



EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA  
COOTRANSTOL, EN EL MARCO DE LA CRISIS SANITARIA 2020.

MÓNICA MARIA ANDRADE MORENO

ELIANA MATTA RODRIGUEZ

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Cundinamarca

Sede Girardot (Cundinamarca)

Programa Administración Financiera

Noviembre de 2021

EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA  
COOTRANSTOL, EN EL MARCO DE LA CRISIS SANITARIA 2020.

MÓNICA MARIA ANDRADE MORENO

ELIANA MATTA RODRIGUEZ

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en

Gerencia Financiera

Asesor Metodológico

Federico José Jiménez Barón

Asesor Disciplinar

Diego Edison Quiroga Rojas

Magister Dirección Financiera

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Cundinamarca

Sede Girardot (Cundinamarca)

Programa Administración Financiera

Noviembre de 2021

### **Dedicatoria**

Este trabajo lo dedico especialmente a Dios, a mi maravillosa familia por ser mi motor y motivación en cada momento, para lograr alcanzar este gran reto en mi vida académica y en general a todas y cada una de las personas que con sus aportes y experiencias fueron parte de este proceso para este logro profesional, haciendo parte de la familia Uniminuto.

*Mónica María Andrade Moreno*

A mi madre por ser mi pilar fundamental en todo lo que soy, en mi educación tanto académica como de la vida, por su incondicional apoyo y la motivación constante que me ha enseñado a forjarme metas y cumplirlas sin rendirme. A mi familia por su confianza y todas aquellas personas que fueron parte del proceso aportando un grano de arena en la culminación de este triunfo.

*Eliana Matta Rodríguez*

### **Agradecimientos**

Agradecemos de manera especial a la empresa de transporte Cootranstol por los aportes de información y por la colaboración del equipo de trabajo que permitieron de manera oportuna en la construcción del estudio.

Al tutor Diego Edison Quiroga Rojas por el conocimiento y tiempo que nos brindó para el desarrollo y culminación del presente trabajo.

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios y a todo su grupo de docentes por permitirnos afianzar los conocimientos teóricos y aprender experiencias enriquecedoras.

## Contenido

Lista de figuras.....	7
Resumen.....	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
1. Planteamiento del Problema.....	15
1.1 Descripción del Problema.....	15
1.2 Formulación del Problema.....	18
2. Objetivos.....	19
3. Justificación.....	20
4. Marco de Referencia.....	22
4.1 Antecedentes Teóricos y Empíricos.....	22
4.2 Marco Teórico.....	25
4.3 Descripción de la Empresa.....	28
4.3.1 Plataforma Estratégica.....	30
4.3.1.1 Misión.....	30
4.3.1.2 Visión.....	30
4.4 Organigrama.....	31
4.5 Marco Legal.....	32
4.5.1 Decretos y Comunicados que Atañen al Caso de Estudio.....	32
4.5.2 Artículo 2 de la Ley 310 de 1996.....	36
4.5.3 Políticas Sobre el Transporte Masivo en Colombia.....	37
5. Marco Metodológico.....	38
5.1 Alcance del Estudio.....	38
5.2 Tipo de Estudio.....	38
5.3 Método de Estudio.....	39
5.4 Enfoque Metodológico.....	39

# Evaluación Financiera de la Empresa Cootranstol durante la pandemia del Covid

6

5.5 Población y Muestra .....	40
5.6 Instrumentos.....	40
5.7 Procedimientos.....	41
5.8 Análisis de Información.....	41
5.9 Consideraciones Éticas.....	42
6. Diagnóstico Financiero a la Cooperativa de Transporte Cootranstol de los Años 2017 a 2020.....	43
7. Análisis de la Estructura Administrativa, Operativa y Financiera de la Empresa Cootranstol .....	55
7.1 Análisis de la Estructura Administrativa de la Empresa Cootranstol.....	56
7.2 Análisis de la Estructura Operativa de la Organización .....	58
7.3 Análisis de la Estructura Financiera de la Empresa Cootranstol.....	62
8 Estrategias Operativas, Marketing y Financieras para el Mejoramiento de la Rentabilidad de la Organización .....	69
8.1 Proyección Presupuestal de las Estrategias Propuestas.....	73
9 Recomendaciones.....	75
10 Conclusiones .....	76
11 Anexos.....	78
12. Referencias.....	86

### Lista de figuras

Figura 1. <i>Fachada de la empresa Cootranstol.</i> .....	28
Figura 2 <i>Organigrama de Cootranstol.</i> .....	31
Figura 3 <i>Buses de transporte de la empresa.</i> .....	31
Figura 4. <i>Comparación de las variaciones de los periodos 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020.</i> .....	44
Figura 5. <i>Variaciones del efectivo en los periodos 2017-2018; 2018-2019 y 2019-2020</i> .....	45
Figura 6. <i>Variaciones de las cuentas comerciales por cobrar en los periodos 2017-2018; 2018-2019 y 2019-2020</i> .....	46
Figura 7. <i>Comparación de las variaciones del efectivo y las cuentas comerciales por cobrar en los periodos 2017-2018; 2018-2019 y 2019-2020</i> .....	47
Figura 8. <i>Variaciones del activo total en los periodos 2017-2018; 2018-2019 y 2019-2020</i> .....	48
Figura 9. <i>Indicador de endeudamiento</i> .....	49
Figura 10. <i>Participación del patrimonio y el pasivo en el activo</i> .....	49
Figura 11. <i>Indicador del capital de trabajo</i> .....	50
Figura 12. <i>Indicador de rentabilidad del patrimonio</i> .....	51
Figura 13. <i>Indicador de la rentabilidad del activo</i> .....	52
Figura 14. <i>Indicador de margen de rentabilidad</i> .....	52
Figura 15. <i>Indicador de razón corriente</i> .....	53
Figura 16. <i>Indicador de prueba ácida</i> .....	54
Figura 17. <i>Consejo Administrativo de la empresa Cootranstol</i> .....	56
Figura 18. <i>Reducción de Empleados de planta en la empresa Cootranstol en el año 2020</i> .....	57
Figura 19. <i>Empleados de planta en la empresa Cootranstol en el año 2021</i> .....	58
Figura 20. <i>Valores organizacionales de la empresa Cootranstol</i> .....	59

Figura 21. <i>Ventas de tiquetes en los años 2018, 2019 y 2020</i> .....	60
Figura 22 <i>Ventas de tiquetes de enero a septiembre en el año 2021</i> .....	61
Figura 23. <i>Participación del patrimonio y el pasivo en el activo</i> .....	62
Figura 24. <i>Participación del patrimonio y el pasivo en el activo</i> .....	63
Figura 25. <i>Distribución del activo corriente y no corriente de los años 2019 y 2020</i> .....	64
Figura 26. <i>Razón corriente de los años 2019 y 2020</i> .....	64
Figura 27. <i>Prueba acida de los años 2019 y 2020</i> .....	65
Figura 28. <i>Margen bruto de la actividad principal de los años 2019 y 2020</i> .....	66
Figura 29. <i>Margen bruto de las ventas de aceites y lubricantes de los años 2019 y 2020</i> .....	66
Figura 30. <i>Margen bruto de otras ventas de la entidad de los años 2019 y 2020</i> .....	67
Figura 31. <i>Resultado del ejercicio de los años 2019 y 2020</i> .....	68

**Listado de anexos**

Anexo 1. Aplicación del análisis horizontal de las variaciones de los periodos 2017-2018, 2018 – 2019 y 2019 – 2020.....	78
Anexo 2. Preguntas y aplicación de entrevista para asociados.....	79

## **Resumen**

Este estudio tiene como objetivo principal definir un plan de acción operativo y financiero para la empresa Cootranstol que contribuya con la reactivación económica posterior a la crisis sanitaria por el COVID 19. Dicho objetivo nace de la pregunta ¿Se pueden definir estrategias para la reactivación económica a partir de la evaluación del comportamiento financiero de la empresa COOTRANSTOL?

A partir de ello se identificaron los factores que inciden directamente en los procesos que desarrolla la organización, reconociendo la importancia de los procesos contables y financieros para el éxito de cualquier organización. Es importante resaltar que durante el desarrollo de las actividades económicas de las organizaciones y en especial el de la empresa objeto de estudio: Cootranstol, intervienen transversalmente tres estructuras la Operativa, la financiera y la administrativa.

Del estudio y análisis financiero del comportamiento de estas tres estructuras, se determina el estado en el cual se encuentra la organización. A partir de ello, se evaluaron los impactos generados por la pandemia del covid-19, sobre los cuales se plantearon estrategias financieras y operativas para mitigar los mismos, dando como resultado la implementación de campañas de fidelización de clientes y el desarrollo de estrategias para la gestión oportuna de los costos.

Todo esto se realizó por medio de una metodología de tipo descriptivo, con un método inductivo y deductivo, con un enfoque mixto.

*Palabras clave:* Análisis financiero, crisis sanitaria, sector transporte, toma de decisiones, impactos financieros.

### **Abstract**

The main objective of this research is to define an operational and financial action plan for the Cootranstol company that contributes to the economic reactivation after the health crisis caused by COVID 19. Said objective arises from the question: Can strategies be defined for the economic reactivation of based on the evaluation of the financial behavior of the company Cootranstol?

From this, the factors that directly affect the processes developed by the organization were identified, recognizing the importance of accounting and financial processes for the success of any organization. It is important to highlight that during the development of the economic activities of the organizations and especially that of the company under study: Cootranstol, three structures intervene transversally: the Operative, the financial and the administrative.

From the study and financial analysis of the behavior of these three structures, the state in which the organization is located is determined. Based on this, the impacts generated by the covid-19 pandemic were evaluated, on which financial and operational strategies were proposed to mitigate them, resulting in the implementation of customer loyalty campaigns and the development of strategies for the timely cost management.

All this was done through a descriptive methodology, with an inductive and deductive method, with a mixed approach.

