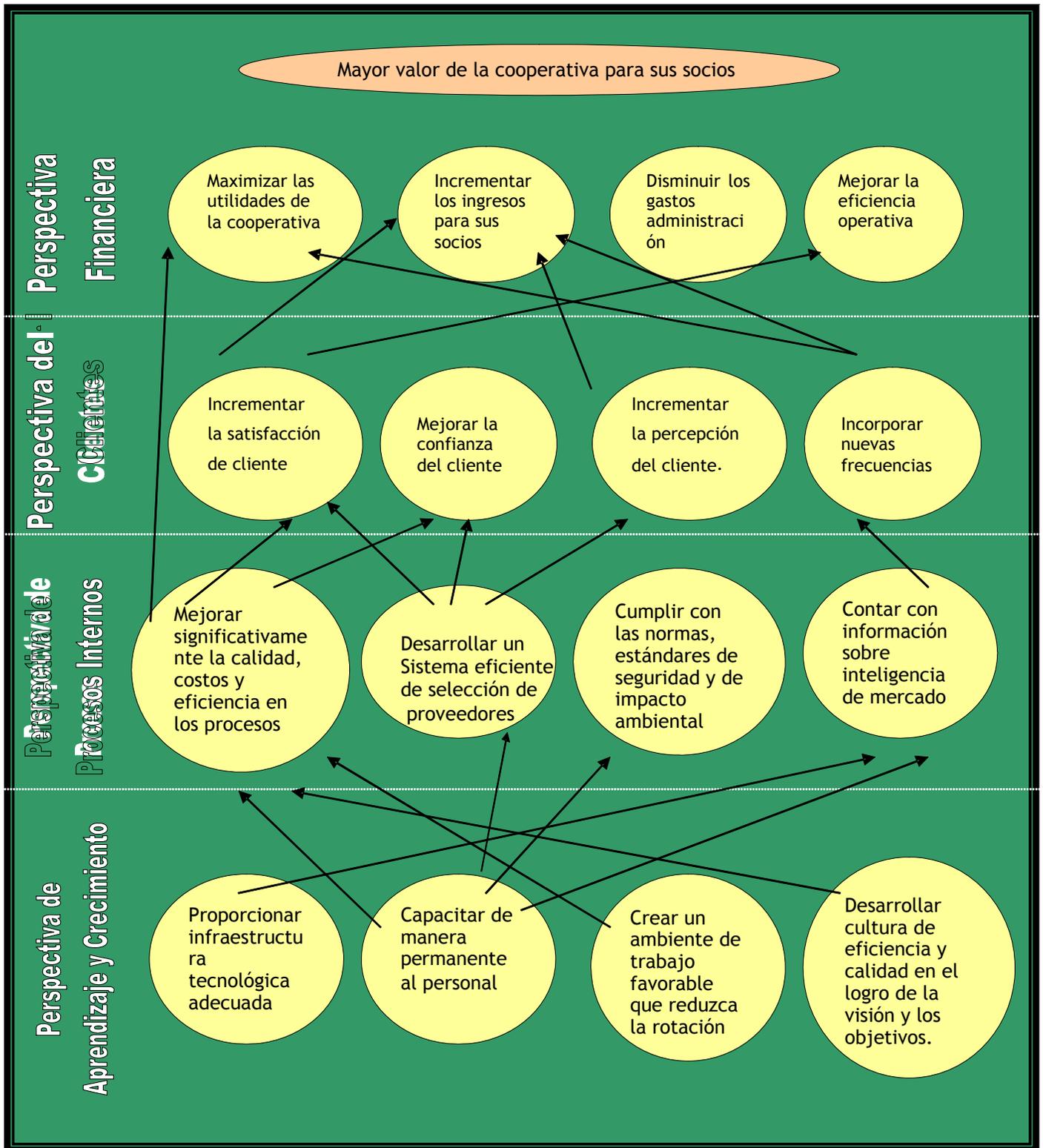


Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

Matriz Causa – Efecto.

La matriz Causa-Efecto se realiza para verificar que las diferentes perspectivas se relacionen unas con otras y que muestre los efectos de las iniciativas estratégicas. Este diagrama representa en sí un mapa estratégico separado en pasos individuales a cumplir para alcanzar el objetivo global.

MATRIZ CAUSA EFECTO



Elaborado por: Jaime F Hidalgo A

Aplicación del modelo de las 3 M's.

El cuadro de mando integral requiere el planeamiento de medidas, metas, y medios para evaluar los objetivos estratégicos implementados.

4.4 INDUCTORES DE ACTUACION

Un buen BSC debe tener también una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación no comunican la forma en que hay que conseguir los Resultados. Tampoco proporcionan la indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito.

Por el contrario los inductores de la actuación, sin medidas de los resultados, pueden hacer que la unidad de negocios sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas no han sido transformadas en un negocio aumentado con clientes nuevos y actuales, y, finalmente, en una mejor actuación financiera.

Un buen BSC debe tener una mezcla adecuada de resultados y de inductores de la actuación de la estrategia de la unidad de negocios.

Los inductores de actuación son aquellos que tienden hacer específicos para una unidad de negocios en particular. Los inductores de actuación reflejan la singularidad y la estrategia de la unidad de negocios. Un buen BSC debe poseer una combinación de indicadores de resultado y de inductores de actuación. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados ni proporciona una indicación temprana de si la estrategia se esta poniendo en practica con éxito. Por el contrario los inductores de la actuación puede que permitan a la unidad de negocio conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán

poner de relieve si las mejoras operativas han sido traducidas en mayores ventas a clientes existentes y nuevos, en una actuación financiera realizada.

Debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio.

