



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG**

**Trabajo de Titulación**

**Para la Obtención del título de:**

**Ingeniero en Gestión Empresarial Mención Finanzas y Auditoría**

**Tema:**

**Gestión Financiera en las Cooperativas de Transporte Urbano en la Ciudad  
de Guayaquil**

**Autor:**

**Danny Eduardo Toctaquiza Maldonado**

**Director de trabajo de titulación:**

**Patricia Elizabeth Saltos Zúñiga, Ph.D.**

**2024**

**Guayaquil – Ecuador**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por ser mi fortaleza y guía en cada momento de esta travesía, dándome la capacidad de superar los desafíos y celebrar los triunfos con humildad y gratitud.

A la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, por abrirme las puertas al conocimiento y brindarme las herramientas necesarias para alcanzar mis metas. Agradezco profundamente su compromiso con la formación de profesionales íntegros y competentes.

A los docentes, por su dedicación, paciencia y sabiduría, que fueron esenciales en mi proceso de aprendizaje.

A todos ustedes, gracias infinitas.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por ser mi mayor inspiración y el pilar fundamental en mi vida. Su amor incondicional, sacrificios y apoyo constante me han guiado en cada paso de este camino. Este logro es tan suyo como mío, porque sin su ejemplo y enseñanzas no habría llegado hasta aquí. Todo lo que soy y lo que aspiro a ser, se lo debo a ustedes.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones, pertenece exclusivamente al autor.

-----  
**Danny Eduardo Toctaquiza Maldonado**

# **GESTION FINANCIERA EN LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

Danny Eduardo Toctaquiza Maldonado

[dtoctaquiza@gmail.com](mailto:dtoctaquiza@gmail.com)

## **RESUMEN**

En Guayaquil, las cooperativas de transporte urbano enfrentan desafíos financieros debido a la falta de experiencia en finanzas de sus gerentes y administradores, quienes manejan la administración y el control económico de las cooperativas. El presente estudio utilizó un diseño no experimental con enfoque mixto para describir la realidad financiera de las 88 cooperativas de transporte urbano en Guayaquil, también incluyó un censo para analizar ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, comparando los resultados con la media del sector ecuatoriano para evaluar la gestión financiera. Los hallazgos mostraron que las cooperativas presentan una liquidez y solvencia inferiores a la media, con alta dependencia de la deuda y baja rentabilidad. La falta de educación financiera y el uso de herramientas básicas limitan la eficiencia en la gestión financiera, reflejando la necesidad de mejorar la capacitación y las prácticas de administración para abordar estos desafíos. En síntesis, se requiere una capacitación más formal y sistemas avanzados de gestión financiera, junto con una guía práctica para mejorar la administración y fortalecer la cultura financiera en estas cooperativas.

**Palabras clave:** Liquidez, Endeudamiento, Rentabilidad, Cultura financiera, Transporte urbano, Guayaquil

## INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Guayaquil, las cooperativas de transporte urbano enfrentan serios desafíos en su gestión financiera que a menudo se agravan por la falta de experiencia en finanzas de sus gerentes, administradores y coordinadores, quienes son responsables de la administración y el control económico de las cooperativas. Esta carencia de conocimientos financieros afecta la eficiencia operativa y la sostenibilidad económica de estas organizaciones, a pesar de su papel esencial en el transporte público de la ciudad. Según el estudio de Moreno y López (2018), el 79% de los socios de una cooperativa de transporte en Guayaquil presentan problemas financieros debido a la falta de capacitación, lo cual conlleva a problemas internos porque se omiten procesos como la elaboración de una planificación anual de trabajo.

Para Ponce y Mantuano (2023), estas dificultades se manifiestan en la incapacidad de mantener adecuadamente los vehículos, pagar salarios a tiempo y cumplir con las obligaciones fiscales y legales. A esto se suma que, según Lastra et al. (2020), el 40% de los propietarios de unidades de transporte urbano no han recibido capacitación al respecto, evidenciando una necesidad de mayor formación y organización.

Con base en lo expuesto, se formula la siguiente pregunta: ¿De qué manera la educación financiera es esencial para tener el control administrativo adecuado de las Cooperativas de Transporte Urbano en Guayaquil?

Cabe señalar como marco justificativo de esta investigación que, la educación financiera es vital para mejorar la gestión financiera en cooperativas de transporte urbano, proporcionando herramientas prácticas para gerentes, administradores y coordinadores sin experiencia financiera. Las administraciones empíricas en las cooperativas de transporte necesitan herramientas que faciliten y ayuden con el cumplimiento de las metas impartidas por el Directorio. Por lo cual,

abordar esta problemática no solo garantiza una mejor administración de los recursos, sino que también promueve la estabilidad económica, operativa y la calidad del servicio, beneficiando tanto a los miembros de las cooperativas, como los usuarios del servicio, y contribuyendo al desarrollo del transporte urbano en Guayaquil.

El objetivo general de esta investigación es determinar de qué manera la educación financiera es esencial para el control y la correcta administración de las Cooperativas de Transporte Urbano en Guayaquil. En consonancia, los objetivos específicos son: 1) Analizar la situación actual relacionado con la educación financiera entre los directivos de las cooperativas de transporte urbano en Guayaquil; 2) Identificar las principales áreas de gestión financiera que requieren mejora dentro de las cooperativas de transporte urbano en Guayaquil; 3) Desarrollar una guía práctica para gerentes, administradores y coordinadores no financieros en cooperativas de transporte, que incluya un checklist de tareas y responsabilidades clave para una gestión financiera eficiente.

El presente artículo se compone en cuatro secciones que incluye la introducción, luego el marco teórico, metodología, resultados y su respectivo análisis, conclusiones y el listado de referencias.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Antecedentes de la investigación**

En el ámbito internacional, García y Reyes (2024) se propusieron analizar la gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de una empresa de servicios y transportes, en Lima, Perú. Utilizando una metodología cualitativa y descriptiva, con entrevistas al Gerente General, Contador, y análisis documental de los estados financieros de 2020 y 2021. Los resultados indicaron que la empresa carece de políticas de control interno y de gestión de flujo de caja, lo cual afecta su eficiencia operacional; se observó que los ingresos anuales por servicios de

transporte urbano y de carga fueron crecientes, aumentando un 74.51% en diciembre, no obstante, la utilidad neta pasó de un 6% a un 9% apenas. La conclusión principal es que la empresa necesita implementar políticas financieras efectivas para mejorar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

A nivel nacional, el estudio de Navarro et al. (2022), en una Cooperativa de Colectivos Tulcán, Ecuador, tuvo como objetivo analizar la gestión de las finanzas de los socios. La metodología empleada fue descriptiva, utilizando métodos teóricos y empíricos, con encuestas y entrevistas a una población de 75 socios. Los resultados revelaron que el 55% de los socios no mantiene un registro organizado de ingresos y gastos, mientras que solo el 40% lo hace parcialmente. Además, el 65% de los socios tiene metas financieras a corto plazo enfocadas en el pago de deudas, pero el 30% no tiene metas financieras claras. Se concluye que invertir a largo plazo conlleva un alto riesgo debido a la mala gestión financiera, proponiéndose un modelo de gestión financiera familiar que permita planificar y controlar las finanzas personales y familiares.