*Keywords:* Financial analysis, health crisis, transport sector, decision making, financial impacts.

## **Introducción**

Durante todo el desarrollo que ha tenido la humanidad a lo largo de la historia, los sistemas de transporte viales han jugado un papel indispensable en la construcción y fortalecimiento del mercado, permitiendo un intercambio de productos y servicios, incitando el crecimiento socioeconómico de los países. Gracias a él se ha gestado la conectividad entre los diferentes lugares del mundo, de forma interna y externa.

El transporte es un servicio que ha existido desde siempre en la vida y cotidianidad de los pueblos. Sus cambios se derivan, por una parte, de las necesidades y exigencias de la población en busca de mejores condiciones de movilidad comercial e individual y, por otra, de las tensiones y desórdenes generados al interior de cada sistema, es decir, los problemas acarreados desde la compleja articulación de la geografía, la economía, la sociedad y las políticas institucionales del Estado. (Camargo, 2019, p. 197)

A nivel mundial, a finales del 2019 se originó una crisis sanitaria que paralizó la economía del mundo que hasta el día de hoy ha dejado grandes pérdidas económicas. Muchos establecimientos se vieron obligados a cesar sus actividades, dada la poca demanda existente. En Colombia.

Los principales resultados señalan unas pérdidas económicas que varían entre \$4,6 billones y \$59 billones por mes de acuerdo con los escenarios de aislamiento considerados, cifras que representan entre 0,5% y 6,1% del PIB nacional. La rama económica de servicios aparece como la más afectada, donde se destacan las actividades de alojamiento y servicios de comida, servicios inmobiliarios,

servicios administrativos, actividades profesionales y técnicas, construcción y comercio. (Bonet, y otros, 2020, pág. 2)

Entre los sectores afectados podemos vislumbrar el sector del transporte, el cual tuvo grandes pérdidas, causados por las diferentes medidas adoptadas por el gobierno nacional, dejando grandes problemas económicos, afectando indiscutiblemente la dinámica empresarial y los procesos administrativos, convirtiéndose en un obstáculo para el desarrollo y crecimiento de una sociedad.

De este modo, este estudio evalúa el comportamiento y los efectos creados por la pandemia en el sistema del transporte masivo en la ciudad del Espinal - Tolima, desarrollado por la empresa COOTRANSTOL. Para esto se expondrá toda la información de la realidad financiera de la organización, con el ánimo de evidenciar de manera oportuna y veraz los impactos ocasionados por la crisis sanitaria, con los cuales se definirá la decisión estratégica a tomar frente a la liquidez de la empresa, garantizando la hipótesis de la Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) llamada negocio en marcha.

Este documento se apoyó de una revisión literaria, partiendo de las bases teóricas, con el propósito de obtener los fundamentos atinentes para sustentar la información presentada.

La metodología a utilizar será de enfoque mixto ya que tiene en cuenta variables cualitativas y cuantitativas, partiendo de la recolección y selección de la información, con un diseño de tipo descriptivo, ya que utiliza métodos oportunos donde se analizó de manera eficaz, aquellos factores, aspectos y variables atribuibles al objeto de estudio. Con ello se determinan los datos que se deben cuantificar junto, con la identificación de las implicaciones financieras, en términos de la baja demanda de los pasajeros, lo que hizo que aumentaran las tarifas.

Para concluir, por medio del presente estudio se busca proponer estrategias oportunas que serán implementadas por parte de la dirección de la empresa, en la búsqueda de lograr la recuperación económica de la cooperativa de transporte Cootranstol.

## **1. Planteamiento del Problema**

### **1.1 Descripción del Problema**

El sector económico dedicado a la prestación de servicios de transporte de pasajeros contribuye en gran medida en la generación de ingresos y el desarrollo económico de un país, garantizando la movilidad de los ciudadanos de forma intermunicipal. Además, el sistema de transporte se ha convertido en un medio de solución y de sostenibilidad para muchos sectores empresariales.

Durante la década del 2007 al 2016, el sector transporte presentó un crecimiento del 39.61%, con un 3.6% promedio anual. En adición, en el 2016, el crecimiento registrado fue de 1.32% anual, desacelerándose de manera marcada frente al 2015 (3,8%).

Contrastando lo anterior con el total de pasajeros transportados vía terrestre, para la década 2007-2016 este aumentó 10,36%, con un crecimiento anual promedio de 1.57%. El aumento para el 2016 fue de tan solo un 0.59%, cercano al 0.5% del 2015. (DANE, 2017)

Hasta finales del 2019, este sector de la economía generó un desarrollo significativo tras una expansión continua a lo largo de los años, presentando un alza en los ingresos, año a año.

Una parte integral de la integración nacional e internacional y el incremento de la competitividad colombiana es el sector transporte. De esta manera, se viene evidenciando una transformación dentro de este sector, marcada e impulsada por el crecimiento de la población urbana. (Fiduprevisora, 2019)

Con la llegada del 2020, partiendo de las proyecciones realizadas con las bases históricas de los años anteriores, para este sector terciario se esperaba un aumento en los ingresos, pero con la llegada de la pandemia del Covid-19 todo dio un giro inesperado, haciendo que las empresas tuvieran que iniciar procesos resilientes para no quebrar. Como respuesta a la crisis sanitaria los gobiernos tuvieron que tomar medidas de aislamiento preventivo, restringiendo casi en un 100% la movilidad de personas, disminuyendo en gran medida la demanda de este sector afectando directamente al sector de transporte municipal e intermunicipal, este aislamiento preventivo se inició por medio del decreto 457 del 2020, que en su artículo 1 estipuló:

Ordenar el aislamiento preventivo obligatorio de todas las personas habitantes de la república de Colombia, a partir de las cero horas (00:00 a.m.) del día 25 de marzo de 2020, hasta las cero horas (00:00 a.m.) del día 13 de abril de 2020, en el marco de la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19. (Presidente de la República, 2020)

Adicionalmente, a esta situación se le suma que los modelos empresariales de estas empresas no están diseñados para soportar este tipo de crisis, ya que no cuentan con estrategias sólidas que permitan contrarrestar las mismas. Este sistema de transporte venía en línea recta, tomando decisiones bajo condiciones económicas normales, pero nunca llegaron evaluar si estaban preparados para afrontar un escenario de crisis.

En el contexto colombiano, se pudo evidenciar que en el sistema de transporte público se presentaron cifras considerablemente bajas. Según, el director del Observatorio de Movilidad de la Universidad Nacional (Rojas, 2020), explicó que el panorama provocado por la pandemia ha generado que el sistema de transporte tenga una baja en la demanda, lo que supone que ese déficit financiero siga creciendo. (como se cita en Guerra, 2020, p. 9) Todo esto ha generado un

efecto dominó en las finanzas de las ciudades, pues al disminuir la demanda, como era de esperarse según la teoría de la oferta y la demanda, los precios de los servicios prestados aumentaron.

En este sentido, las cifras muestran que se presentó una reducción del 63% del flujo de pasajeros diariamente, lo que es una cifra considerablemente alta. Según (González, 2020), “...durante la cuarentena por día se reportan aproximadamente 162.000 usuarios, un número muy alejado de los 438.000 que se movilizaron el pasado febrero.” (como se cita en Guerra, 2020 p. 9) Todo esto generó que se presentara un diferencial tarifario, amenazando de forma directa los ingresos de la empresa por tal razón, esto se debió cubrir, según lo que explicó Ortiz (2020), con el Fondo de Estabilización de Subsidio a la Demanda para la vigencia 2020, lo que representó un monto aproximado de \$300.000 millones, ya que los ingresos por demanda disminuyeron en casi 60% como consecuencia de la emergencia sanitaria. (como se cita en Guerra, 2020 p. 9)

Por su parte, la empresa COOTRANSTOL, que no fue ajena a la situación presentada, también sufrió los impactos por la crisis sanitaria, ya que pasó de operar diariamente a disminuir sus viajes casi en su totalidad. Esto fue evidente en los estados financieros de la entidad en donde reflejó una disminución del 27.96% en la cuenta del efectivo y el equivalente al efectivo junto con un aumento del 131.99% en las cuentas por cobrar asociados, lo que aumentó el riesgo financiero de la organización haciendo latente su rigidez en los procesos operativos y la falta de estrategias atinentes para estar a la vanguardia del mercado.

Frente a lo expuesto previamente, la entidad ha tenido que ajustar la oferta de sus servicios de transporte, aplicando las medidas establecidas por el gobierno nacional como: El distanciamiento social, y el uso obligatorio del tapabocas.

Partiendo de lo expuesto previamente, surge la siguiente pregunta:

## **1.2 Formulación del Problema.**

¿Se pueden definir estrategias para la reactivación económica a partir de la evaluación del comportamiento financiero de la empresa COOTRANSTOL?

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Definir un plan de acción operativo y financiero para la empresa Cootranstol que contribuya con la reactivación económica posterior a la crisis sanitaria por el COVID 19.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico financiero a la empresa Cootranstol de los años 2017 a 2020.
- Analizar la estructura administrativa, operativa y financiera de la empresa Cootranstol; considerando políticas, procesos, procedimientos y riesgos.
- Proponer estrategias operativas y financieras que permitan la rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad de la empresa Cootranstol en la vigencia 2022-2024

### 3. Justificación

La evaluación financiera es una herramienta utilizada para conocer el panorama económico de las empresas, a través de ella se detalla que actividades se pueden analizar, optimizar y maximizar para que sean sostenibles en el tiempo.

La evaluación financiera es el ejercicio teórico-práctico mediante el cual se intentan identificar, valorar y comparar entre sí los costos y beneficios asociados a determinadas alternativas de proyectos de inversión con la finalidad de apoyar la toma de decisiones de inversión que permitan crear valor, aquellos proyectos que maximicen el valor de la compañía son los favorables, aumentar su valor implica que el flujo de efectivo libre es incremental y los costos del capital son inferiores al retorno del capital invertido.