4.5 PERSPECTIVA FINANCIERA

4.5.1 Importancia

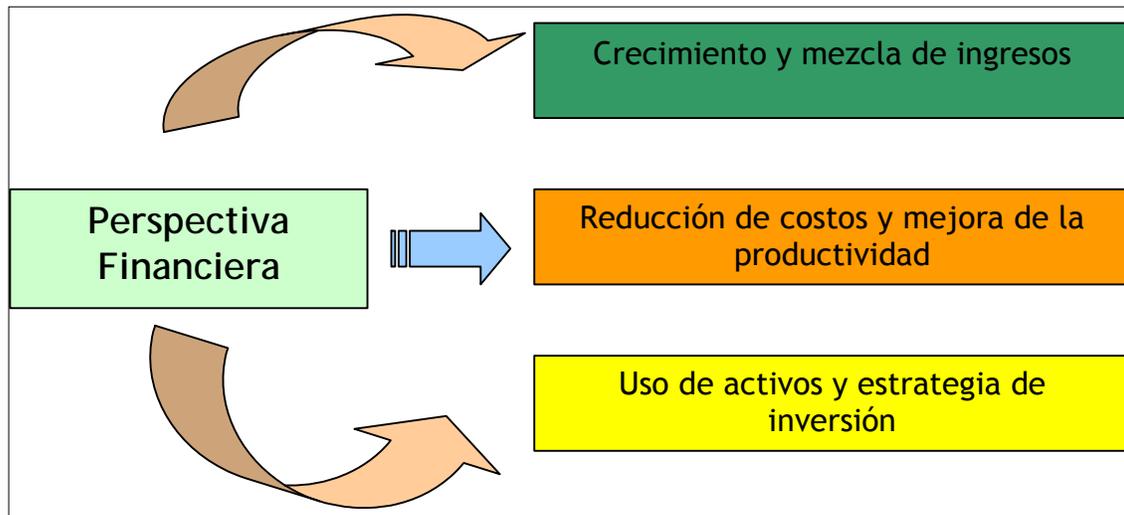
La necesidad tradicional de datos financieros no se omite en la metodología BSC. Los datos oportunos y precisos de recursos financieros siempre será una prioridad, y se debe contar con ellos. En efecto, a menudo es más que manejo y procesamiento de datos financieros. Se debe tener cuidado sobre que el énfasis actual de las finanzas, conduce a una situación desequilibrada con respecto a otras perspectivas.

La perspectiva financiera está orientada al beneficio de los socios y/o accionistas. Si tuviese éxito la estrategia ¿Cómo ese éxito se reflejaría en el beneficio de los accionistas? ¿Cuál es la propuesta de valor que hace la cooperativa para los accionistas? ¿La estamos cumpliendo? ¿Qué es lo que quiere lograr la cooperativa para sus accionistas? ¿Lo estamos logrando?

La respuesta a esas preguntas debe permitir identificar los objetivos financieros estratégicos del negocio.

4.5.2 Temas estratégicos de la perspectiva

En la perspectiva financiera existen tres temas estratégicos que están ligados entre sí:



4.5.3 Crecimiento y mezcla de ingresos

Esta parte está relacionada con la expansión en la oferta de productos y servicios, la obtención de nuevos clientes, el desarrollo de nuevas mezclas de productos y los cambios de precios.

4.5.4 Reducción de costos y mejora de la productividad

Este tema trata acerca de asuntos como la reducción de costos directos, la reducción de indirectos, las posibilidades de compartir recursos con unidades de negocio y, en general, el incremento de la productividad o la eficiencia productiva.

4.5.5 Uso de activos y estrategias de inversión.

Este tema se refiere a la reducción del capital de trabajo, el mayor uso de activos fijos, la eliminación de activos ociosos, y en general la rotación y el aprovechamiento pleno de la inversión.

Los tres temas estratégicos están íntimamente relacionados con el éxito financiero del negocio: si los ingresos no crecen la empresa se estanca, si los costos no se reducen el crecimiento podría ser no rentable, y si los activos no son utilizados con agilidad la rentabilidad de la inversión se puede deteriorar aunque las utilidades crezcan.

4.5.6 Medidas

Los objetivos que se propone una empresa deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente mencionados objetivos, y son los indicadores los encargados de su ejecución.

El sistema de medición de una organización afecta mucho al comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

4.5.7 Metas

La mayoría de las organizaciones utilizan el BSC como una herramienta de gestión estratégica para impulsar un cambio en la organización. Para comunicar el cambio, los directivos establecen metas a ser alcanzadas en un horizonte de tiempo para cada indicador, proyectando ubicar a la empresa en la posición deseada.

Las metas vinculan personas, áreas y objetivos de una organización, como también comunican la manera de cómo los departamentos o los individuos pueden contribuir directamente a logro de los objetivos.

Criterios para la definición de la meta:

Las metas son asignadas por cada empresa de acuerdo a su cultura, historia y características. Pero se pueden considerar lo siguiente:

- ✚ Establecer una sola meta por indicador.- más de una meta puede causar confusión, definiendo en forma errónea la estrategia, tema u objetivo.
- ✚ Asegurarse que las metas sean cuantificables.- metas que no lo son, pueden llevar a evaluación subjetiva en un determinado momento del proceso.
- ✚ Asegurarse que la meta comunique claramente el desempeño esperado.- no debe existir duda sobre el desempeño de la empresa.
- ✚ Identificar la relación entre la meta y su respectivo indicador, objetivo, tema y destino estratégico.

Métodos para el establecimiento de Metas

- ✚ Derivada de una meta global
- ✚ Benchmarking de los líderes del sector
- ✚ Mejora basada en el desempeño histórica
- ✚ Establecer una base y definir metas por encima de la base.

4.5.8 Medios

Los medios o iniciativas, son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas.

La meta es la “finalidad en mente” del indicador y para alcanzarla hace falta determinar que inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar el resultado positivo.

Al tener iniciativas sin ningún tipo de enfoque, originan una desorientación de todos los niveles de la organización.

Luego de establecida la meta para los indicadores del BSC en todas las perspectivas, se analizan el valor de todas las iniciativas actuales en la organización según criterios estratégicos de largo alcance, además, se validan si las iniciativas actuales apoyan a conseguir metas establecidas, o si no es así se desarrollan nuevas iniciativas. El aspecto interesante de la mayoría de las iniciativas empresariales es la amplia gama de disciplinas y procesos sobre los que pretenden influir.

4.6 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

4.6.1 Importancia

La filosofía de gestión ha mostrado un incremento en la importancia del enfoque al cliente y a su satisfacción indiferentemente del tipo de negocio. Si los clientes no están satisfechos, entonces eventualmente encontrarán otros proveedores que satisfagan sus necesidades.

El pobre desempeño de esta perspectiva es un indicador del declive futuro de la empresa, aunque, sin embargo, el cuadro financiero actual pueda verse bien.

En el desarrollo de medidas para la satisfacción, los clientes deberían ser analizados en términos de categorías o grupos de clientes y categorías de procesos para los cuales se provee un producto o servicio.

Además que la importancia de esta perspectiva radica en que permite que la empresa identifique de manera precisa la propuesta a propuestas de valor para sus clientes o a los diferentes segmentos de clientes y defina los indicadores cuantitativos que le permitirán determinar si se está logrando entregar esa propuesta de valor a los clientes, y si estos están respondiendo de forma esperada.

4.6.2 Segmentos y clientes

En la perspectiva del cliente se debe identificar los segmentos de mercado y clientes que son fuentes de ingreso para el logro de los objetivos financieros. Se trata de traducir la misión y la estrategia de la empresa a objetivos específicos de mercado y de clientes.