Astudillo (2020), llevó a cabo un estudio con el objetivo de identificar la relación entre el perfil profesional de los gerentes de las cooperativas de transporte público y los resultados financieros de estas organizaciones. La metodología empleada fue de tipo explicativa con corte transversal, utilizando métodos cuantitativos y cualitativos; se recopiló información de fuentes primarias y secundarias, incluyendo entrevistas a profundidad con los gerentes de las cooperativas. Los resultados mostraron que un 25% de las cooperativas de nivel uno y un 66% de las de nivel dos generaron pérdidas, y se reflejó que la mayoría de los gerentes no poseía un perfil académico superior y carecía de educación financiera adecuada, lo que se refleja en los resultados financieros deficientes de muchas cooperativas. En contraste, algunas cooperativas reportaron porcentajes de utilidad, medianamente aceptables como el 32% en promedio en el nivel uno y un retorno de hasta

el 40% en el nivel dos. La conclusión principal es que existe una relación significativa entre el perfil gerencial y los resultados financieros, destacando la necesidad de una adecuada formación profesional para mejorar la gestión.

## **Marco referencial**

### ***Gestión Financiera***

De acuerdo con Párraga et al. (2021), la gestión financiera es una disciplina esencial dentro de la administración de empresas que se centra en la planificación, organización, dirección, y control de los recursos financieros de una organización; cuyo propósito principal es maximizar el valor económico y asegurar la estabilidad financiera, facilitando la toma de decisiones estratégicas y operativas. Este campo abarca un conjunto de conceptos y herramientas que permiten a las empresas evaluar su rendimiento financiero, gestionar riesgos y asegurar una utilización eficiente de los recursos disponibles.

Los conceptos básicos de gestión financiera incluyen la administración del capital de trabajo, la planificación financiera a corto y largo plazo, la evaluación de proyectos de inversión, y la estructura de capital. La administración del capital de trabajo se enfoca en la gestión de los activos y pasivos corrientes para mantener un equilibrio entre liquidez y rentabilidad; mientras que la planificación financiera abarca la elaboración de presupuestos y proyecciones que guían las decisiones empresariales y aseguran el cumplimiento de los objetivos financieros. En cambios, la evaluación de proyectos de inversión utiliza técnicas como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para determinar la viabilidad y rentabilidad de las inversiones; y la estructura de capital, por su parte, se refiere a la combinación de deuda y capital propio que financia las operaciones y proyectos de la empresa (Zumba et al., 2023).

## **Importancia y principios fundamentales**

La importancia de la gestión financiera en las organizaciones no puede subestimarse, ya que es un componente transversal para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial, partiendo de que una gestión financiera eficaz permite a las empresas mantener una sólida posición de liquidez, cumplir con sus obligaciones financieras y aprovechar oportunidades de inversión. Además, una adecuada administración de los recursos financieros contribuye a la reducción de costos, la optimización de la rentabilidad y la mitigación de riesgos. Cabe señalar que, en un entorno económico cada vez más competitivo y dinámico, la capacidad de gestionar las finanzas de manera eficiente se convierte en un diferenciador clave que puede determinar el éxito o fracaso de una empresa (Pilaguano et al., 2021).

Entre los principios fundamentales se encuentran la evaluación del riesgo y el rendimiento, que implica equilibrar las posibles ganancias con los riesgos asociados, garantizando que las decisiones financieras contribuyan positivamente al valor de la empresa. Otro principio es la gestión del tiempo y el valor del dinero, que reconoce que el valor del dinero cambia con el tiempo debido a la inflación y otras variables económicas, por lo que las decisiones de inversión y financiamiento deben considerar estos factores. Asimismo, la diversificación, como estrategia, reduce el riesgo al distribuir las inversiones en una variedad de activos y proyectos (Carrillo et al., 2022).

El objetivo final de la gestión financiera es maximizar el valor para los accionistas, lo cual se logra a través de la rentabilidad sostenida y el crecimiento a largo plazo, que implica no solo la generación de beneficios económicos, sino también la capacidad de la empresa para innovar, adaptarse a cambios en el mercado y mantener una ventaja competitiva. La transparencia en la comunicación financiera y la rendición de cuentas son también aspectos clave que fortalecen la

confianza de los inversores y otras partes interesadas (Mayett et al., 2022).

### **Educación financiera para gerentes, administradores y coordinadores no financieros**

La alfabetización financiera es fundamental en el contexto empresarial actual, donde la capacidad para comprender y manejar conceptos financieros puede determinar el éxito o fracaso de una organización. Aunque un gerente no financiero pueda no tener conocimientos o experiencias en finanzas, una sólida formación en este campo les permite tomar decisiones informadas que afectan a la salud financiera de la empresa, como la gestión de presupuestos, el análisis de costos y la evaluación de inversiones; por tanto, equipar a los gerentes, administradores y coordinadores con conocimientos financieros básicos, como la lectura e interpretación de estados financieros, la comprensión de flujos de efectivo y el análisis de rentabilidad, no solo les facilita la coordinación con el departamento de finanzas, sino que también les otorga una perspectiva integral de cómo sus decisiones impactan en los resultados financieros y en la sostenibilidad a largo plazo de la organización (Antonio et al., 2020).

Además, la educación financiera ayuda a los gerentes, administradores y coordinadores a desarrollar habilidades críticas en la elaboración y seguimiento de estrategias financieras, promoviendo una visión más holística de la empresa. Este conocimiento les permite anticipar y gestionar riesgos financieros, optimizar recursos y evaluar las implicaciones financieras de las estrategias empresariales. En un entorno competitivo y en constante cambio, una comprensión sólida de los principios financieros permite a los gerentes, administradores y coordinadores no financieros contribuir eficazmente a la toma de decisiones estratégicas, mejorar la eficiencia operativa y asegurar la estabilidad y crecimiento de la empresa (Aranibar et al., 2023).

En el contexto de las cooperativas, se destaca que la educación es fundamental para la

cooperación, permitiendo la efectiva aplicación de otros principios. En el cooperativismo, la formación de personal y líderes, así como la inversión en recursos humanos, es primordial, razón por la cual la educación debe abordar tanto aspectos técnico-económicos como valores cooperativos para promover la democracia y la participación en la toma de decisiones (León, 2019).