(Fundación Carlos Slim, 2020)

Actualmente, las empresas de transporte público se sienten amenazadas por la crisis sanitaria, dada la incertidumbre que se ha generado, obligándolas a mejorar sus procesos de toma de decisiones, para garantizar el curso normal de las operaciones en el corto, mediano y largo plazo.

Ante tal premisa, se resalta la importancia de la elaboración de la propuesta desarrollada en el presente estudio, en la búsqueda de recuperar la rentabilidad de las organizaciones, por medio del diseño de estrategias financieras para fomentar la inversión, la interoperabilidad, la integración regional y la inteligencia logística, como elementos centrales para una recuperación sostenible y duradera en el tiempo. Es importante resaltar que este tipo de iniciativas dinamizan los procesos operativos y financieros, logrando minimizar la ineficiencia empresarial y de esta manera identificar las implicaciones de la crisis sanitaria.

Por otro lado, el presente estudio será tomado para futuros estudios, que enmarquen el servicio de transporte público municipal e intermunicipal, especialmente para el departamento del Tolima, específicamente aquellas empresas que han sido perjudicadas por la crisis sanitaria, fortaleciendo la formación académica de los estudiantes y/o profesionales, con el objetivo de generar una serie de competencias propicias para su desarrollo profesional.

## **4. Marco de Referencia**

### **4.1 Antecedentes Teóricos y Empíricos**

Para poder establecer el eje fundamental sobre el cual se encamina y enmarca un estudio, es indispensable contar con cada uno de los hechos o investigaciones que preceden al mismo, en donde se realiza un análisis detallado de la información. Toda esta información es condensada a partir de un sin número de fuentes que alimentan la temática a estudiar y forjan el camino para dar solución a la pregunta problema, que en este caso van dirigidas a la aplicación de estrategias para la reactivación económica de la empresa de transporte COOTRANSTOL, como se expone a continuación:

Con el pasar del tiempo las necesidades de las personas han ido evolucionando según las circunstancias endógenas que circunden en torno a los individuos. Ante tal premisa, se puede evidenciar que en el sistema de transporte se han diseñado diferentes estrategias que buscan mejorar la eficiencia y eficacia del servicio prestado. Es aquí en donde se encuentran los Sistemas Integrados de Transporte Masivo (SITM), los cuales están presentes actualmente en 7 ciudades del país. La implementación de este SITM se hizo a partir de los Buses de Tránsito Rápido (BRT), que fueron el eje principal en su desarrollo. Es importante resaltar que, aunque todas las ciudades cuentan con un marco regulatorio similar, el diseño e implementación de los SITM requiere un proceso particular y único para cada ciudad.

Actualmente Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Pereira, cuentan con un SITM en operación, y en Cartagena este sistema está en construcción. En comparación con los BRT de otras ciudades latinoamericanas, los recursos de infraestructura y servicios de las

ciudades colombianas, con excepción de Bogotá, son muy carentes, ya que cuenta con una malla vial insuficiente, pocas estaciones y escasos vehículos disponibles. (Hurtado, Miranda, & Hernández, 2012).

Por otro lado, en una investigación desarrollada por Fedesarrollo, se evidencio que en cada una de las ciudades en donde opera el SITM se cuentan con las siguientes condiciones:

- ✓ En Bogotá: En el que opera el Transmilenio, cuenta con 9 troncales, que constituyen una longitud de 107 km y 135 estaciones.
- ✓ En Bucaramanga: Desarrollado por el Metrolínea, tiene dos troncales: Una de estas tienen una longitud de 8,4 kilómetros, acompañada de 12 estaciones; adicionalmente a ello, también tiene 9 rutas pretroncales y 21 rutas alimentadoras
- ✓ En Barranquilla: En donde opera el Transmetro, cuenta con dos troncales, que constituyen un total de 13,4 kilómetros y 18 estaciones.
- ✓ En Cali: Con El MIO, cuenta con 5 troncales, que suman una longitud total de 35,01 km y 47 estaciones.
- ✓ En Medellín: En donde opera el Metroplús, el cual se diferencia de los demás SITM, pues el principal propósito de este sistema es integrarse al Metro de la ciudad, por ende, sus rutas tienen como destino estaciones que alimentan a dicho sistema de transporte. Cuenta con una troncal de 12,5 kilómetros que atraviesa toda la ciudad de Medellín de Oriente a Occidente, conectado a través de 21 estaciones, junto con otra troncal en construcción, en los municipios de Envigado e Itagüí. (2013).

De esta forma se puede evidenciar el desarrollo y las condiciones actuales que circunden en torno al sistema de movilidad de estas 7 ciudades. Es importante recordar que el objetivo

principal es movilizar a las personas que necesitan desplazarse de un lugar a otro, buscando siempre una mayor optimización de los tiempos, por medio de un sistema estratégico, eficaz y oportuno, y es allí en donde las políticas corporativas entrar a jugar un papel indispensable en el éxito de estas organizaciones.

Según, Gil-Muñoz (2020), quien desarrollo una investigación en donde busca reconocer el impacto que generan las políticas corporativas en la gerencia financiera de las empresas de servicios públicos (SA ESP) en los municipios de Subachoque y El Rosal Cundinamarca; expresa la importancia que tienen estas organizaciones al interior de la células sociales, propendiendo, de forma directa e indirecta, por el desarrollo de una comunidad y de una economía, utilizando un enfoque metodológico cuantitativo, a partir del cual se generó un diagnóstico que permite dilucidar las ventajas de aplicar políticas corporativas en el funcionamiento de las empresas de servicios públicos, para, a partir de ellas, establecer estrategias que deben ser tenidas en cuenta en el normal desarrollo de la gerencia financiera de estas entidades.

Por último, es importante citar la investigación que desarrolló Maldonado (2011), la cual tuvo el objetivo de enfatizar aspectos necesarios para la adecuada comprensión del manejo presupuestal propio de las empresas de servicios públicos, oficiales y mixtas, con relación a las normas fiscales que rigen la materia. Para poder cumplir con dicho objetivo se realizó una exhaustiva descripción del tratamiento normativo aplicable a este tipo de entidades, en materia del manejo presupuestal, con lo que se planteó que las entidades de servicios públicos, oficiales o mixtas, del orden territorial, se regularán por las normas del respectivo orden, fundamentándose en el estatuto orgánico de presupuesto nacional, teniendo en cuenta que las empresas de servicios públicos que son de constitución mixta, se encuentran sujetas al ordenamiento de carácter

privado y a las regulaciones especiales del sector cuando su capital público es inferior a 90% de su patrimonio social.

## **4.2 Marco Teórico**

Las bases teóricas, según Hernández, Fernández y Baptista (2006, P.23), constituyen el fundamento científico del conocimiento en el trabajo de investigación, pues sobre esta gira y se desarrolla el camino que seguirán cada uno de los capítulos, en otras palabras, las bases teóricas forman la plataforma sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, es por esto que el presente estudio se fundamentó en las bases teóricas sobre las que se dialogará a continuación.

Para fundamentar la toma de decisiones financieras, que es uno de los ejes principales que constituyen el éxito de cualquier organización; es importante citar a Guardo, Arrieta & Cardozo (2018) quienes consideran que en la toma de decisiones financieras de mayor impacto y relevancia, se debe proporcionar un diagnóstico adecuado y oportuno de la situación financiera de la empresa, haciendo uso del análisis de los Estados Financieros, en donde se debe incluir las políticas y estrategias de la organización.

Partiendo de lo expuesto en el párrafo anterior es necesario aludir que el diagnóstico financiero es un instrumento utilizado para evaluar el rendimiento de las empresas, el cual es requerido por los Stakeholders para la toma de decisiones y el conocimiento del estado de la empresa (Godoy & Acero, 2011); es por esto que Bailón, Vera & Poveda (2018) afirman que, en una organización las finanzas son fundamentales dentro de la gestión empresarial, pues estas llevan a la toma de decisiones que posibilitan alcanzar el objetivo trazado, el cual sería la generación de riqueza.

Por otro lado, contar con una planeación financiera, evita la toma de decisiones inapropiadas que afecten las metas de la organización, para así obtener una mayor rentabilidad, evitando el riesgo de pérdida (Jiménez, Rojas & Galvis, 2014).

El sistema financiero y las finanzas de una empresa, deben ser parte de los procesos de evaluación, en la búsqueda de generar alternativas de crecimiento, por medio de la determinación y cuantificación del riesgo y la valoración de opciones estratégicas (Bravo, Zurita & Segovia, 2017). Es por esto que para Pastor (2009) la gestión financiera es decisiva, pues debe propiciar que todas las actividades encuentren su materialización en términos financieros positivos y rentables.

Por otra parte, la gestión financiera también hace que los gerentes financieros puedan estar en la capacidad de tomar decisiones rápidas y oportunas, aplicando herramientas para gestionar eficientemente las empresas, y con ello alcanzar sus objetivos (Bravo, Zurita & Segovia, 2017). Esta gestión financiera busca cumplir con un objetivo en especial, el cual Para Pastor (2009) es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyando en la toma de decisiones financieras y generando oportunidades de inversión y es allí donde juega un papel indispensable la planeación financiera, la cual busca estudiar el pasado para decidir el futuro, esto, a través de la contabilidad, que muestra la realidad económica y financiera de la empresa (Jiménez, Rojas & Galvis, 2014).

Al analizar el concepto expuesto previamente desde la perspectiva de Álvarez (2017) la gestión financiera es el proceso de análisis y toma de decisiones sobre las necesidades financieras de una entidad, tratando de utilizar los recursos financieros óptimos; contribuyendo al cumplimiento de los objetivos; uno de estos objetivos es la preparación y análisis de la información contable, los estudios de financiamiento de proyectos y la determinación de fuentes

y usos de recursos (Muñoz & Villarreal, 2012); por ello Ochoa González, et al (2018) afirman que la gestión financiera se encarga básicamente de administrar los recursos financieros por medio de la creación e implementación de estrategias efectivas que permitan alcanzar los objetivos financieros.