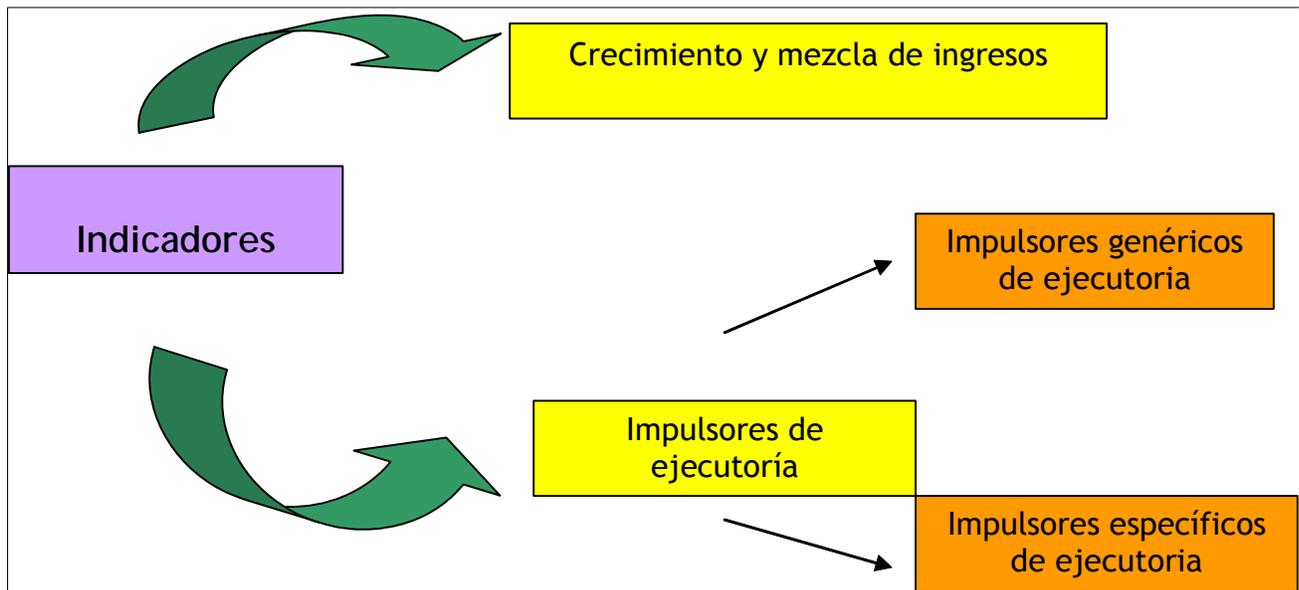
Se deben identificar las proposiciones de valor que la empresa espera entregar a cada segmento de cliente.

4.6.3 Segmentación de mercado

El BSC requiere la identificación de los diferentes segmentos de mercado y de clientes en cuanto a sus diferentes preferencias sobre precios, calidad, funcionalidad, imagen, reputación, relación y servicio. El BSC debe identificar los objetivos claves de la dimensión del cliente en cada segmento meta.

4.6.4 Indicadores centrales del cliente

Hay dos tipos de indicadores que se utilizan en la perspectiva del cliente: Indicadores Genéricos de resultados e inductores de ejecutoria.



Los indicadores genéricos de resultados tratan acerca de resultados que se quieren lograr en cuanto a la respuesta del cliente a las acciones de la empresa. Se denominan genéricos porque pueden adaptarse a muchos casos distintos y no son propios de una estrategia específica.

Estos indicadores genéricos de resultado son:

4.6.5 Cuota de mercado.- proporción que tiene de un mercado en número de clientes, monto de dinero, o unidades vendidas.

4.6.6 Incremento de cliente.- tasa a la cual la empresa atrae a nuevos clientes.

4.6.7 Retención de clientes.- tasa a la cual la empresa mantiene sus clientes en relación sostenida.

4.6.8 Satisfacción de clientes.- nivel de satisfacción del cliente con ciertos criterios en la proposición de valor.

MEDIDAS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

| Perspectivas | No | Impulsores claves de Desempeño | No | Objetivos Estratégicos | No | KPI 'S | Definición Operacional | Frecuencia de Actuación |
|------------------------|----|--------------------------------|----|--|----|---------------------------------------|--|-------------------------|
| Perspectiva Financiera | 12 | Valor para el accionista | 16 | Maximizar las utilidades de la cooperativa | 1 | Margen de rentabilidad | Utilidad neta/ingresos totales | Semestral |
| | 11 | Crecimiento | 15 | Incrementar los ingresos para sus socios | 2 | % de ingreso por socio | Ingreso de periodo en estudio/ingreso total | Anual |
| | 10 | Productividad | 14 | Disminuir los gastos administración | 3 | Monto ahorrado en gst administrativos | Cantidad en US\$ ahorrados en los gastos financieros totales | Semestral |
| | | | 13 | Mejorar la eficiencia operativa | 4 | Rentabilidad | Gstos admin+financieros+costos/ Venta total | Semestral |

MEDIDAS DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

| Perspectivas | No | Impulsores claves de Desempeño | No | Objetivos Estratégicos | No | KPI 'S | Definición Operacional | Frecuencia de Actuación |
|-------------------------|----|--------------------------------|----|---|----|------------------------------------|---|-------------------------|
| Perspectiva del Cliente | 9 | Atributos Diferenciadores | 12 | Incrementar la satisfacción de cliente | 5 | Índice de satisfacción del cliente | Medición de la percepción de los clientes y usuarios finales por medio de encuestas | Semestral |
| | | | 11 | Mejorar la confianza del cliente | 6 | índice de confianza del cliente | | |
| | | | 10 | Incrementar la percepción del cliente como la primera opción en el servicio de transporte | 7 | Índice de satisfacción del cliente | | |
| | 8 | Funcionalidad | 9 | Incorporar nuevas frecuencias para sectores menos atendidos | 8 | Índice de cumplimiento | Tiempo de planificación de frecuencias/tiempo programado | Anual |

MEDIDAS DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

| Perspectivas | No | Impulsores claves de Desempeño | No | Objetivos Estratégicos | No | KPI'S | Definición Operacional | Frecuencia de Actuación |
|----------------------------------|----|--------------------------------|----|--|----|--|--|-------------------------|
| Perspectiva de Procesos Internos | 7 | Gestión de Operaciones | 8 | Mejorar significativamente la calidad, costos y eficiencia en los procesos | 9 | Calidad | Número de no | Mensual |
| | | | | | 10 | Costos | Costo real/costo | Semestral |
| | | | | | 11 | Eficiencia del personal | Costo real hh/costo hh presupuestado | Mensual |
| | 6 | Relación con socios | 7 | Desarrollar proveedores de calidad | 12 | Índice de proveedores calificados | Medición del % de proveedores calificados | Semestral |
| | 5 | Procesos regulatorios | 6 | Cumplir con las normas y estándares de seguridad y de impacto ambiental | 13 | Tasa de no conformidades por organismos reguladores | Número de incumplimiento en las normas de seguridad e impacto ambiental | Anual |
| | 4 | Enfoque al cliente | 5 | Contar con información sobre inteligencia de mercado | 14 | % de clientes con lista de chequeo de información completada y actualizada | Número de clientes con lista de chequeo de información completa y actualizada sobre el total de clientes | Semestral |