### ***Cooperativas de Transporte Urbano***

La Alianza Cooperativa Internacional (ICA por sus siglas en inglés) define a una cooperativa como un grupo de personas que se han unido voluntariamente para cumplir sus necesidades y objetivos económicos, sociales y culturales compartidos, a través de una empresa que es de propiedad conjunta y gestionada de forma democrática (ICA, 2024). En ese mismo contexto, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011), acoge la definición de la ICA para definir las Organizaciones del sector cooperativista, o cooperativas, agregando que son sociedades con “personalidad jurídica de derecho privado e interés social” (p. 7); en el mismo cuerpo legal se reconoce que el tipo de cooperativa que atañe al sector del transporte es una cooperativa de servicios.

La ICA define también que una cooperativa se basa en siete principios que son: “adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática; participación económica de los socios; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas, e interés por la comunidad” (ICA, 2024). Con estos principios se puede reflexionar que, el modelo de empresa de una cooperativa de transporte urbano debe cumplir, en conjunto, con todos estos y, particularmente, la democracia en las cooperativas es fundamental para la selección de directivos y administradores, como también lo es la educación, formación e información que los mandantes exigen a sus representantes.

Según la historia, las cooperativas surgieron como una respuesta a las duras condiciones laborales y a la explotación de los trabajadores en un entorno de creciente industrialización. El primer modelo significativo de cooperativa se estableció en 1844 en Rochdale, Inglaterra, cuando un grupo de 28 trabajadores fundó la Sociedad de los Pioneros de Rochdale; basada en principios de autogestión y cooperación mutua, ofreció a sus miembros la oportunidad de comprar bienes a precios justos y compartir los beneficios de manera equitativa. El éxito de Rochdale sentó las bases para el movimiento cooperativo global, promoviendo principios como la adhesión voluntaria, la gestión democrática y la distribución de excedentes en proporción a las transacciones realizadas (Guilarte & Chávez, 2023). A lo largo de los años, el modelo cooperativo se ha expandido a diversas áreas, desde el crédito y la agricultura hasta el transporte y la vivienda, adaptándose a las necesidades locales y promoviendo un enfoque más inclusivo y equitativo en la economía (Estragó, 2021).

En la actualidad, las cooperativas se han adaptado a las nuevas tecnologías, incorporando plataformas digitales para mejorar la gestión, la comunicación con los miembros y la expansión de sus servicios; sin embargo, también enfrentan desafíos significativos, como la necesidad de modernizar sus estructuras y procesos para mantenerse competitivas en un mercado globalizado, y de asegurar la participación activa de sus miembros en un contexto de creciente individualismo. Aunque las cooperativas son económicamente significativas, no integran eficazmente los componentes sociales y económicos, requiriendo una gestión equilibrada para lograr el impacto esperado en las comunidades (Fernández & Galarza, 2023).

Actualmente, la ciudad de Guayaquil tiene una red de transporte público operado por 111 rutas de autobuses, estas rutas están bajo la supervisión y control de la Empresa Pública Municipal de Tránsito y Movilidad de Guayaquil, EP. que es la autoridad competente y especializada en la

planificación, regulación, control y gestión de tránsito y del transporte terrestre. Cabe señalar que, las cooperativas de transporte urbano han sido manejadas con base a los criterios de las administraciones elegidas en un acto democrático que celebran todos los socios por sus derechos; sin embargo, estas cooperativas también son controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y ciertas situaciones auditadas por externos calificados que ayudan a garantizar el cumplimiento de las Leyes emitidas por dicha Superintendencia (Curiazi et al., 2017).

### ***Teorías de Gestión Financiera***

La Teoría de la Agencia, formulada inicialmente por Jensen y Meckling en 1976, explora las complejas relaciones y conflictos de interés que surgen entre los propietarios de una empresa (principales) y los administradores o gestores (agentes) a quienes se les delega la toma de decisiones (Quintero et al., 2020). Esta teoría pone de manifiesto que los agentes, al tener sus propios intereses y objetivos, pueden tomar decisiones que no necesariamente alinean con los mejores intereses de los principales, generando así un conflicto de intereses. Para mitigar estos problemas, se utilizan mecanismos como contratos de incentivos, supervisión y monitoreo, y estructuras de gobierno corporativo robustas, que buscan alinear los intereses de ambas partes y minimizar los costos de agencia (Martínez et al., 2021). En el contexto de una cooperativa de transporte urbano, los socios de la cooperativa actúan como los principales, mientras que los administradores de la cooperativa funcionan como agentes encargados de gestionar las operaciones diarias y tomar decisiones estratégicas.

Además, la Teoría de la Agencia enfatiza la importancia de la información asimétrica, donde los agentes pueden tener acceso a información privilegiada que no está completamente disponible para los principales; algo que podría traducirse en la toma de decisiones financieras u operativas que no son del todo transparentes para los socios, afectando la eficiencia y efectividad

de la gestión de la empresa. Los principales pueden implementar diversos mecanismos de control y monitoreo para reducir esta asimetría informativa, como auditorías internas y externas, sistemas de reporte financiero y la implementación de políticas claras de rendición de cuentas (Camelo, 2020). Al abordar estas cuestiones, la Teoría de la Agencia proporciona un marco teórico esencial para comprender y gestionar las relaciones y dinámicas dentro de las cooperativas, promoviendo una gestión más alineada con los objetivos colectivos de sus miembros.

Por otro lado, el Costo de Oportunidad, aunque no constituye un teoría en sí mismo, es un concepto fundamental en la economía y la gestión empresarial que se refiere al valor de la mejor alternativa no elegida al tomar una decisión; en esencia, representa el beneficio perdido al optar por una opción en lugar de otra (Quispe et al., 2024). De esta manera, al decidir entre invertir en la modernización del bien o servicio o en la mejora de la infraestructura, se debe considerar no solo los costos directos e inmediatos de cada opción, sino también los beneficios potenciales que se dejarán de obtener al no elegir la alternativa descartada. Esta evaluación detallada ayuda a garantizar que los recursos limitados se utilicen de la manera más eficiente posible para maximizar el valor a largo plazo para socios y clientes (Caiza et al., 2020).