Frente a lo expuesto anteriormente, también es importante resaltar que dentro de la gestión financiera, está el análisis de la liquidez de una organización, que según Domínguez (2007), es el grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes. La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener disponibilidad para hacer frente a los vencimientos a corto plazo. Una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido en la medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes (Institución nacional de contadores públicos, p.108).

En este sentido, la teoría que es fundamental para este estudio es la del concepto del riesgo, el cual se evalúa de forma transversal en todos los análisis realizados para la toma de decisiones de una organización. Según Mejía Quijano (2006, p. 30) el origen de la palabra riesgo proviene del italiano Risicare que expresa desafiar, retar, enfrentar, atreverse. La Real Academia Española, en su Diccionario de la lengua española define el riesgo como contingencia o proximidad de un daño (Real academia española, s.f).

Para concluir, Bazzani C. (2007) Determina que el riesgo es toda probabilidad de que ocurra una situación que pueda impedir el normal desarrollo de las funciones y actividades de una organización, evitando el logro de sus objetivos, en cumplimiento de su misión y visión. Por otro lado Molak (1997) explica el riesgo como la posibilidad de que pueda suceder un daño a

partir de un peligro, de donde peligro es cualquier elemento que tenga el potencial de causar lesiones o daños, mientras que para Moreno, Lopez García, & Torre, (2013) en su artículo, precisa que un riesgo es la posibilidad de sufrir una pérdida, un riesgo es un problema en espera de ocurrir.

### 4.3 Descripción de la Empresa

La empresa Cootranstol Ltda. es una empresa perteneciente al sector terciario o también denominado sector servicios el cual

...incluye toda actividad que produce un beneficio intangible, que no se puede almacenar, de corta duración y de la que no se puede adquirir propiedad. También se puede decir que al sector servicios corresponden todas las actividades que no forman parte de la agricultura y de la industria. (Caballero, 2016)

En este sector la organización fundamente su objeto social a partir de la prestación de servicios de transporte de personas, en ámbito municipal e intermunicipal.

**Figura 1.** Fachada de la empresa Cootranstol.



*Fuente:* Cooperativa de Transporte del Tolima.

Esta empresa nace en el municipio del Espinal, ubicado en el departamento del Tolima, bajo la necesidad de brindar a los residentes el servicio de transporte sumergiéndose en un océano rojo, puesto que antes de que esta empresa se constituyera e iniciara sus labores, en el municipio ya existían dos empresas dedicadas a la prestación de servicios de transporte, que eran: Transporte América y Transporte Monterrey. Por razones políticas y personales, algunos miembros y afiliados de estas empresas deciden desvincularse de las mismas, para iniciar una nueva empresa, la cual se llamó “Cooperativa De Transportadores y Agricultores Del Tolima”. En ese momento la Superintendencia Nacional de Cooperativas no reconoció la Personería Jurídica de la organización dada la incompatibilidad de funciones que existía entre transportadores y agricultores; por tal razón no pudo continuar con sus labores y decide instalarse nuevamente en Asamblea General, en donde cambió su razón social a Cooperativa de Transportadores del Tolima - COOTRANSTOL LTDA.

Actualmente esta empresa continúa desarrollando sus actividades en el municipio del Espinal en donde presta a sus usuarios el servicio de transporte en el casco urbano y en sus veredas aledañas; para lo que cuenta con un parque automotor de 36 Vehículos. Con el pasar del tiempo, gracias a la gran capacidad de vehículos que tiene la empresa, se ampliaron las rutas para tener una mejor cobertura, incluyendo la salida y llegada de los vehículos en la Terminal de transportes del Espinal, acorde con el crecimiento que ha presentado el Espinal en los últimos años. (Cooperativa de transporte del Tolima.)

#### **4.3.1 Plataforma Estratégica.**

##### ***4.3.1.1 Misión.***

COOTRANSTOL LTDA. Tiene como misión la prestación del servicio de transporte terrestre de pasajeros; que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes, asociados, colaboradores, familias y comunidad en general; apoyados en un moderno parque automotor para ofrecer servicios de alta calidad, con efectividad, confiabilidad, seguridad.

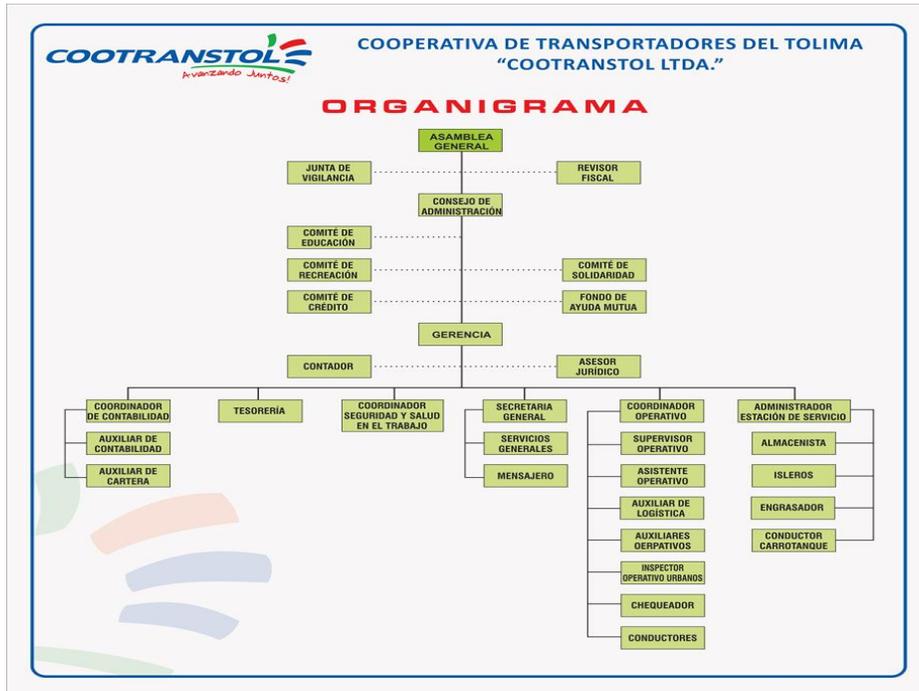
##### ***4.3.1.2 Visión.***

Para el año 2023 COOTRANSTOL LTDA. Será un modelo de empresa en la presentación de servicio de transporte de pasajeros y reconocida a nivel nacional, eje de transporte de pasajeros y será considerada como la mejor alternativa de transporte por la excelencia del servicio y como un modelo exitoso para Colombia.

#### 4.4 Organigrama

**Figura 2**

*Organigrama de Cootranstol.*



*Fuente:* Cooperativa de Transporte del Tolima.

**Figura 3**

*Buses de transporte de la empresa.*



*Fuente:* Cooperativa de transporte del Tolima.

#### **4.5 Marco Legal**

Para el desarrollo de cualquier proyecto investigativo o cualquier otro tipo de actividad que se geste al interior del territorio nacional es indispensable conocer la normatividad que le atañe.

A partir de tal premisa, es importante exponer que en Colombia, la norma rectora sobre la cual se fundamentan todas las leyes es La Constitución Política, en ella se estipula, en su artículo 334, que:

La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano. (Constitución Política de Colombia, 1991).

##### **4.5.1 Decretos y Comunicados que Atañen al Caso de Estudio.**

A finales del año 2019 una noticia recorre los principales diarios del mundo y medios televisivos en donde se anuncia la identificación de un extraño caso de gripe, todas las investigaciones del momento alertaban una posible ola de contagios acompañada de una alta tasa de mortalidad Conforme a lo previsto el virus se extendió por todo el mundo llegando a Colombia el 6 de marzo del 2020.

El Ministerio de Salud y Protección Social confirma el primer caso de COVID-19 en el territorio nacional luego de los análisis practicados a una paciente de 19 años. La ciudadana, procedente de Milán, Italia, presentó síntomas y acudió a los servicios de

salud donde se le tomaron las muestras para el análisis respectivo. Ante esto, el Instituto Nacional de Salud confirmó resultados positivos a las pruebas. (MinSalud, 2020)

A partir de tal suceso se declaró el estado de emergencia económica, social y ecológica en todo el territorio nacional, por el término de treinta (30) días calendario, con el fin de conjurar la grave calamidad pública que afectaba al país por causa del COVID-19. (Publica, 2020).

Dicha notificación se dio inicialmente por medio del decreto 385 del 12 de marzo del 2020, por medio del cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus y se adoptan medidas para hacer frente al virus en donde en su artículo 1 expone “Declárase la emergencia sanitaria en todo el territorio nacional hasta el 30 de mayo de 2020”. (Ministerio de Salud y protección social, 2020). Días después se expuso la gravedad de la crisis sanitaria, por medio del Decreto 417 del 17 de marzo de 2020 en el cual:

...se advirtió que el vertiginoso escalamiento del brote de nuevo coronavirus COVID- 19 hasta configurar una pandemia representa una amenaza global a la salud pública, con afectaciones al sistema económico, de magnitudes impredecibles e incalculables, de la cual Colombia no podrá estar exenta. (Presidente de la República, 2020)

Por otro lado, el decreto 575 del 2020, por medio del cual se adoptan las medidas necesarias para mitigar los efectos económicos generados por la pandemia del Covid-19 en el sector transporte e infraestructura durante el marco del estado de emergencia económica, social y ecológica, en su artículo 6 el cual modificó el artículo 19 de la Ley 336 de 1996, quedando así:

El permiso para la prestación del servicio público de transporte se otorgará mediante concurso en el que se garanticen la libre competencia y la iniciativa privada sobre creación de nuevas empresas, según lo determine la reglamentación que expida al Gobierno nacional. Cuando el servicio a prestar no esté sujeto a y horarios

predeterminados el permiso se podrá otorgar directamente Junto con la habilitación para operar como empresa de transporte. (Presidente de la República, 2020, pag 14)