MEDIDAS DE LAS PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

| Perspectivas | No | Impulsores claves de Desempeño | No | Objetivos Estratégicos | No | KPI 'S | Definición Operacional | Frecuencia de Actuación |
|--|----|--------------------------------|----|---|----|--|--|-------------------------|
| Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento | 3 | Tecnología | 4 | Proporcionar infraestructura tecnológica adecuada | 15 | % de equipos con tiempo de vida superior a 6 años | % de equipos que superan el ciclo de vida | Anual |
| | | | | | 16 | % de procesos integrados al sistema informático empresarial | Determina el % de procesos que han sido integrados al sistema de información de la empresa | Anual |
| | 2 | Capital Humano | 3 | Capacitar de manera permanente al personal | 17 | Número promedio de horas acumuladas de capacitación por personal | Promedio= número de horas acumuladas de capacitación por persona /número total de empleados | Semestral |
| | | | | | 2 | Crear un ambiente de trabajo favorable que reduzca la rotación | Cantidad de empleados que salen de la empresa sobre el total de empleados de acuerdo a planillas | Trimestral |
| | 1 | Cultura Organizacional | 1 | Desarrollar una cultura de eficiencia y calidad en el logro de la visión y los objetivos estratégicos | 19 | Nivel de conocimiento estratégico | Número de empleados con conocimiento de estrategia/número total de empleados | Semestral |
| | | | | | 20 | Número de niveles alineados al BSC | Medir el nivel de despliegue del BSC en la empresa | Semestral |

METAS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

| Perspectivas | No | Impulsores claves de Desempeño | Objetivos Estratégicos | No | KPI 'S | Definición Operacional | Frecuencia de Actuación | Niveles | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Variaciones | | |
|------------------------|----|--------------------------------|--|----|-------------------------------------|--|-------------------------|---------|-------|-------|-------|------|-------|-------------|-------|--------|
| Perspectiva Financiera | 12 | Valor para el accionista | Maximizar las utilidades de la cooperativa | 1 | Margen de rentabilidad | Utilidad neta/ ingresos totales | Semestral | 5% | 5% | 5,50% | 6,50% | 7% | 8,50% | ≥ 8,5% | ≥ 7% | < 7% |
| | 11 | Crecimiento | Incrementar los ingresos para sus socios | 2 | % de ingreso por socio | Ingreso de periodo en estudio/ ingreso total | Anual | 0 | 0 | 3% | 4,50% | 5% | 6,50% | ≥ 6,5% | ≥ 5% | < 4,5% |
| | 10 | Productividad | Disminuir los gastos administración | 3 | Monto ahorrado en gst administrativ | Cantidad en US\$ ahorrados en los gastos financieros totales | Semestral | 0 mil | 0 mil | 250 | 450 | 640 | 750 | ≥ 750 | ≥ 450 | < 450 |
| | | | Mejorar la eficiencia operativa | 4 | Rentabilidad | Gstos admin+financieros+ costos/Venta total | Semestral | 97% | 97% | 95% | 90% | 85% | 85% | ≤ 85% | ≤ 90% | > 90% |

En el cuadro anterior se identifica claramente, las medidas y las metas que planean ejecutarse en el período de estudio del proyecto, incluidos los indicadores de resultado y los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera del cuadro de mando integral.

METAS DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

| Perspectivas | No | Impulsores claves de Desempeño | Objetivos Estratégicos | No | KPI'S | Definición Operacional | Frecuencia de Actuación | Niveles | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Variaciones | | |
|-------------------------|----|--------------------------------|---|----|------------------------------------|---|-------------------------|---------|------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------|-------|-------|
| Perspectiva del Cliente | 9 | Atributos Diferenciadores | Incrementar la satisfacción de cliente | 5 | Índice de satisfacción del cliente | Medición de la percepción de los clientes y usuarios finales por medio de encuestas | Semestral | 65% | 65% | calificación 3/5 | calificación 4/5 | calificación 4/5 | calificación 5/5 | 5 | 4 | < 4 |
| | | | Mejorar la confianza del cliente | 6 | índice de confianza del cliente | | | 50% | 50% | 65% | 70% | 85% | 90% | ≥ 90% | ≥ 70% | < 50% |
| | | | Incrementar la percepción del cliente como la primera opción en el servicio de transporte | 7 | Índice de favoritismo del cliente | | | 70% | 70% | 75% | 85% | 85% | 90% | ≥ 90% | ≥ 75% | < 70% |
| | 8 | Funcionalidad | Incorporar nuevas frecuencias para sectores menos atendidos | 8 | Índice de cumplimiento | Tiempo de planificación de frecuencias/tiempo programado | Anual | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | ≥ 4 | ≥ 2 | < 1 |

Hacer énfasis en las medidas y metas que forman parte de la perspectiva del cliente es de vital importancia para alcanzar los objetivos estratégicos de la perspectiva en base al cumplimiento de los indicadores de resultado propuestos en el presente estudio.

METAS DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

| Perspectivas | No | Impulsores claves de Desempeño | Objetivos Estratégicos | No | KPI'S | Definición Operacional | Frecuencia de Actuación | Nivel | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Variaciones | | |
|----------------------------------|----|--------------------------------|--|----|---|---|-------------------------|-------|------|------|------|------|------|-------------|--------|-------|
| Perspectiva de Procesos Internos | 7 | Gestión de Operaciones | Mejorar significativamente la calidad, costos y eficiencia en los procesos | 9 | Calidad | Número de no conformidades | Mensual | 0 | 10 | 8 | 6 | 4 | 1 | ≤ 1 | ≤ 4 | > 4 |
| | | | | 10 | Costos | Costo real/costo presupuestado | Semestral | 0 | 1 | 0,98 | 0,96 | 0,95 | 0,93 | ≤ 0,93 | ≤ 0,92 | >095 |
| | | | | 11 | Eficiencia del personal | Costo real hh/costo hh presupuestado | Mensual | 0 | 1 | 0,98 | 0,96 | 0,95 | 0,93 | ≤ 0,93 | ≤ 0,92 | >095 |
| | 6 | Relación con socios | Desarrollar proveedores de calidad | 12 | Índice de proveedores calificados | Medición del % de proveedores calificados | Semestral | 0 | 0 | 65% | 80% | 90% | 95% | ≥ 95 | ≥90 | < 90 |
| | 5 | Procesos regulatorios | Cumplir con las normas y estándares de seguridad y de impacto ambiental | 13 | Tasa de no conformidades por organismos reguladores | Número de incumplimiento en las normas de seguridad e impacto ambiental | Anual | 0 | 0 | 9 | 7 | 4 | 2 | ≤ 2 | ≤4 | > 4 |
| | 4 | Enfoque al cliente | Contar con información sobre inteligencia de mercado | 14 | % de clientes con información completa | Número de clientes con información completa. | Semestral | 0% | 0% | 30% | 45% | 60% | 75% | ≥ 75% | ≥60% | < 45% |

El estudio de los procesos internos dentro de Cooperativa Macuchi, con el fin de identificar los ya existentes e investigar posibles nuevos procesos es de gran ayuda para el cumplimiento de los objetivos y las estrategias.