Al mismo tiempo, el Costo de Oportunidad es vital para la gestión estratégica, ya que obliga a los administradores a considerar las implicaciones futuras de sus decisiones presentes; por lo cual, al incorporar este criterio en el proceso de toma de decisiones, los líderes de un determinado negocio pueden identificar y cuantificar las posibles ganancias y pérdidas asociadas con diferentes cursos de acción, lo que permite una planificación más informada y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Esto no solo optimiza la asignación de recursos financieros, sino que también fomenta una cultura organizacional que valora la previsión y la prudencia. En última instancia, al tener en cuenta el costo de oportunidad, se puede mejorar la capacidad para responder

a cambios en el entorno operativo y maximizar su competitividad en el mercado (González et al., 2020).

## **METODOLOGÍA**

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que no se manipularon variables independientes, en lugar de crear situaciones controladas o artificiales, se observó y analizó el fenómeno tal como ocurre en su entorno natural (Villanueva, 2022). Se utilizó este diseño porque el objetivo principal era entender y describir la realidad de las cooperativas de transporte sin alterar su funcionamiento natural, lo que permitió recopilar datos fiables sobre las prácticas financieras y los desafíos que enfrentan, reflejando una situación auténtica y sin intervención del investigador.

El enfoque de la investigación fue mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, facilitando la comprensión del estudio y el abordaje integral del fenómeno en observación (Vizcaíno et al., 2023). Por un lado, se realizó un análisis financiero para obtener datos numéricos y medibles sobre la situación económica de las cooperativas; por otro lado, se llevaron a cabo entrevistas con un gerente, administrador financiero y coordinador operativo para recoger percepciones y experiencias subjetivas que enaltecen el análisis cuantitativo.

Al mismo tiempo, la investigación tuvo un alcance descriptivo, centrado en caracterizar y detallar el fenómeno de estudio, describiendo la situación actual sin intentar inferir relaciones causales o hacer predicciones (Guevara et al., 2020). Este alcance fue elegido porque se buscaba ofrecer una descripción precisa del estado de la gestión financiera en estas cooperativas, identificando áreas específicas que requieren mejora.

El método analítico se utilizó para descomponer la información financiera y administrativa de las cooperativas de transporte urbano en partes más pequeñas y manejables; un análisis que permitió identificar y comprender las distintas áreas de gestión financiera que requieren mejora

(Reyes et al., 2022). Además, se utilizó el método inductivo se aplicó al generalizar las observaciones y hallazgos obtenidos de las entrevistas y el análisis documental para formular conclusiones más amplias sobre la situación financiera de las cooperativas de transporte urbano (Sambrano, 2020).

Como técnicas, se realizaron entrevistas a un gerente, administrador financiero y coordinador operativo de cooperativas de transporte urbano, que se diseñaron para recolectar información cualitativa sobre las percepciones, experiencias y desafíos en la gestión financiera de las cooperativas. Además, se llevó a cabo una revisión de los estados financieros de las cooperativas seleccionadas; este análisis documental permitió obtener datos cuantitativos sobre la situación financiera actual de estas organizaciones.

La población objeto de estudio está compuesta por las 88 cooperativas de transporte urbano legalmente registradas en Guayaquil. Se realizó un censo para la investigación, analizando todas las cooperativas a nivel financiero con el objetivo de evaluar los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad. Estos resultados se compararon con la media del sector ecuatoriano para conocer la gestión financiera en este ámbito y determinar la situación actual.

## **RESULTADOS**

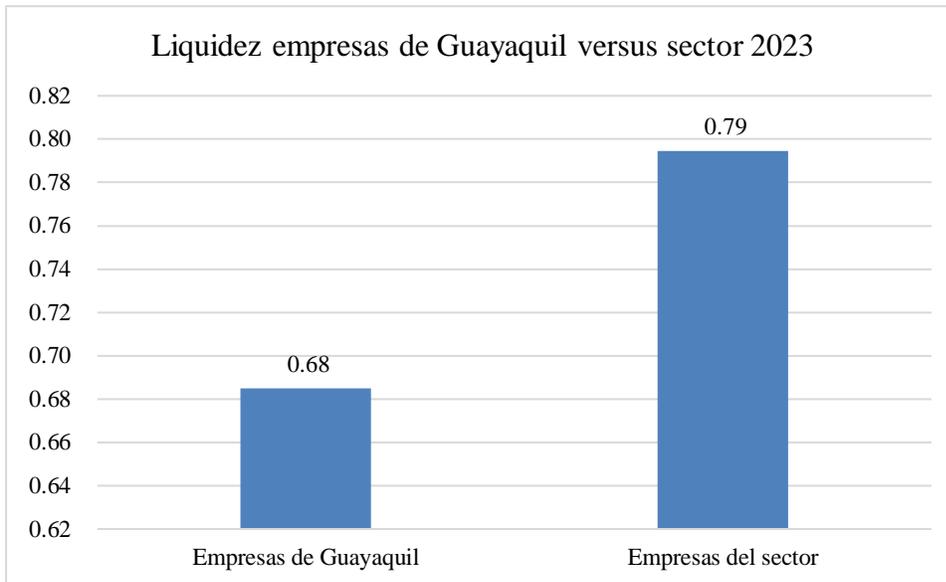
### **Análisis financiero**

Las cooperativas de transporte urbano en Guayaquil presentan una liquidez corriente de 0.68, el cual es inferior al 0.79 de las empresas de todo el sector ecuatoriano; ya que, este indicador refleja una menor capacidad de las cooperativas para cubrir sus obligaciones a corto plazo. La diferencia en la liquidez corriente destaca la importancia de una sólida educación financiera para estas cooperativas, ya que una comprensión adecuada de la gestión de activos y pasivos corrientes puede mejorar su capacidad para enfrentar compromisos inmediatos. La

educación financiera permite una mejor toma de decisiones en la administración de recursos y la aplicación de estrategias efectivas para optimizar la liquidez, lo que es esencial para el control y la correcta administración de las cooperativas en un entorno competitivo.