Todo esto se presentó por las medidas de bioseguridad que se tomaron para afrontar la crisis sanitaria en donde se encuentra la circular externa No. 000011 de 2020 dirigida a las gobernaciones, alcaldías, secretarías de salud y direcciones territoriales de salud del orden departamental, distrital y municipal o la entidad que haga sus veces, responsables de los sitios o eventos que generen alta afluencia de personas y comunicada en general (MinSalud & Mincomercio, 2020)

Esto hace que se vean afectados los mercados financieros y laborales donde suelen tener efectos profundos y prolongados que deterioran el crecimiento, el bienestar de la sociedad y el empleo como lo muestran la experiencia de la crisis colombiana de fin de siglo y la experiencia de la crisis internacional de 2008. “En el caso de la experiencia colombiana, durante 1999 se redujo la tasa de crecimiento económico a -4.1% y se produjo un aumento en la tasa de desempleo de 12,5% en 1997 a 20,2% en el año 2000”. (Corte Constitucional de Colombia, 2020)

Dicho lo anterior, las consecuencia de esta nueva crisis sanitaria presentada por un Coronavirus COVID-19 y su propagación es evidente la afectación al empleo que se genera por la alteración a diferentes actividades económicas, entre otros, de los comerciantes y empresarios que, además, alteran los ingresos de los habitantes y el cumplimiento de los compromisos previamente adquiridos, por lo que es necesario promover mecanismos que permitan impulsar las actividades productivas de aquellos y la mitigación de los impactos económicos negativos que la crisis conlleva.

Una de las publicaciones hechas por el gobierno en el marco de la crisis sanitaria con el objetivo de tomar medidas para atender la contingencia generada, a partir del uso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones – TIC – es la directiva presidencial No. 02 del 12 de marzo del 2020, en donde se estipuló el trabajo en casa por medio del uso de las TIC.

Con la resolución 000667 del 24 de abril del 2020 el cual tuvo por objeto adoptar el protocolo de bioseguridad para la prevención de la transmisión del covid 19 en el sector transporte, en donde se estipuló: limpiar y desinfectar los sitios en los cuales los usuarios, trabajadores y demás personas puedan tener algún tipo de contacto, implementar las medidas para regular el acceso a los pasajero en los diferentes espacios en donde se debe guardar el distanciamiento, evitar las aglomeraciones en los terminales, entre otras disposiciones sanitarias. (Ministerio de Salud y Protección social, 2020)

Posteriormente es publicado en el diario oficial de la república de Colombia la resolución 777 del 2021, la cual define los criterios y condiciones para el desarrollo de las actividades económicas, sociales y del Estado y se adopta el protocolo de bioseguridad para la ejecución de estas, que en su artículo 4, en el párrafo 1 estipula:

Si la ocupación de camas UCI de un departamento es mayor al 85%, el transporte público de ese departamento deberá operar con un aforo de máximo el 70%. El aforo podrá aumentarse por encima del 70% si la ocupación de camas UCI es inferior al 85%. Nunca podrán generarse sobrecupos. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021)

De la mano con la resolución citada previamente es publicada, días después, la circula conjunta 1 de 2021, que tiene por asunto el aforo para vehículos de servicios públicos, en donde se aclaran que:

1. El nivel de ocupación de camas UCI que determine el aforo, es el del departamento de destino del respectivo despacho o viaje.
2. La información correspondiente al nivel de ocupación de camas UCI es publicado por cada departamento o distrito.
3. El aforo de los vehículos de servicio público que se dirijan a departamentos con una ocupación de camas UCI superior al 85%, será del 70% máximo.
4. Podrán realizarse despachos o viajes con los vehículos de servicio público con aforo hasta el 100% de su capacidad, hacia los departamentos que tengan una ocupación de camas UCI inferior al 85%.
5. Los despachos o viajes de vehículos deberán realizarse con el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad previstos en el anexo técnico de la Resolución 777 del 2021, especialmente los contenidos en el punto 14 del mismo.
6. Corresponde a los administradores de las terminales de transporte terrestre y a las empresas de servicio público garantizar que el aforo de vehículos sea del 70% o hasta el 100% dependiendo de la ocupación de camas UCI en el departamento de destino.

(Ministerio de Salud y Protección Social y Ministerio de Transporte, 2021)

#### **4.5.2 Artículo 2 de la Ley 310 de 1996.**

Este artículo nos habla de la cofinanciación de los sistemas de transporte y estipula que la Nación y sus entidades descentralizadas tienen la potestad de realizar inversiones dentro del Marco Fiscal de Mediano Plazo con un mínimo del 40% y hasta por un 70% en proyectos de sistemas de transporte público colectivo o masivo, con dinero a través de una fiducia, o en especie de acuerdo con la reglamentación que para el efecto expida el Ministerio de Transporte. (Publica, 2020).

Las inversiones financiables podrán ser el servicio de deuda; infraestructura física; sistemas inteligentes de transporte; costos de operación y adquisición total o parcial de vehículos nuevos o material rodante nuevo con estándares de bajas o cero emisiones, sin afectar el monto inicial de los recursos aprobados en el CONPES que dio origen a cada proyecto; que garanticen accesibilidad para población en condición de discapacidad o movilidad reducida. La adquisición, operación y mantenimiento de los activos cofinanciados son responsabilidad del ente territorial o de quien este delegue. Las disposiciones de este artículo tendrán vocación de permanencia en el tiempo.

#### **4.5.3 Políticas Sobre el Transporte Masivo en Colombia.**

El consejo Nacional de política económica y social (CONPES), fue creado por la Ley 19 de 1958, esta es la máxima autoridad Nacional en lo que respecta a planeación y se desempeña como organismo asesor del gobierno.

En materia de transporte se crea el CONPES 3260 POLÍTICA DE TRANSPORTE URBANO Y MASIVO; este documento trata las políticas que el Gobierno nacional pretende implementar para impulsar el sistema de transporte masivo ( SITM) en las diferentes ciudades del país, lo que conlleva a que se realice una serie de acciones que implican procesos de planeación y gestión para poner en marcha estos proyectos, lo cual redundará en el desarrollo sostenible del país incrementando las bases económicas, favoreciendo sectores como el empleo los cuales redundan en la calidad de vida de las personas y el desarrollo de una infraestructura pertinente al desarrollo de las grandes urbes. (CONPES, 2020).

## **5. Marco Metodológico**

### **5.1 Alcance del Estudio**

El alcance desarrollado en el presente estudio lleva a experimentar los resultados a través del conocimiento y la aplicación de métodos de análisis, en la búsqueda de generar estrategias oportunas para mitigar los impactos generados por la crisis sanitaria generada por la pandemia del Covid-19 en la empresa Cootranstol.

Todo esto se fundamentó a partir de la línea de investigación institucional en Gestión Social, Participación y Desarrollo Regional y a la de investigación del programa en Gestión Empresarial y Desarrollo Regional, todo esto encaminado al cumplimiento del Objetivo del Desarrollo Sostenible número 8 “Trabajo Decente y Crecimiento Económico” en la búsqueda de promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos, en el municipio del Espinal, Tolima, partiendo de la empresa Cootranstol.

### **5.2 Tipo de Estudio**

El estudio que se ha desarrollado es de tipo descriptivo en donde se evaluaron las herramientas de análisis, de clasificación y sistematización de la información, tomada de la empresa Cootranstol, la cual fue objeto de estudio. Para ampliar esta teoría, según Sampieri (2005), afirma que buscar ciertas propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno donde es sometido todo tipo de datos, determinará que la información que se obtenga sea de manera dependiente o independiente y esta será fundamental para las variables a las que se refieren en este estudio.

### **5.3 Método de Estudio**

Una de las consideraciones que se tuvo en cuenta para el desarrollo de este estudio fue la aplicación del método inductivo y deductivo porque permitió observar los fenómenos y las variables de verificación que permitieron hacer el levantamiento y hallazgo de toda la información que arrojaron la empresa de Cootranstol, ubicada en el municipio del Espinal – Tolima.

### **5.4 Enfoque Metodológico**

Este estudio tiene un enfoque mixto porque una de sus principales características es evaluar el comportamiento financiero de la empresa Cootranstol en el marco de la crisis sanitaria del 2020, donde se levantó información de carácter documental y se aplicaron técnicas investigativas que permitió a las directivas de la empresa tomar decisiones.

Cabe mencionar, que la información que generó y recopiló será fue estratégica que llevó a obtener resultados. Para soportar más, acerca del enfoque mixto los autores (Ruiz, Borboa, y Rodríguez, (2013) que “el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento”. (p. 24).

Por otro lado, se realizó un estudio descriptivo con un diseño no experimental, partiendo de los términos de sus tipologías, usos, ventajas y limitaciones que se tuvo cuando se hizo el levantamiento de toda la información. Esto quiere decir, que la fase conceptual de todo estudio fue analizada partiendo de las características específicas del problema, justificación, objetivos y marco teórico de un estudio descriptivo que marca este estudio.

### **5.5 Población y Muestra**

Según (Lind y Marchal, 2012) La estadística es una ciencia que recoge, organiza, presenta, analiza e interpreta datos, para la toma de decisiones, a partir del estudio de una muestra. Por ende, para el caso del presente estudio, la población es de 64 asociados y la muestra está conformada 10 asociados que hacen parte de la empresa Cootranstol.

### **5.6 Instrumentos**

Para garantizar la correcta recolección de la información y obtener los resultados oportunos para cumplir con el objetivo del presente estudio, se recurrió al uso de instrumentos cualitativos y cuantitativos; los cuales permitieron obtener una apreciación general del estado de la empresa Cootranstol. Los métodos utilizados para obtener información detallada de la problemática de la empresa de transporte fueron:

***La Entrevista:*** Se aplicó para conocer cuál es la situación financiera de los asociados de la cooperativa y que alternativas tienen para salir de manera paulatina de esta crisis económica.