METAS DE LAS PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

| Perspectivas | No | Impulsores claves de Desempeño | Objetivos Estratégicos | No | KPI'S | Definición Operacional | Frecuencia de Actuación | Niveles | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Variaciones | | |
|--|----|--------------------------------|---|----|--|--|-------------------------|---------|------|------|------|------|------|-------------|------------|------------|
| Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento | 3 | Tecnología | Proporcionar infraestructura tecnológica adecuada | 15 | % de equipos con tiempo de vida superior a 6 años | % de equipos que superan el ciclo de vida | Anual | 72% | 72% | 60% | 45% | 30% | 25% | ≤ 25% | ≤ 45% | > 45% |
| | | | | 16 | % de procesos integrados al sistema informático empresarial | Determina el % de procesos que han sido integrados al sistema de información de la empresa | Anual | 0% | 5% | 25% | 55% | 70% | 90% | ≥ 90% | ≥ 70% | < 70% |
| | 2 | Capital Humano | Capacitar de manera permanente al personal | 17 | Número promedio de horas acumuladas de capacitación por personal | Promedio= número de horas acumuladas de capacitación por persona /número total de empleados | Semestral | 0 | 5 | 8 | 15 | 18 | 23 | ≥ 23 horas | ≥ 18 horas | < 18 horas |
| | | | Crear un ambiente de trabajo favorable que reduzca la rotación | 18 | Rotación del personal | Cantidad de empleados que salen de la empresa sobre el total de empleados de acuerdo a planillas | Trimestral | 0 | 9% | 7% | 5% | 4% | 1% | ≤ 1% | ≤ 4% | > 4% |
| | 1 | Cultura Organizacional | Desarrollar una cultura de eficiencia y calidad en el logro de la visión y los objetivos estratégicos | 19 | Nivel de conocimiento estratégico | Número de empleados con conocimiento de estrategia/número total de empleados | Semestral | 0 | 25 | 30 | 45 | 60 | 85 | ≥ 85 | ≥ 60 | < 60 |
| | | | | 20 | Número de niveles alineados al BSC | Medir el nivel de despliegue del BSC en la empresa | Semestral | 0 | 0 | 0,4 | 0,6 | 0,9 | 1 | ≥ 90% | ≥ 60% | < 60% |

En el cuadro anterior se especifica las medidas y las metas concernientes al recurso más importante dentro la

organización, es decir el recurso humano, identificando sus objetivos estratégicos e inductores de actuación.

MEDIOS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

| Perspectivas | Impulsores claves de Desempeño | Objetivos Estratégicos | KPI'S | Definición Operacional | Frecuencia de Actuación | No de Iniciativa Estratégica | Iniciativa estratégica proyectos | Lider de implementación | Recursos Financieros | Fecha de Inicio | Fecha Final |
|------------------------|--------------------------------|--|---------------------------------------|--|-------------------------|------------------------------|--|----------------------------|----------------------|-----------------|-------------|
| Perspectiva Financiera | Valor para el accionista | Maximizar las utilidades de la cooperativa | Margen de rentabilidad | Utilidad neta/ingresos totales | Semestral | | *Desarrollo e Implementación de Contabilidad Gerencial | Latinan Palma (Contador) | US 3000 | 01-ene-09 | 31-dic-09 |
| | Crecimiento | Incrementar los ingresos para sus socios | % de ingreso por socio | Ingreso de periodo en estudio/ingreso total | Anual | | *Desarrollar un plan de Marketing | | | | |
| | Productividad | Disminuir los gastos administración | Monto ahorrado en gst administrativos | Cantidad en US\$ ahorrados en los gastos financieros totales | Semestral | | Sistema de control presupuestario | Gerente General y Contador | US 1500 | 01-ene-09 | 31-dic-09 |
| | | Mejorar la eficiencia operativa | Rentabilidad | Gstos admin+financieros+costos/Venta total | Semestral | | Sistema de control de gastos y costos | Latinan Palma (Contador) | US 1500 | 01-feb-09 | 31-dic-09 |

El cuadro anterior muestra el Cómo? Vamos a cristalizar los objetivos estratégicos planeados al inicio del Balanced ScoreCard incluyendo, recursos financieros a emplearse y fechas de inicio y finalización, con el fin de monitorear el

cumplimiento de las mismas.

MEDIOS DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

| Perspectivas | Impulsores claves de Desempeño | Objetivos Estratégicos | KPI'S | Definición Operacional | Frecuencia de Actuación | No de Iniciativa Estratégica | Iniciativa estratégica proyectos | Lider de implementación | Recursos Financieros | Fecha de Inicio | Fecha Final |
|-------------------------|--------------------------------|---|------------------------------------|---|-------------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------|-------------|
| Perspectiva del Cliente | Atributos Diferenciadores | Incrementar la satisfacción de cliente | Índice de satisfacción del cliente | Medición de la percepción de los clientes y usuarios finales por medio de encuestas | Semestral | | Desarrollar un plan de Marketing | Gerente General (Hernan Ortíz) | US 1800 | 01-feb-09 | 12-jul-09 |
| | | Mejorar la confianza del cliente | índice de confianza del cliente | | | | | | | | |
| | | Incrementar la percepción del cliente como la primera opción en el servicio de transporte | Índice de satisfacción del cliente | | | | | | | | |
| | Funcionalidad | Incorporar nuevas frecuencias para sectores menos atendidos | Índice de cumplimiento | Tiempo de planificación de frecuencias / tiempo programado | Anual | | Planificación Estratégica | Gerente General (Hernan Ortíz) | US 2500 | 01-ene-09 | 31-dic-09 |

Siendo el cliente la parte más importante en Cooperativa Macuchi, enfocarse en satisfacer, retener e incrementar su satisfacción es el objetivo en los medios de la presente perspectiva del cuadro de mando integral.