### Figura 1

*Liquidez corriente de empresas de Guayaquil versus sector 2023*

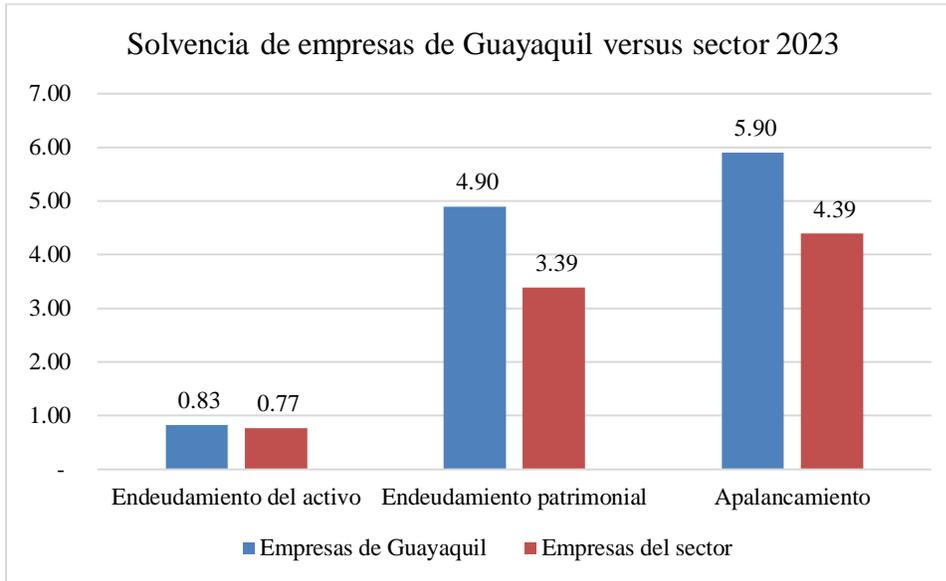


El análisis de solvencia revela que las cooperativas de transporte urbano en Guayaquil tienen mayores niveles de endeudamiento y apalancamiento en comparación con las empresas ecuatorianas del sector, con un endeudamiento del activo de 0.83 frente a 0.77, endeudamiento patrimonial de 4.90 con respecto a 3.39 y apalancamiento de 5.90 contra 4.39. Estos indicadores sugieren que las cooperativas pequeñas dependen más de la deuda para financiar sus activos, tienen una mayor proporción de deuda en relación con su capital, y están más expuestas a los riesgos financieros asociados con altos niveles de deuda. Esto destaca la importancia de la educación financiera para estas cooperativas, ya que una comprensión profunda de la gestión de la deuda y la estructura de capital es esencial para mejorar su solvencia; por tanto, tener la capacidad de manejar adecuadamente el endeudamiento y apalancamiento puede contribuir al control y la

correcta administración financiera, permitiendo a las cooperativas mitigar riesgos y mejorar su estabilidad financiera a largo plazo.

## Figura 2

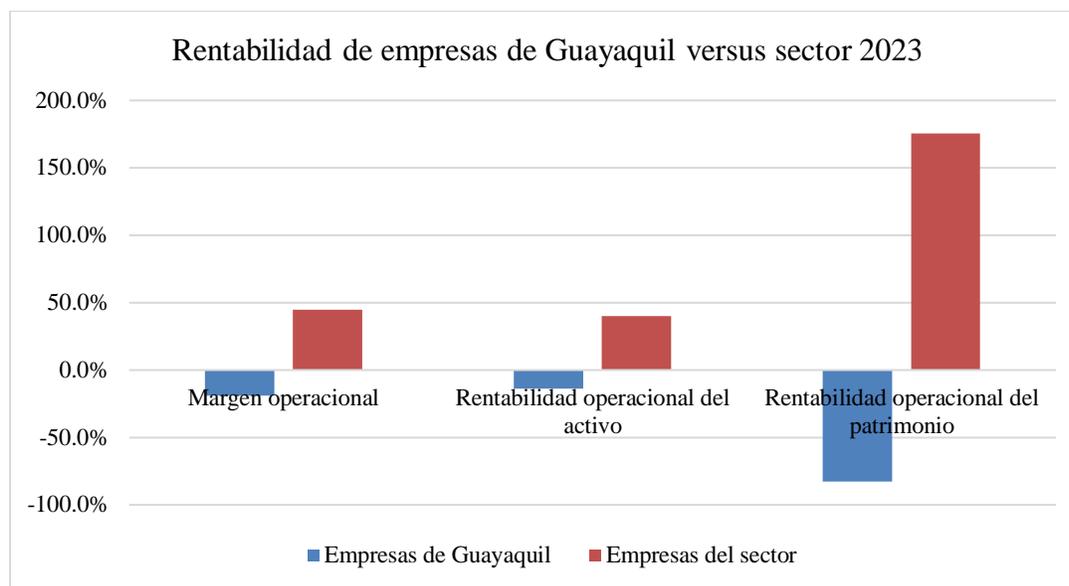
*Solvencia de empresas de Guayaquil versus sector 2023*



El análisis de rentabilidad revela que las cooperativas de transporte urbano en Guayaquil enfrentan serios desafíos en eficiencia operativa y generación de ganancias, con un margen operacional de -19.2%, una rentabilidad operacional del activo (ROA) de -14.0%, y una rentabilidad operacional del patrimonio (ROE) de -82.6%, en contraste con las empresas ecuatorianas del sector que presentan un margen operacional de 44.5%, un ROA de 40.0%, y un ROE de 175.4%. Estas cifras indican que las cooperativas guayaquileñas no solo están incurriendo en pérdidas, sino que estas pérdidas son importantes en relación con sus activos y patrimonio; lo que revela la importancia de la educación financiera, ya que una sólida comprensión de las prácticas de gestión financiera puede mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad, permitiendo a las cooperativas revertir sus pérdidas y fortalecer su posición financiera.

## Figura 3

### *Rentabilidad de empresas de Guayaquil versus sector 2023*



### **Análisis de entrevistas**

El análisis de las entrevistas revela que los roles y responsabilidades dentro de las cooperativas de transporte urbano en Guayaquil están claramente definidos, con los gerentes, administradores y coordinadores desempeñando funciones clave en la toma de decisiones financieras y operativas; sin embargo, la mayoría de los entrevistados señalaron que tanto ellos como otros miembros de la gerencia han recibido una formación financiera limitada, principalmente a través de cursos cortos o talleres esporádicos. Este nivel de capacitación, según lo descrito, no es suficiente para enfrentar los complejos desafíos financieros que presentan las cooperativas, lo que se alinea con los problemas detectados en el análisis financiero, donde se evidenció una baja liquidez, alto endeudamiento y una rentabilidad negativa.

En cuanto a la gestión financiera actual, las cooperativas utilizan herramientas básicas de software, principalmente hojas de cálculo, para el manejo de sus finanzas, lo que limita la eficiencia y precisión en la toma de decisiones. La elaboración y seguimiento del presupuesto anual se lleva a cabo de manera informal, sin un proceso estructurado y con una supervisión

insuficiente, lo que contribuye a una gestión ineficaz de los ingresos y gastos. Las políticas para el manejo de deudas y obligaciones financieras son poco claras y carecen de rigor, reflejando una falta de estrategia financiera sólida que pueda mitigar los riesgos asociados con altos niveles de endeudamiento y apalancamiento, como se observó en los indicadores financieros.