***Análisis de información:*** Se realizó un análisis de los estados financieros, y con ello de la situación económica a la empresa de transportes Cootranstol. Una vez realizado el análisis pertinente, por medio de la aplicación de indicadores financieros se expuso el estado en el cual se encuentra la organización.

A partir de los resultados obtenidos en cada uno de los instrumentos se aplicaron estrategias para la reactivación de los procesos operativos de la organización.

## 5.7 Procedimientos

El procedimiento utilizado para el desarrollo del presente estudio fue:

**Una entrevista semi estructurada:** La población de la entrevista estuvo conformada por miembros de la organización como son los asociados. En esta entrevista se expusieron temas de interés, como las tarifas de los pasajes, la calidad del servicio y la utilización de las medidas de los elementos de bioseguridad.

Dicho lo anterior, se establece las políticas para la prestación de servicios con las medidas de protección establecida por el gobierno e impartidas por entidades privadas, y ejercer su vigilancia y control. Así mismo, establecer las competencias de la Nación, las entidades territoriales y los particulares, y determinar los aportes a su cargo en los términos y condiciones señalados en la ley.

El estudio hizo uso de los datos cualitativos en donde se describieron aspectos, e instrumentos de medición. La entrevista cualitativa fue semi- estructurada, ya que buscaba profundizar en el tema para obtener información sobre las motivaciones, las opiniones y las actitudes de las personas que utilizan el servicio de transporte de la Cootranstol.

## 5.8 Análisis de Información

Para el análisis de la información, se tomaron los datos más relevantes de las distintas fuentes que fueron revisadas, lo cual permite expresar el contenido actualizado, con el propósito de almacenar y recuperar la información contenida.

Analizando el planteamiento anterior, se puede decir que a través de la evaluación de los estados financieros de la empresa Cootranstol, se pudo evidenciar datos de gran interés y

determinar un análisis profundo de la información donde se encuentran informes o resultados claros.

Pero hay que agregar que esta disciplina parte de analizar fuentes, con base a las necesidades de los usuarios, que deben estar alienadas con los objetivos estratégicos de la institución a la que pertenezcan. Además, en un análisis de este tipo se debe validar las fuentes a utilizar, pues resulta muy importante que la información a presentar sea confiable y actualizada; para que los resultados obtenidos puedan ser utilizados adecuadamente en la toma de decisiones pero que además ofrezca a los usuarios alternativas de decisión.

Por último, se debe conocer el impacto económico y financiero que ha causado la crisis sanitaria. Estos hechos se analizaron a fondo para que las directivas puedan tomar decisiones oportunas, aplicando estrategias solidas de crecimiento y de recuperación sostenible, de esta manera permitir una solución para el desempeño de la organización.

## **5.9 Consideraciones Éticas**

Todos los estudios se realizaron con los permisos necesarios por parte de la organización Esta fue la estrategia utilizada para recolectar las fuentes de información que fueron a través de los estados financieros de la Empresa de transporte Cootranstol de los años 2017 al 2020 utilizando indicadores financieros, el análisis horizontal y análisis vertical, como también los informes financieros y políticas de la empresa.

## **6. Diagnóstico Financiero a la Cooperativa de Transporte Cootranstol de los Años 2017 a 2020**

Para iniciar cualquier proceso investigativo empresarial es indispensable conocer el estado inicial de la organización, en donde se exponen y analizan las obligaciones presentes de la misma, los recursos que controla y su patrimonio. Estos rubros se estudian a partir de la aplicación de indicadores financieros que sirven como herramienta para el análisis de la información.

Con esto, y con el objetivo de hacer una evaluación integral del estado de la organización, se optó por contemplar el análisis de la estructura administrativa, operativa y financiera de la empresa, ya que de estas 3 depende el desarrollo de las actividades de la organización y su rumbo en el tiempo.

Con los resultados obtenidos se desarrollan y se proponen estrategias operativas y financieras que permitan la generación de la rentabilidad esperada, de la mano con un crecimiento sostenible.

La información analizada en el presente estudio se tomó de los estados financieros de los años 2017 al 2020 de la empresa Cootranstol, haciendo un hincapié en el año 2020, en donde se presentó la crisis sanitaria del Covid 19, la cual generó impactos en la economía nacional, afectando las finanzas de los diferentes sectores.

Para realizar la evaluación inicial de la información contenida en los estados financieros, se recurrió al análisis horizontal de las variaciones presentadas en los periodos 2017-2018; 2018-2019 y 2019-2020. Estas variaciones se pueden evidenciar en cada una de las 3 cuentas de la entidad: Activo, pasivo y patrimonio.

**Figura 4.**

*Comparación de las variaciones de los periodos 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020.*

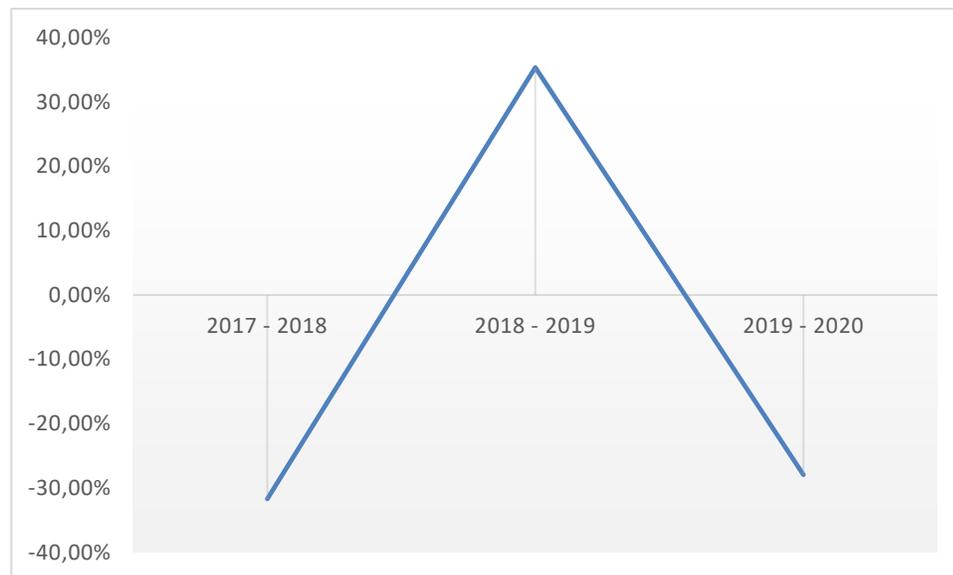
<b>ACTIVO</b>	<b>2017- 2018</b>	<b>2018 - 2019</b>	<b>2019 - 2020</b>
<b>CORRIENTE:</b>			
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO</b>	-31,72%	35,39%	-27,96%
<i>Caja</i>	1,43%	-27,09%	-58,81%
<i>Bancos</i>	-40,73%	64,46%	-21,59%
<b>CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR Y OT</b>	108,44%	-49,26%	46,69%
<i>Cuentas por Cobrar Asociados</i>	-10,73%	-10,61%	131,99%
<i>Cuentas por Cobrar no Asociados</i>	229,52%	-58,30%	1,96%
<i>Prestamos a empleados</i>	-47,13%	-75,31%	66,63%
<b>INVENTARIOS CORRIENTES</b>	25,41%	10,57%	-14,96%
<i>De combustibles y lubricantes</i>	39,17%	9,42%	-15,02%
<i>De repuestos y accesorios</i>	-6,80%	14,58%	-14,78%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTES</b>	13,76%	-10,88%	-4,27%
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	-2,46%	-2,57%	-2,79%
<i>Terrenos</i>	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Edificios</i>	-1,55%	-1,57%	-1,35%
<i>Muebles y Equipo de oficina</i>	-7,39%	-5,99%	-6,33%
<i>Equipo de Computacion y Comunicación</i>	-3,42%	-16,12%	-22,41%
<i>Maquinaria y Equipo</i>	-6,87%	-0,16%	-7,39%
<i>Vehiculos</i>	-7,67%	-8,30%	-9,05%
<b>OTROS ACTIVOS NO FINANCIEROS NO COR</b>	-4,51%	20,41%	-35,39%
<i>Fidelcomiso Fondo de Reposicion</i>	-3,77%	12,53%	-73,02%
<i>Responsabilidades a empleados</i>	35,97%	50,62%	16,99%
<i>Inversiones entidades sin animo de lucro</i>	4,08%	5,67%	5,07%
<i>Obras inversiones</i>	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Fondos especificos</i>	-12,36%	66,31%	-17,01%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTES</b>	-3,56%	9,69%	-21,88%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	0,67%	4,00%	-17,71%

*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información financiera de la entidad analizada horizontalmente.

Como se puede contemplar en la información expuesta en la figura anterior, se evidenció que el efectivo ha tenido una gran variabilidad. En el periodo 2017-2018 tuvo una disminución del 31,72%, en el 2018-2019 tuvo un aumento del 35,39% y para el 2019-2020 nuevamente tuvo una disminución del 27,96%. Estos movimientos se ven en la figura que se expone a continuación:

**Figura 5.**

*Variaciones del efectivo en los periodos 2017-2018; 2018-2019 y 2019-2020*



*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información financiera de la entidad analizada horizontalmente.