MEDIOS DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

| Perspectivas | Impulsores claves de Desempeño | Objetivos Estratégicos | KPI'S | Definición Operacional | Frecuencia de Actuación | No de Iniciativa Estratégic | Iniciativa estratégica proyectos | Lider de implementación | Recursos Financieros | Fecha de Inicio | Fecha Final |
|----------------------------------|---|--|--|---|-------------------------|---------------------------------------|---|--|----------------------|-----------------|-------------|
| Perspectiva de Procesos Internos | Gestión de Operaciones | Mejorar significativamente la calidad, costos y eficiencia en los procesos | Calidad | Número de no | Mensual | | Benchmarking y mejoramiento de la calidad, costo, eficiencia. | Presidente (Mario Noboa) Gerente (Hernan Ortiz) | US 1800 | 01-ene-09 | 31-ago-10 |
| | | | Costos | Costo real/costo | Semestral | | | | | | |
| | | | Eficiencia del personal | Costo real hh/costo hh presupuestado | Mensual | | | | | | |
| | Relación con socios | Desarrollar proveedores de calidad | Índice de proveedores calificados | Medición del % de proveedores calificados | Semestral | | Programa de selección de proveedores | Gerente (Hernan Ortiz) | US 1000 | 01-oct-09 | 31-dic-09 |
| Procesos regulatorios | Cumplir con las normas y estándares de seguridad y de impacto ambiental | Tasa de no conformidades por organismos reguladores | Número de incumplimiento en las normas de seguridad e impacto ambiental | Anual | | Programa de capacitación del personal | Gerente (Hernan Ortiz) | US 1500 | 23-oct-09 | 31-dic-09 | |
| Enfoque al cliente | Contar con información sobre inteligencia de mercado | % de clientes con lista de chequeo de información completada y actualizada | Número de clientes con lista de chequeo de información completa y actualizada sobre el total de clientes | Semestral | | Base de datos del cliente | Contador (Latinan Palma) | US 1200 | 01-en-09 | 31-dic-10 | |

Esta perspectiva se preocupa en identificar y monitorear los procesos existentes y su ejecución en las fechas establecidos.

MEDIOS DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

| Perspectivas | Impulsores claves de Desempeño | Objetivos Estratégicos | KPI'S | Definición Operacional | Frecuencia de Actuación | No de Iniciativa Estratégica | Iniciativa estratégic proyectos | Lider de implementa ción | Recursos Financieros | Fecha de Inicio | Fecha Final |
|--|--------------------------------|---|--|--|-------------------------|------------------------------|---|--------------------------|----------------------|-----------------|-------------|
| Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento | Tecnología | Proporcionar infraestructura tecnológica adecuada | % de equipos con tiempo de vida superior a 6 años | % de equipos que superan el ciclo de vida | Anual | | Implementación del sistemas informaticos | Gerente (Hernán Ortiz) | US 2500 | 01-ene-09 | 31-jul-09 |
| | | | % de procesos integrados al sistema informático empresarial | Determina el % de procesos que han sido integrados al sistema de información de la empresa | Anual | | | | | | |
| | Capital Humano | Capacitar de manera permanente al personal | Número promedio de horas acumuladas de capacitación por personal | Promedio= número de horas acumuladas de capacitación por persona /número total de empleados | Semestral | | Programa de capacitación del personal | Gerente (Hernán Ortiz) | US 1500 | 23-oct-09 | 31-dic-09 |
| | | Crear un ambiente de trabajo favorable que reduzca la rotación | Rotación del personal | Cantidad de empleados que salen de la empresa sobre el total de empleados de acuerdo a planillas | Trimestral | | Evaluación y mejora del clima laboral | Gerente (Hernán Ortiz) | US 2100 | 12-mar-09 | 21-oct-10 |
| | Cultura Organizacional | Desarrollar una cultura de eficiencia y calidad en el logro de la visión y los objetivos estratégicos | Nivel de conocimiento | Número de | Semestral | | Implementación y difusión de modelos estratégicos | Gerente (Hernán Ortiz) | US 500 | 01-oct-09 | 31-nov-09 |
| | | | Número de niveles alineados al BSC | Medir el nivel de despliegue del BSC en la empresa | Semestral | | | | | | |

La capacitación, crear un clima laboral adecuado e infraestructura acorde a las necesidades del personal, es vital para ejecutar lo detallado en la perspectiva del cuadro anterior, respetando recursos y tiempo de ejecución.

Cooperativa de transportes interprovincial “Macuchi” nace con la necesidad de las poblaciones adelañas al cantón La Maná de movilizarse a las diferentes ciudades de la región; es por ello que presta el servicio de transporte de pasajeros y encomiendas por las carreteras del país con sujeción a las ley de tránsito y transporte terrestre. Buscando satisfacer las necesidades de sus socios, y la del público en general, pone a disposición su moderna y tecnificada Estación de Servicio “ServiMacuchi”. Misma que funciona como unidad estratégica de negocio, factor diferenciador en la entrega de valor a sus clientes y accionistas.

Es por ello que luego de haber realizado el estudio minucioso de Cooperativa Macuchi puedo concluir lo siguiente

CONCLUSIONES

1. Siendo una cooperativa experimentada en el sector del transporte con 47 años en el mercado, ha demostrado su solvencia y liderazgo en la prestación del servicio, brindando seguridad y confianza a sus socios para invertir en la actualización de su parque vehicular.
2. La exclusividad de las frecuencias, horarios de viaje, seguras y cómodas unidades, son entre otros los atributos que Cooperativa Macuchi tiene para mantener e incrementar el número de usuarios.
3. Se evidencian notables mejoras en la situación económica-financiera de la cooperativa Macuchi en el transcurso de los últimos 5 años de servicio, ya que del periodo 2006 al 2007 han incrementado sus activos en un 20% aproximadamente y disminuido sus pasivos en el mismo periodo en un 15% debido al mejoramiento de las unidades, políticas de la cooperativa, fuertes e intensas campañas publicitarias y la eficiente gestión de los administradores.
4. En el estudio realizado se encontró un alto índice de activos improductivos u ociosos lo que genera costos para la institución.

5. Una vez realizado el análisis integral del Cooperativa Macuchi se ha detectado que su administración ha sido empírica, limitando el cumplimiento de sus objetivos.
6. Cooperativa Macuchi, se desarrolla en un sector con altos índices de competitividad lo cual la obliga a mejorar en sus unidades, servicio al usuario y búsqueda de abarcar más mercado.
7. En base al estudio realizado se puede concluir diciendo, que Cooperativa Macuchi ha permanecido en el sector transporte por experiencia en la prestación del servicio, pero han descuidado aspectos internos como sistemas de gestión, planificación estratégica, herramientas de vital importancia que ayudan a cumplir sus objetivos organizacionales y así proyectar una imagen corporativa sólida al mercado en el que se desenvuelve la cooperativa.