Los principales desafíos financieros mencionados incluyen la alta dependencia de la deuda, la falta de liquidez y las pérdidas operativas, lo cual afecta negativamente la operación diaria de las cooperativas. Para superar estos desafíos, se han tomado medidas como la renegociación de deudas y la búsqueda de financiamiento adicional, aunque estas acciones no han sido suficientes para revertir los problemas estructurales. Los entrevistados identifican áreas críticas de mejora en la gestión financiera, incluyendo la necesidad de una mejor capacitación financiera, la implementación de sistemas de gestión financiera y el desarrollo de políticas más estrictas para el control de ingresos, gastos y manejo de deudas. Este contraste entre la percepción de la formación financiera y los resultados financieros subraya la importancia de una educación financiera robusta para la correcta administración y control de las cooperativas de transporte urbano en Guayaquil.

## **DISCUSIÓN**

El estudio de sobre la Navarro et al. (2022) Cooperativa de Colectivos en Tulcán revela problemas similares en la gestión financiera que enfrentan las cooperativas urbanas en Guayaquil ya que en ambos casos se evidencia una falta de organización en el registro de ingresos y gastos, así como metas financieras inadecuadas. En Guayaquil, la liquidez corriente baja y los altos niveles de endeudamiento resaltan la necesidad de educación financiera para mejorar la administración de activos y pasivos, reducir la dependencia de la deuda y optimizar la solvencia. Asimismo, la baja rentabilidad operativa de las cooperativas guayaquileñas refleja una ineficiencia en la gestión, subrayando la importancia de una sólida comprensión de prácticas

financieras para revertir pérdidas y fortalecer su posición financiera. En contraste, Navarro et al. proponen un modelo de gestión financiera familiar para planificar y controlar las finanzas, sugiriendo que una educación financiera adecuada puede mitigar riesgos y mejorar la estabilidad financiera, tanto a nivel individual como organizacional.

Aunque los gerentes y administradores de las cooperativas han recibido solo cursos cortos o talleres esporádicos, Antonio et al. (2020) señalan que la alfabetización financiera es indispensable para manejar adecuadamente presupuestos, análisis de costos y evaluación de inversiones. La utilización de herramientas básicas de software y la falta de procesos estructurados en la gestión financiera en Guayaquil resaltan la necesidad de una formación financiera robusta, que permitiría a los líderes cooperativos tomar decisiones más informadas y estratégicas. León (2019) destaca que la educación no solo debe abordar aspectos técnicos, también valores cooperativos para fortalecer la democracia y la participación en la toma de decisiones.

## **PROPUESTA**

### **1. Planificación financiera**

**Responsable:** Gerente financiero y Administradores

- Crear un presupuesto detallado que contemple ingresos, gastos operativos, mantenimiento, inversiones en nuevos vehículos y tecnología.
- Realizar proyecciones trimestrales y anuales para prever necesidades de financiamiento y posibles desafíos financieros.
- Evaluar la viabilidad financiera de nuevos proyectos o inversiones, considerando el retorno de inversión (ROI) y el impacto en el flujo de caja.

### **2. Control presupuestario**

**Responsable:** Administradores

- Realizar revisiones mensuales del presupuesto comparando los gastos reales con los presupuestados.
- Implementar medidas de control de costos, como la optimización de rutas y el mantenimiento preventivo de los vehículos.

### **3. Gestión de ingresos**

**Responsable:** Administradores

- Monitorear diariamente los ingresos de las operaciones de transporte y registrar todas las entradas de efectivo.

### **4. Gestión de Gastos**

**Responsable:** Administradores y Personal de compras

- Registrar y categorizar todos los gastos operativos, incluyendo mantenimiento, combustible y sueldos.
- Negociación con proveedores para obtener mejores condiciones y precios en la adquisición de bienes y servicios.

### **5. Control de Inventarios**

**Responsable:** Personal de mantenimiento

- Mantener un registro actualizado del inventario de repuestos y piezas de vehículos.

### **6. Reportes Financieros**

**Responsable:** Gerente financiero

- Preparar informes financieros mensuales, trimestrales y anuales, incluyendo estados de resultados, balances generales y flujos de caja.

## CONCLUSIONES

El análisis de la situación actual de la educación financiera entre los directivos de las cooperativas en Guayaquil revela que la formación es insuficiente, basada principalmente en cursos cortos o talleres esporádicos, esta capacitación limitada no prepara a los directivos para enfrentar desafíos como la baja liquidez, el alto endeudamiento y la rentabilidad negativa, incluso se depende de herramientas básicas como hojas de cálculo y procesos informales para la elaboración y seguimiento del presupuesto. Los directivos reconocen la necesidad de una capacitación financiera más formal, la implementación de sistemas de gestión financiera más avanzados y el desarrollo de políticas para el control de ingresos, gastos y manejo de deudas.

En cuanto a la gestión financiera, la liquidez corriente de 0.68, evidencia la necesidad de mejorar la gestión de activos y pasivos corrientes para cubrir obligaciones a corto plazo. Segundo, los altos niveles de endeudamiento y apalancamiento, con indicadores de 0.83 endeudamiento del activo, endeudamiento patrimonial de 4.90 y apalancamiento de 5.90, indican una dependencia excesiva de la deuda. Finalmente, la rentabilidad negativa, con un margen operacional de -19.2%, ROA de -14.0% y ROE de -82.6%, refleja problemas en eficiencia operativa y generación de ganancias, en contraste con las empresas del sector a nivel nacional.

La creación de una guía práctica para gerentes, administradores y coordinadores no financieros debe incluir un detallado checklist de tareas y responsabilidades clave que abarque la planificación financiera, el control presupuestario, la gestión de ingresos y gastos, el control de inventarios y la preparación de reportes financieros, esta guía no solo servirá como un marco de referencia, también contribuirá a la formación de una cultura financiera sólida y a la mejora continua de la gestión dentro de las cooperativas de transporte urbano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alianza Cooperativa Internacional. (2024a, julio 12). *Identidad cooperativa: Nuestros principios y valores / ICA*. <https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- Alianza Cooperativa Internacional. (2024b, julio 12). *Qué es una cooperativa / ICA*. <https://ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- Antonio, C., Peña, M. C., & López, C. del P. (2020). Determinantes de la alfabetización financiera. *Investigación administrativa*, 49(125). <https://doi.org/10.35426/iav49n125.05>
- Aranibar, E. R., Ríos, K. J., & Zanabria, L. C. (2023). Educación financiera desde un enfoque cuantitativo y revisión sistemática de literatura: Aproximaciones recientes y tendencias. *Quipukamayoc*, 31(65), 85-98. <https://doi.org/10.15381/quipu.v31i65.25005>
- Astudillo, M. A. (2020). *El perfil profesional de los directivos de las cooperativas de transporte público de la provincia de Pichincha y su relación con los resultados de la gestión financiera* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7728>
- Caiza, E. C., Valencia, E. R., & Bedoya, M. P. (2020). Decisiones de inversión y rentabilidad bajo la valoración financiera en las empresas industriales grandes de la provincia de Cotopaxi, Ecuador. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39), 201-229. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8099>
- Camelo, M. S. (2020). Análisis de la transparencia organizacional y el poder económico a partir de la teoría de juegos. *Revista Universidad y Empresa*, 22(38), 257-278. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7086>
- Carrillo, Á. P., Galarza, S. P., & Tipán, L. A. (2022). Claves de las finanzas empresariales.