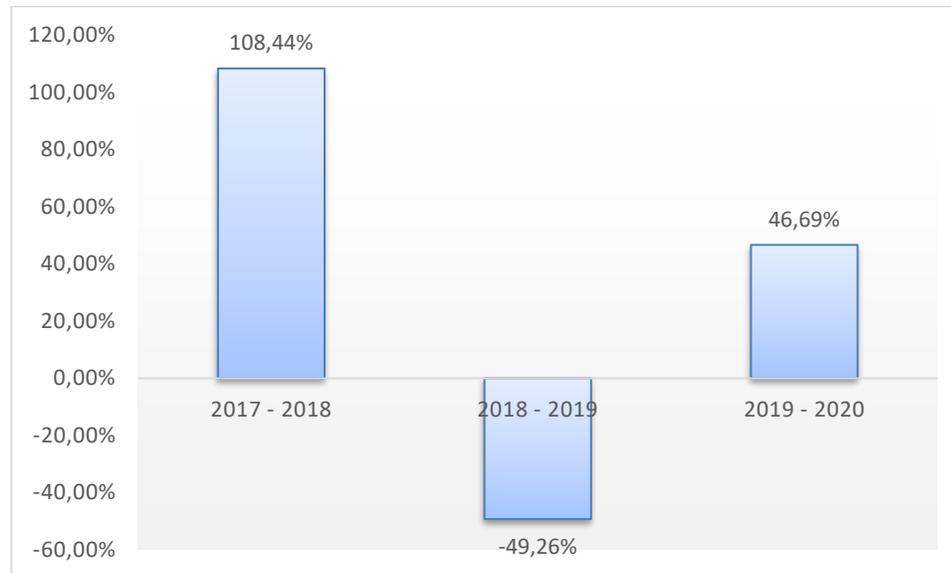
Como se puede evidenciar en la figura anterior, las variaciones presentadas son altamente volátiles, obteniendo de esta forma un decremento total del 24,29% desde el 2017 hasta el 2020, lo que representa una gran inestabilidad financiera, generando riesgos en la toma de decisiones.

Por otro lado, las cuentas comerciales por cobrar (Ventas a crédito), presentaron variaciones de manera inversa a la cuenta del efectivo. En el periodo 2017 - 2018 tuvieron un

aumento del 108,44%, en el 2018 – 2019 una disminución del 49,26% y para el 2019 - 2020 se presentó un aumento nuevamente del 46,69%. Todo esto se puede contemplar a continuación:

**Figura 6.**

*Variaciones de las cuentas comerciales por cobrar en los periodos 2017-2018; 2018-2019 y 2019-2020*



*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información financiera de la entidad analizada horizontalmente.

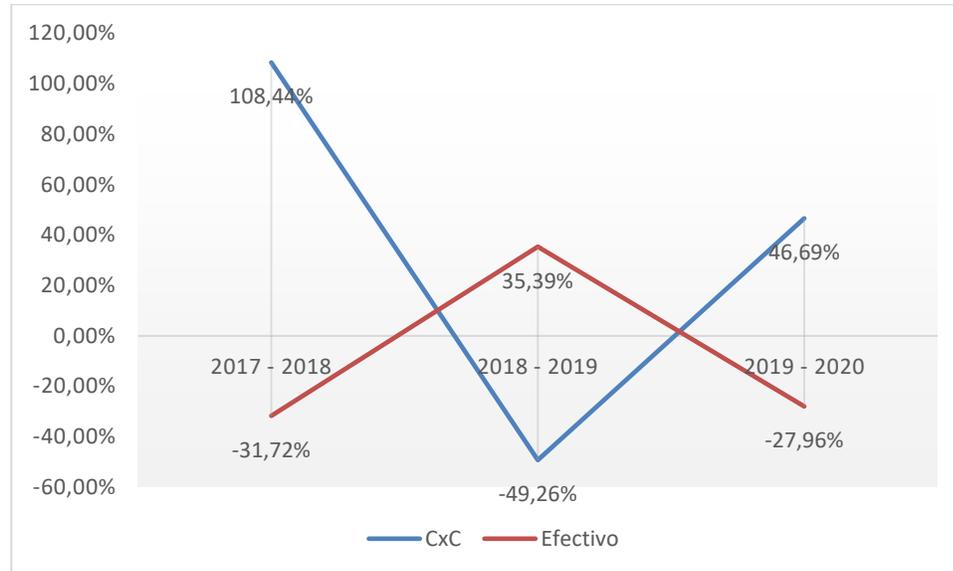
Al compilar las oscilaciones anteriormente presentadas se ve un incremento total del 105,87% desde el 2017 al 2020, además, como se enuncio en el párrafo anterior, el resultado obtenido en esta cuenta es totalmente inverso a la partida del efectivo.

Al realizar el análisis de las partidas, se puede determinar que el aumento o disminución del efectivo se generó en gran medida por la gestión oportuna de la rotación de cartera, pero este no fue el factor determinante. La poca capacidad económica de los deudores, en tiempos de pandemia, propició directamente el aumento de la cartera y, en su defecto, una carente liquidez en la organización. Todo esto se generó por la alta concentración de la demanda en bienes y servicios de primera necesidad y las medidas de confinamiento tomadas por el Gobierno

Nacional, que dieron como resultado una disminución de la movilidad al 1%. Las variaciones y divergencias expuestas se pueden evidenciar en la siguiente figura:

**Figura 7.**

*Comparación de las variaciones del efectivo y las cuentas comerciales por cobrar en los periodos 2017-2018; 2018-2019 y 2019-2020*



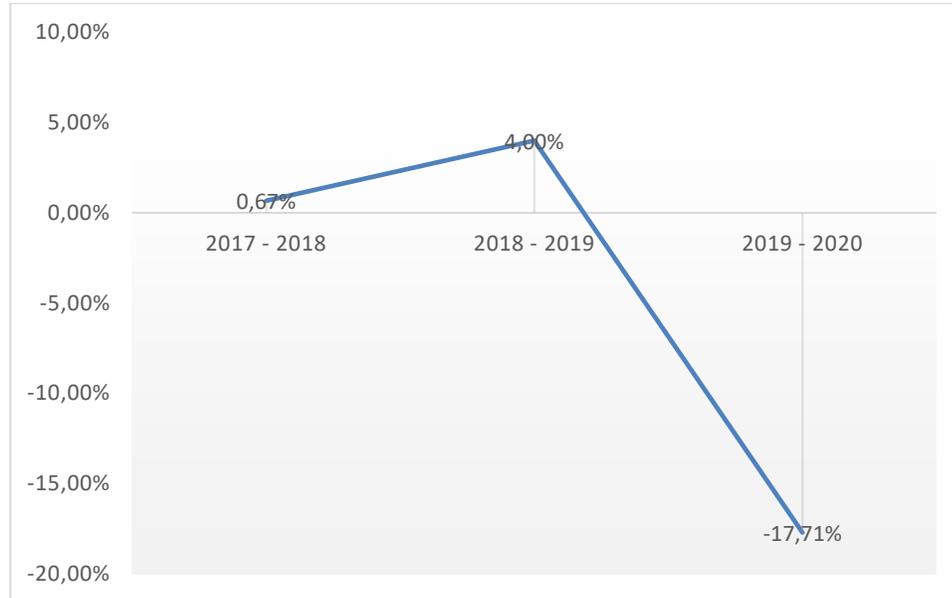
*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información financiera de la entidad analizada horizontalmente.

En la anterior figura se pueden evidenciar de forma latente, las discrepancias que existen entre estas dos partidas, en donde para el periodo 2017-2018 el efectivo disminuyó en un 31,72% y las cuentas por cobrar aumentaron en un 108,44%. Para el 2018-2019 se pudo contrarrestar tal situación, pero para el 2019 – 2020, con la llegada de la pandemia, se aumentaron las cuentas por cobrar en un 46,69%, generando una disminución del 27,96% en el efectivo.

Para el caso de los activos totales, en los periodos 2017 - 2018 y 2018 - 2019 se venían presentando aumentos de los mismos, situación que cesó para el 2019 – 2020, en donde se presentó una fuerte disminución del 17,71%, como se puede ver en la siguiente figura:

**Figura 8.**

*Variaciones del activo total en los periodos 2017-2018; 2018-2019 y 2019-2020*



*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información financiera de la entidad analizada horizontalmente.

Al analizar la figura 4 (*Variaciones del activo total en los periodos 2017-2018; 2018-2019 y 2019-2020*) se pueden percibir las afectaciones de la pandemia, pues al mirar las proyecciones realizadas desde el 2017, se esperaba un incremento para el 2020.

Desde otra perspectiva, se resalta una gran gestión de la organización en el manejo de los pasivos, pues al ver los pasivos corrientes, estos disminuyeron en un 24,18 %, para el 2020, y el indicador de endeudamiento en un 7,85%, que se plasma a continuación:

**Figura 9.**  
*Indicador de endeudamiento*

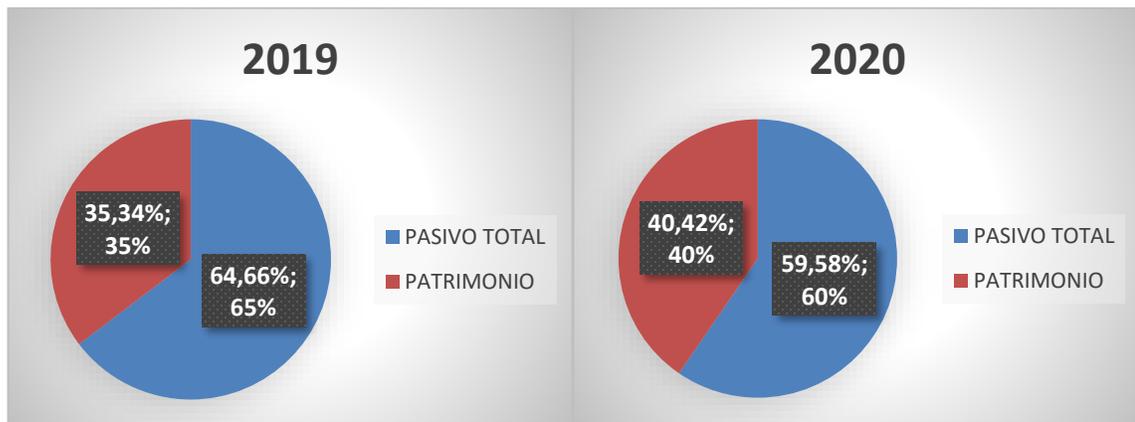
	2020	2019
ACTIVO TOTAL	5,181,859,658	6,296,844,815
PASIVO TOTAL	3,087,175,979	4,071,806,299
<b>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>59,58%</b>	<b>64,66%</b>

*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información contenida de los estados financieros de la empresa Cootranstol.