RECOMENDACIONES

1. Capacitar permanentemente al personal administrativo de la cooperativa y ocasionalmente a sus socios, cuando las leyes, regulaciones y políticas aplicables al sector cambien o se modifiquen.
2. Diseñar un sistema de planificación operativa que se ajusten a las necesidades de la cooperativa y asegure el cumplimiento de los objetivos.
3. Incorporar profesionales que administren equitativamente los recursos tanto de Cooperativa Macuchi como de la Estación de Servicio evitando con ello posibles conflictos por atender intereses personales dentro de la cooperativa.
4. Obtener el mayor rendimiento de los activos improductivos que posee la cooperativa, esto es arrendar o alquilar sus instalaciones cuando no las utilicen.
5. Aplicar herramientas actualizadas de planificación y gestión empresarial que ayudan a cumplir con eficiencia los objetivos planteados por la cooperativa.
6. Repotenciar el parque vehicular preferentemente cada 5 años, gestionando los recursos con préstamos en el sector financiero.
7. Incorporar políticas de mejoramiento continuo, lo que nos ayuda a propiciar una cultura de calidad que nos obligue a mejorar en la prestación del servicio.

BIBLIOGRAFIA:

FUENTES PRIMARIAS:

- ✚ La Administración financiera de los activos y pasivos a largo plazo, el capital y los resultados.
Segunda Edición
Joaquín A Moreno Fernández
Sergio Rivas Merino.

- ✚ El Emprendedor de Éxito
Guía de Planes de Negocio
2da edición
Rafael Alcaraz Rodríguez

- ✚ The entrepreneurs guide to finance and business
Steven Rogers

- ✚ Gerencia Estrategica
Michael Porter

- ✚ Gerencia Financiera un Enfoque Integral
Ortiz Alberto
Me Graw Hill, Bogotá 1994

- ✚ Estrategia y liderazgo
El cuadro de mando integral
Fundamentos y sistemas de gerencia estratégica
Volumen 2, edición 1, febrero 9 del 2003

FUENTES COMPLEMENTARIAS:

- ✚ Diario el Comercio.
- ✚ Informe del Banco Central.

FUENTES DE INTERNET:

- [✚ http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/sistemascontabilidad.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/sistemascontabilidad.htm)
- [✚ http://www.disksoportes.com/Manual%20Contacorwin/generalidades.htm](http://www.disksoportes.com/Manual%20Contacorwin/generalidades.htm)
- [✚ http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do;jsessionid=6EFC518AA7AC8D61A5651DE0AE31E22E?code=125&external=#anchor8](http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do;jsessionid=6EFC518AA7AC8D61A5651DE0AE31E22E?code=125&external=#anchor8)
- [✚ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)
- [✚ www.inec.com.ec](http://www.inec.com.ec)
- [✚ http://www.ccq.org.ec/documents/CEAINFO31.pdf](http://www.ccq.org.ec/documents/CEAINFO31.pdf)
- [✚ http://www.ecomint.com.ec/vehic.htm](http://www.ecomint.com.ec/vehic.htm)
- [✚ http://www.vivecuador.com/html2/esp/transporte.htm#interprovinciales](http://www.vivecuador.com/html2/esp/transporte.htm#interprovinciales)
- [✚ http://www.neticoop.org.uy/article245.html](http://www.neticoop.org.uy/article245.html)
- [✚ www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- [✚ http://www.aeade.net/descargas/EISectorenCifras2004.pdf](http://www.aeade.net/descargas/EISectorenCifras2004.pdf)
- [✚ http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/analisis-a-problemas-financieros.htm](http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/analisis-a-problemas-financieros.htm)
- [✚ http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm](http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm)
- [✚ http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2016/analisisfinanciero.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2016/analisisfinanciero.htm)
- [✚ http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html](http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html)
- [✚ http://www.gerencie.com/clasificacion-de-los-metodos-de-analisis-financiero.html](http://www.gerencie.com/clasificacion-de-los-metodos-de-analisis-financiero.html)
- [✚ www.eia.edu.co/sitios/proteccion/index_archivos/Fundamentos%20de%20Contabilidad%20y%20Análisis%20Fro.doc –](http://www.eia.edu.co/sitios/proteccion/index_archivos/Fundamentos%20de%20Contabilidad%20y%20Análisis%20Fro.doc)
- [✚ http://www.gestiopolis.com/recursos2/](http://www.gestiopolis.com/recursos2/)
- [✚ http://ciberconta.unizar.es/LECCION/fin005/370.HTM](http://ciberconta.unizar.es/LECCION/fin005/370.HTM)
- [✚ http://hydra.dgsca.unam.mx/fesc/matrlstr/maria/Razones%20Financiera.doc](http://hydra.dgsca.unam.mx/fesc/matrlstr/maria/Razones%20Financiera.doc)
- [✚ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/razonesfinancieras/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/razonesfinancieras/default.asp)
- [✚ http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/37/flujo.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/37/flujo.htm)
- [✚ http://www.monografias.com/trabajos6/defe/defe.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/defe/defe.shtml)
- [✚ http://www.eumed.net/libros/2006b/cag3/2j.htm](http://www.eumed.net/libros/2006b/cag3/2j.htm)
- [✚ http://www.monografias.com/trabajos/tomadecisiones/tomadecisiones.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/tomadecisiones/tomadecisiones.shtml)

- [✚ http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/concepto-de-unidad-estrategica-de.html](http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/concepto-de-unidad-estrategica-de.html)
- [✚ http://www.concope.gov.ec/Ecuaterritorial/paginas/Apoyo_Microempresa/crear_empresa/queesplannegocio.html](http://www.concope.gov.ec/Ecuaterritorial/paginas/Apoyo_Microempresa/crear_empresa/queesplannegocio.html)
- [✚ http://www.cobsc.org/en/pdf/ml/spanish/Spanish-usiness_plan_guide.pdf](http://www.cobsc.org/en/pdf/ml/spanish/Spanish-usiness_plan_guide.pdf)
- [✚ http://www.cnttt.gov.ec/](http://www.cnttt.gov.ec/)
- [✚ http://www.hoy.com.ec/Suplemen/blan418/negro1.htm](http://www.hoy.com.ec/Suplemen/blan418/negro1.htm)
- [✚ http://archivo.eluniverso.com/2007/12/31/0001/10/9487FD9E02E24C1E90632FD5D2E3E60B.aspx](http://archivo.eluniverso.com/2007/12/31/0001/10/9487FD9E02E24C1E90632FD5D2E3E60B.aspx)
- [✚ http://www.pmibcn.org/archivo/eventos/OCT_2005/Boletin_Octubre_Noviembre_archivos/Aepro%20Malaga%20BSC%20Amendola%202005%20Articulos,%20UPV.pdf](http://www.pmibcn.org/archivo/eventos/OCT_2005/Boletin_Octubre_Noviembre_archivos/Aepro%20Malaga%20BSC%20Amendola%202005%20Articulos,%20UPV.pdf)

ANEXOS:

Imagen de la Estación de servicio SeviMacuchi #1



Imagen de la Estación de servicio SeviMacuchi #2



FINANCIAMIENTO PARA EL PRESUPUESTO 2008

COOPERATIVA DE TRANSPORTES "MACUCHI"