- Revista de Investigación en Modelos Financieros*, 2, 34-59.  
[https://doi.org/10.56503/rimf/Vol.2\(2022\)p.34-59](https://doi.org/10.56503/rimf/Vol.2(2022)p.34-59)
- Curiazi, R., Dorigatti, M., Menzani, T., Doukh, N., Salinas Aponte, A., Giusti, S., Vaca, J., Durán Vargas, Á., & Vallejo Páez, S. (2017). *La integración, clave para el éxito de los actores de la economía popular y solidaria*. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. [https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Libro-VI-Jornadas\\_2017.pdf](https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Libro-VI-Jornadas_2017.pdf)
- Estragó, A. (2021). Dualidad Y Disonancia En La Gestión De Las Cooperativas De Trabajo. *Ciencias administrativas*, 17, 85-96. <https://doi.org/10.24215/23143738e078>
- Fernández, A., & Galarza, S. P. (2023). El Cooperativismo en Ecuador: Actualidad y perspectivas. *Cooperativismo y Desarrollo*, 11(3).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2310-340X2023000300011&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2310-340X2023000300011&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- García, K. L., & Reyes, Y. A. (2024). *Impacto de la gestión financiera y la mejora en la rentabilidad de la Empresa Servicios y Transportes Dilmer E.I.R.L, Provincia de Lambayeque—2022* [Universidad Señor de Sipán].  
<http://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/12296>
- González, M., Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2020). *Gerencia Financiera basada en valor: Hacia un proceso sistemático para la toma de decisiones financieras*. Editorial CESA.
- Guevara, G. P., Verdesoto, A. E., & Castro, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173.
- Guilarte, E., & Chávez, L. A. (2023). Actualidad de la cooperativa y su identidad. Análisis teórico y práctico. *Cooperativismo y Desarrollo*, 11(1).

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2310-340X2023000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2310-340X2023000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Lastra, N. P., Lucero, J. M., & Sandoval, D. M. (2020). Estrategia financiera para las operadoras de transporte urbano de la ciudad de Tulcán. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2172>

León, L. A. (2019). Características emprendedoras del Sector Cooperativista de la Economía Popular y Solidaria, Provincia de El Oro. *Revista San Gregorio*, 35, 108-125. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1130>

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, Registro Oficial 444 de 10-may-2011 (2011). [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_econ.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_econ.pdf)

Martínez, E., Zencovich, N., Martínez, A., & Fernández, M. (2021). La teoría de agencia: El doble rol y su impacto en la acreditación de los institutos profesionales y centros de formación técnica en Chile. *Formación universitaria*, 14(5), 137-144. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000500137>

Mayett, Y., Zuluaga, W., & Guerrero, M. J. (2022). Gestión financiera y desempeño en MiPyMes Colombianas y Mexicanas. *Investigación administrativa*, 51(130). <https://doi.org/10.35426/iav51n130.06>

Moreno, C. J., & López, M. L. (2018). Gestión a través de un control administrativo en cooperativas de transporte urbano en la ciudad de Guayaquil. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 274-279.

Navarro, K. R., Chuga, M. A., & Sandoval, D. M. (2022). Las finanzas familiares en socios de cooperativas de colectivos. *CIENCIAMATRIA*, 8(4), Article 4. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i4.886>

- Párraga, S. M., Pinargote, N. F., García, C. M., & Zamora, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: Una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE2).  
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Pilaguano, J. G., Arellano, M. A., & Vallejo, D. P. (2021). Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post- covid. *Polo del Conocimiento*, 6(8), Article 8.  
<https://doi.org/10.23857/pc.v6i8.2964>
- Ponce, C. V., & Mantuano, A. N. (2023). Régimen tributario y gestión fiscal en la Cooperativa de Transporte “Los Bajos”. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(5), 415-423. <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v5i5.750>
- Quintero, W., Peñaranda, M., & Rodríguez, M. (2020). Naturaleza de las organizaciones y sus costos de transacción: Análisis de la teoría de agencia, teoría de la organización y teoría de la firma. *Revista ESPACIOS*, 41(31).  
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n31/20413108.html>
- Quispe, G. M., Arellano, O. E., Martínez, L. S., & Tapia, G. S. (2024). Los costos de oportunidad para emprendedores en la ciudad de Riobamba. *Kairós. Revista de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas*, 7(12), Article 12.  
<https://doi.org/10.37135/kai.03.12.03>
- Sambrano, J. (2020). *Métodos de investigación*. Alpha Editorial.
- Villanueva, F. J. (2022). *Metodología de la investigación* (L. E. Pereyra, Ed.). Klik.
- Vizcaíno, P. I., Cedeño, R. J., & Maldonado, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: Guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-

9762. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7658](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658)

Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). Modelo de Gestión Financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(1), 21-32.

<https://doi.org/10.46677/compendium.v10i1.1176>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Guía de entrevista dirigida a gerente, administrador y coordinador de cooperativas de transporte urbano**

1. ¿Puede describir brevemente su rol y responsabilidades dentro de la cooperativa?
2. ¿Qué tipo de formación o capacitación financiera ha recibido usted y otros miembros de la gerencia?
3. ¿Considera que esta capacitación es suficiente para gestionar adecuadamente las finanzas de la cooperativa?
4. ¿Cómo se gestionan actualmente las finanzas de la cooperativa? ¿Qué herramientas o software utilizan para la gestión financiera?
5. ¿Cuál es el proceso para la elaboración y seguimiento del presupuesto anual?
6. ¿Cómo se lleva a cabo el control de ingresos y gastos?
7. ¿Qué políticas tienen implementadas para el manejo de deudas y obligaciones financieras?
8. ¿Cuáles son los principales desafíos financieros que enfrenta la cooperativa y cómo afectan estos desafíos a la operación diaria de la cooperativa?
9. ¿Qué medidas han tomado para superar estos desafíos?
10. ¿Qué áreas de la gestión financiera considera que necesitan mayor mejora y qué tipo de apoyo o recursos adicionales cree que serían útiles para mejorar la gestión financiera de la cooperativa?

## **Anexo 2. Percepciones de los entrevistados**

### **1. ¿Puede describir brevemente su rol y responsabilidades dentro de la cooperativa?**

**Participante 1:** El gerente de la cooperativa describe su rol como la supervisión de todas las operaciones diarias, la toma de decisiones financieras y la implementación de estrategias para mejorar la eficiencia operativa y financiera.

**Participante 2:** El administrador se encarga de la gestión de presupuestos, el control de ingresos y gastos, y la coordinación con el equipo contable para asegurar la precisión de los informes financieros.

**Participante 3:** El coordinador supervisa las operaciones de transporte y asegura el cumplimiento de los objetivos financieros y operativos de la cooperativa.

### **2. ¿Qué tipo de formación o capacitación financiera ha recibido usted y otros miembros de la gerencia?**

**Participante 1:** El gerente ha asistido a cursos cortos sobre gestión financiera y contabilidad básica, pero considera que la capacitación ha sido limitada y no cubre todas las áreas necesarias para una administración efectiva.

**Participante 2:** El administrador ha participado en talleres esporádicos organizados por asociaciones de transporte, que ofrecen una visión general, pero carecen de profundidad en temas críticos como la gestión de deudas y la planificación financiera a largo plazo.

**Participante 3:** El coordinador recibió una capacitación inicial que incluyó aspectos básicos de finanzas, pero señala que no ha habido un seguimiento o actualización constante, dificultando la adaptación a las mejores prácticas.

### **3. ¿Considera que esta capacitación es suficiente para gestionar adecuadamente las finanzas de la cooperativa?**

**Participante 1:** El gerente considera que la capacitación recibida no es suficiente y que se necesita formación más avanzada y específica para enfrentar los desafíos financieros actuales y mejorar la gestión.

**Participante 2:** El administrador afirma que la capacitación no es adecuada y que la falta de formación integral limita la capacidad para tomar decisiones estratégicas que puedan mejorar la rentabilidad y solvencia.

**Participante 3:** El coordinador cree que, aunque la capacitación inicial fue útil, se requiere mucho más para gestionar eficazmente las finanzas, especialmente en áreas como el manejo de deuda y la optimización de ingresos.

#### **4. ¿Cómo se gestionan actualmente las finanzas de la cooperativa? ¿Qué herramientas o software utilizan para la gestión financiera?**

**Participante 1:** La gestión financiera se realiza principalmente mediante hojas de cálculo y registros manuales, lo que puede llevar a errores y falta de precisión en los informes financieros.

**Participante 2:** La cooperativa utiliza un software básico de contabilidad, que carece de funcionalidades avanzadas para el análisis financiero y la planificación estratégica, limitando la capacidad para tomar decisiones informadas.

**Participante 3:** La gestión se lleva a cabo con sistemas informales y no estandarizados, dificultando el seguimiento preciso de los ingresos y gastos.

#### **5. ¿Cuál es el proceso para la elaboración y seguimiento del presupuesto anual?**

**Participante 1:** El proceso es bastante informal, basado en estimaciones del año anterior, sin un análisis profundo ni una revisión constante del cumplimiento del presupuesto.

**Participante 2:** La elaboración del presupuesto incluye la participación de varios

departamentos, pero la falta de herramientas avanzadas y capacitación adecuada dificulta un seguimiento eficaz y ajustado a la realidad.

**Participante 3:** El presupuesto se elabora a comienzos del año, pero rara vez se revisa o ajusta a lo largo del año, resultando en desviaciones importantes de las previsiones.

## **6. ¿Cómo se lleva a cabo el control de ingresos y gastos?**

**Participante 1:** El control se realiza manualmente, lo que a menudo resulta en inconsistencias y falta de información actualizada sobre el estado financiero real de la cooperativa.

**Participante 2:** Se utiliza un sistema de registro diario de ingresos y gastos, pero la falta de automatización y la dependencia de registros manuales hace que el proceso sea propenso a errores.

**Participante 3:** El seguimiento se realiza principalmente mediante reportes mensuales, pero estos no siempre reflejan la situación financiera en tiempo real, retrasando la toma de decisiones.

## **7. ¿Qué políticas tienen implementadas para el manejo de deudas y obligaciones financieras?**

**Participante 1:** No existen políticas formales establecidas, lo que deja a la cooperativa vulnerable a problemas de liquidez y una gestión ineficiente de las obligaciones financieras.

**Participante 2:** Las políticas existentes son básicas y no suficientemente rigurosas para manejar eficazmente las deudas, llevando a niveles de endeudamiento preocupantes.

**Participante 3:** Se han implementado medidas para renegociar deudas y extender plazos de pago, pero falta una estrategia financiera sólida y bien definida.

## **8. ¿Cuáles son los principales desafíos financieros que enfrenta la cooperativa y cómo**

### **afectan estos desafíos a la operación diaria de la cooperativa?**

**Participante 1:** Los principales desafíos incluyen la alta dependencia de la deuda y la falta de liquidez, lo que afecta la capacidad de invertir en mejoras operativas y mantener un servicio de calidad.

**Participante 2:** La cooperativa enfrenta problemas de rentabilidad negativa, limitando la capacidad de crecer y cubrir costos operativos básicos, lo que afecta la sostenibilidad a largo plazo.

**Participante 3:** La ineficiencia en la gestión financiera y la falta de formación adecuada impiden tomar decisiones estratégicas que puedan mejorar la situación económica.

### **9. ¿Qué medidas han tomado para superar estos desafíos?**

**Participante 1:** Se ha intentado renegociar las deudas y buscar financiamiento adicional, aunque estas medidas han tenido éxito limitado debido a la débil posición financiera.

**Participante 2:** Se han implementado controles más estrictos de gastos y se ha buscado reducir costos operativos, pero la falta de herramientas adecuadas y formación continua limita la eficacia.

**Participante 3:** Se han iniciado programas de capacitación para mejorar las habilidades financieras, aunque se necesita mucho más para enfrentar los desafíos de manera efectiva.

### **10. ¿Qué áreas de la gestión financiera considera que necesitan mayor mejora y qué tipo de apoyo o recursos adicionales cree que serían útiles para mejorar la gestión financiera de la cooperativa?**

**Participante 1:** Es necesario mejorar en la planificación financiera a largo plazo y la gestión de deudas. El acceso a software automatizados y consultoría financiera sería muy beneficioso.

**Participante 2:** La capacitación continua en finanzas para todo el equipo de gestión es crucial, así como herramientas que faciliten el análisis financiero y la toma de decisiones estratégicas.

**Participante 3:** Se debe establecer políticas claras de control financiero y obtener apoyo en términos de formación avanzada y recursos tecnológicos que optimicen la gestión financiera.