FINANCIAMIENTO PARA EL PRESUPUESTO DEL AÑO 2008

DETALLE DE CUENTAS QUE GENERAN INGRESOS PARA GASTOS DE ADMINISTRACION

| NOMBRE DE LA CUENTA | VALOR X TURNOS | VALOR SEMANAL | VALOR MENSUAL | # DE DIAS | # DE SEMANAS | # DE UNID. | TOTAL ANUAL |
|--|-------------------|------------------|------------------|--------------|-----------------|---------------|----------------------|
| TODAS LAS UNIDADES | | | | | | | |
| APORTES DE ADMINISTRACION (TK) | | 29,92 | | | 52 | 73 | 113.576,32 |
| UNIDADES ABIERTAS | | | | | | | |
| FRECUENCIAS SAN CAMILO | 1,00 | | | 365 | | 6 | 2.190,00 |
| APORTE PARA UNION COOP. QUEV. | 1,00 | | | 365 | | 6 | 2.190,00 |
| OFICINA QUEVEDO | | | | | | | |
| APORTE LIQUIDO VITAL | 0,50 | | | 365 | | 26 | 4.745,00 |
| APORTE PARA OTROS SERVICIOS | 1,50 | | | 365 | | 26 | 14.235,00 |
| APORTE TURNO A ECHEANDIA | 1,00 | | | 365 | | 1 | 365,00 |
| OFICINA QUITO | | | | | | | |
| APORTE MANT. Y GASTOS OFICINA | 0,50 | | | 365 | | 26 | 4.745,00 |
| APORTE OTROS SERVIC. QUITO | 1,75 | | | 365 | | 26 | 16.607,50 |
| OTROS INGRESOS | | | | | | | |
| ENCOMIENDAS 10% | | | 900,00 | | | | 10.800,00 |
| ENCOM. 21% (QUITO-EL CORAZON) | | | 550,00 | | | | 6.600,00 |
| BOLETERAS | | | 35,00 | | | | 420,00 |
| INGRESOS TARJETAS - RELOJ | | | 360,00 | | | | 4.320,00 |
| GUIAS PARA ENCOMIENDAS | 0,25 | | 1.400,00 | | | | 16.800,00 |
| PERMISOS DE MOVILIZACION | 4,00 | | 30,00 | | | | 360,00 |
| ARRIENDOS COBRADOS | | | 50,00 | | | | 600,00 |
| TOTAL INGRESOS PARA GASTOS ADMINISTRATIVOS: | | | | | | | \$ 198.553,82 |

FRECUENCIAS

FINANCIAMIENTO PARA CUBRIR GASTOS DE OTRAS OFICINAS

| NOMBRE DE LA CUENTA | VALOR X TURNOS | VALOR SEMANAL | VALOR MENSUAL | # DE DIAS | # DE SEMANAS | # DE UNID. | TOTAL ANUAL |
|--|-------------------|------------------|------------------|--------------|-----------------|---------------|---------------------|
| FRECUENCIAS TERM. QUEVEDO | 1,00 | | | 365 | | 30 | 10.950,00 |
| FRECUENCIAS TERMIN. LA MANA | 1,00 | | | 365 | | 30 | 10.950,00 |
| FRECUENC. OF. BUENA FE | 1,00 | | | 365 | | 26 | 9.490,00 |
| TOTAL INGRESOS POR FRECUENCIAS: | | | | | | | \$ 31.390,00 |

RESUMEN GENERAL DE INGRESOS Y GASTOS PARA EL PRESUPUESTO 2008

| | |
|--|-------------------|
| PROYECCION DE INGRESOS PARA EL AÑO 2008:..... | 229.943,82 |
| APORTES Y OTROS INGRESOS | 198.553,82 |
| INGRESOS DEL RUBRO FRECUENCIAS | 31.390,00 |
| (-)PROYECCION DE GASTOS AÑO 2008: | 228.316,80 |
| TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION: | 228.316,80 |
| SALDO DE PRESUPUESTO (EXCEDENTE): | 1.627,02 |

SR. MARIO NOBOA AMORES
PRESIDENTE DE COOPERATIVA
DE TRANSPORTES MACUCHI

SR. CARLOS VILLEGAS ANTON
PRESIDENTE DEL CONSEJO
DE VIGILANCIA

FINANCIAMIENTO PARA CONSTRUIR ESTACION DE SERVICIO

CÓMO SE HA FINANCIADO LA COOPERATIVA PARA LA CONSTRUCCION DE LA ESTACION DE SERVICIOS:

TODA LA OBRA SE HA FINANCIADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

| | |
|--|-------------------|
| PRESTAMO REALIZADO A LA C.F.N. - CACPECO (VALOR NETO RECIBIDO) | 92.800,00 |
| PRESTAMO A LA CÍA. "PETROLEOS Y SERVICIOS" | 45.000,00 |
| DE LA VENTA DE LOS LOCALES - QUEVEDO | 80.000,00 |
| DE LA CUENTA PUESTOS Y TRASPASOS AÑO 2006 | 22.140,13 |
| DE LA CUENTA PUESTOS Y TRASPASOS AÑO 2007 | 20.531,55 |
| DE "OTRAS CUENTAS DE PASIVOS Y PATRIMONIO" | 32.315,42 |
| DE LAS VENTAS DEL COMBUSTIBLE | 10.887,84 |
| TOTAL FINANCIAMIENTO PARA CONSTRUCCION Y GASTOS: | 303.674,94 |
| | |
| FONDOS DEPOSITADOS EN GARANTIA DE "OTRAS CTAS. DE PASIV. Y PATRIM" | 8.294,35 |
| | |
| TOTAL EGRESOS REALIZADOS: | 311.969,29 |

FINANCIAMIENTO POR PARTE DE LA COOPERATIVA:

| | |
|---|-------------------|
| a) LA COOPERATIVA HA REALIZADO DESEMBOLSOS DE LAS CUENTAS DE "PASIVOS" Y PATRIMONIO" (CUENTAS POR COBRAR), LA SUMA DE | 32.315,42 |
| b) DE LA CUENTA "PUESTOS Y TRASPASOS" | 42.671,68 |
| c) VENTA DE 2 LOCALES EN LA CIUDAD DE QUEVEDO | 80.000,00 |
| c) LA ENTREGA DEL TERRENO PARA LA CONSTRUCCION DE LA OBRA | 3.628,68 |
| d) TRASPASO DE UN EQUIPO DE AIRE ACONDICIONADO | 350,00 |
| | |
| APORTE TOTAL DE LA COOPERATIVA | 158.965,78 |

LA MANÁ, 30 DE ABRIL 2008

ENTREGUÉ CONFORME

SR. MARIO NOBOA AMORES
PRESIDENTE DE COOPERATIVA
DE TRANSPORTES "MACUCHI"

SR. HERNAN ORTIZ SANCHEZ
GERENTE DE COOPERATIVA
DE TRANSPORTES "MACUCHI"