Como se puede ver en la tabla expuesta, la entidad tuvo un buen nivel de endeudamiento durante el año 2019 siendo este de un 64,66%. Para el 2020 se mantuvo positivamente 59,58%. El resultado evidencia que la organización tiene la capacidad para respaldar sus pasivos, apalancándose en gran medida por terceros.

En relación con el patrimonio de la empresa, esta se ha financiado en gran medida por medio de terceros, como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 10.**  
*Participación del patrimonio y el pasivo en el activo*



*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información contenida de los estados financieros de la empresa Cootranstol.

Como se puede evidenciar en la figura expuesta, la participación del patrimonio en los activos para el año 2019 fue de un 35,34%, cifra que aumentó a un 40,42% para el 2020, por la

gestión oportuna de los pasivos, dando como resultado una disminución de los mismo. Con esto se ratifica que la entidad está siendo financiada con terceros, lo que permite generar un mayor apalancamiento financiero para maximizar las utilidades.

Todo esto se acompaña con un capital de trabajo de \$ 329.216.490 para el 2019, cerrando con \$ 74.886.076 para el 2020, como se expone a continuación:

**Figura 11.**

*Indicador del capital de trabajo*

	<b>2019</b>	<b>2020</b>
ACTIVO CORRIENTE	1,427,581,512	1,491,198,133
PASIVO CORRIENTE	1,098,365,022	1,416,312,057
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>329,216,489</b>	<b>74,886,076</b>

*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información contenida de los estados financieros de la empresa Cootranstol.

En la tabla anterior, el capital de trabajo presentó una disminución del 77,25% para el 2020 frente al 2019, esta disminución se generó por el incremento del 28,95% en los pasivos corrientes y la disminución del 4,46% activos corrientes.

Aunque los datos encontrados no son una señal de alarma, debido a que la empresa decidió retirar los fondos de reposición, según el Decreto 575 del 2020, para poder solventar los gastos y cumplir con las obligaciones generadas por la pandemia.

Analizando el año 2017 y 2018 se presenta un déficit del capital de trabajo, el cual no alcanza a ser cubierto por el activo corriente, induciendo a tener un alto riesgo de iliquidez.

Una vez analizada la información atinente al manejo de los activos y los pasivos, es necesario entrar a evaluar la rentabilidad de la organización, ya que esta es el eje principal sobre el cual se direccionan todas las operaciones de la entidad y se centran los intereses de los socios.

**Figura 12.***Indicador de rentabilidad del patrimonio*

	2017	2018	2019	2020
UTILIDAD NETA	(\$ 98.818.526)	\$ 164.858.478	\$ 96.298.388	(\$ 157.834.274)
PATRIMONIO TOTAL	\$ 2.034.456.707	\$ 2.175.368.063	\$ 2.225.035.516	\$ 2.094.683.678
<b>RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE)</b>	<b>-4.86%</b>	<b>7.58%</b>	<b>4.33%</b>	<b>-7.53%</b>

*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información contenida de los estados financieros de la empresa Cootranstol.

Para realizar dicho análisis se debe determinar el ROE (Rentabilidad financiera), el cual da una idea relativa del rendimiento que ha tenido el capital de la organización, es decir, permite medir el rendimiento y los resultados de las inversiones hechas por los dueños de la organización. Frente a los resultados obtenidos, se puede observar que el año en donde se presentó una mayor rentabilidad fue en el 2018, dicha rentabilidad se generó gracias a la gestión estratégica desarrollada entorno a los gastos operacionales, los cuales tuvieron una disminución del 8,74%, junto con una disminución del 12,01% de otros gastos. Así mismo, en el 2019 los procesos relacionados con los costos y gastos fueron administrados óptimamente, permitiendo una rentabilidad del 4,33%.

Para el año 2020, partiendo de la rentabilidad estimada, se evidenció que en los datos históricos del 2018 y el 2019, se esperaba un incremento significativo de la misma o, en su lugar, el mantenimiento de la rentabilidad esperada; sin embargo, en este año el resultado fue negativo; tal resultado se generó por el incremento del 237% de los descuentos en ventas, sumado con un decremento del 26,81% de los ingresos brutos por concepto de combustibles y un incremento de los descuentos en ventas de un 141% junto con un decremento del 26% de las ventas brutas por concepto de aceites y lubricantes generada por la crisis sanitaria.

Con todo esto, se puede evidenciar que el año con menor rentabilidad, dando esta como resultado una pérdida, fue el año 2020 demostrando un -7.53%.

**Figura 13.**

*Indicador de la rentabilidad del activo*

	2017	2018	2019	2020
UTILIDAD NETA	(\$ 98.818.526)	\$ 164.858.478	\$ 96.298.388	(\$ 157.834.274)
ACTIVOS TOTAL	\$ 6.014.141.415	\$ 6.054.595.112	\$ 6.296.844.815	\$ 5.181.859.658
<b>RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROA)</b>	<b>-1.64%</b>	<b>2.72%</b>	<b>1.53%</b>	<b>-3.05%</b>

*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información contenida de los estados financieros de la empresa Cootranstol.

El indicador del ROA (Rentabilidad del activo) revela la rentabilidad que están teniendo los activos totales de la compañía. Inicialmente se evidencia que el año más alto es el 2018 con un 2,72%, esto quiere decir que para esta época los niveles de activos utilizados para la producción de la utilidad eran más eficientes, dando como resultados rendimientos más altos sobre la inversión realizada. Sin embargo, el año 2020 presentó pérdidas y esto va de la mano a la pandemia que hizo que lo proyectado no se cumpliera a cabalidad por las restricciones de prevención, de igual manera en el 2017 también arroja un resultado negativo porque las ingresos no varían mucho pero las obligaciones en el año en mención eran más altas, lo que finalmente no se logra la rentabilidad deseada; es por esto que en los dos siguientes años (2018 y 2019) moderan y reducen gastos.

**Figura 14.**

*Indicador de margen de rentabilidad*

MARGEN DE RENTABILIDAD	2017	2018	2019	2020
	-1.03%	1.73%	1.01%	-2.39%

*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información contenida de los estados financieros de la empresa Cootranstol.

Se puede observar que en el año 2018 y 2019 fue positivo, esto se debe al control y la disminución de gastos, lo que genera que los asociados puedan obtener utilidades de la inversión, caso contrario para el año 2017 que se tenía factores más altos como una deuda financiera, un subsidio de tiquetería, multas e infracciones, entre otros que generaba que los ingresos no fueran lo suficiente para poder tener los beneficios esperados y finalmente para el año 2020 aunque también se redujo gastos, los ingresos fueron más bajos que los años anteriores, y la cuenta con otros ingresos de actividades ordinarias fue la más afectada, a consecuencia de las medidas de aislamiento preventivo.

**Figura 15.**

*Indicador de razón corriente*

	2017	2018	2019	2020
ACTIVO CORRIENTE	\$ 1.470.960.364	\$ 1.673.323.298	\$ 1.491.198.133	\$ 1.427.581.513
PASIVO CORRIENTE	\$ 1.847.661.908	\$ 1.691.870.136	\$ 1.416.312.057	\$ 1.098.365.023
<b>RAZON CORRIENTE</b>	<b>0.7961</b>	<b>0.9890</b>	<b>1.0529</b>	<b>1.2997</b>

*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información contenida de los estados financieros de la empresa Cootranstol.

El indicador de razón corriente refleja que la empresa en los años 2017 y 2018 no tenía con qué cubrir sus pasivos corrientes a corto plazo, a comparación del año 2019 y 2020 los cuales tuvieron el índice mayor a uno (1), lo que favorece al tener resultados saludables para su compañía pero esto ha sido debido a que a pesar de que el activo disminuyó en estos dos últimos años, controlaron y mermaron sus obligaciones, cabe resaltar que la mayor relevancia para ver estos resultados positivos es la cuenta por pagar comerciales, adicionalmente que hubo cuentas que se eliminaron como fue pasivos estimados y provisiones y Fondo de recreación.

**Figura 16.***Indicador de prueba ácida*

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS	\$ 1.304.813.965	\$ 1.464.961.598	\$ 1.260.819.879	\$ 1.231.675.150
PASIVO CORRIENTE	\$ 1.847.661.908	\$ 1.691.870.136	\$ 1.416.312.057	\$ 1.098.365.023
<b>PRUEBA ACIDA</b>	<b>0.7062</b>	<b>0.8659</b>	<b>0.8902</b>	<b>1.1214</b>

*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información contenida de los estados financieros de la empresa Cootranstol.

La prueba ácida establece que por cada peso que se deba en el corto plazo, se tiene un peso para respaldar la obligación. Como se puede observar en los años 2017, 2018 y 2019 la compañía no está en óptimas condiciones para poder pagar la totalidad de las deudas y deben recurrir a la venta de sus inventarios, caso contrario al año 2020 donde se generó mayor rentabilidad y capacidad de pago logrando convertir a Cootranstol en una empresa solvente.

Todos los resultados expuestos se han generado por causa de las medidas y restricciones tomadas por el Gobierno Nacional, para controlar la pandemia, acompañado de la poca eficiencia de la organización ante este tipo de situaciones, ya que es un escenario para el cual no estaban preparados.

## **7. Análisis de la Estructura Administrativa, Operativa y Financiera de la Empresa Cootranstol**

Durante el desarrollo normal de las actividades económicas de la organización, intervienen transversalmente 3 estructuras: La administrativa, que es "... un esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articulan a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, que están orientados a la consecución de unos objetivos determinados." (Criado, 2009, p. 1) la operativa la cual "...es la que sustenta el modelo de negocio en su conjunto, las empresas que descuidan la gestión en este importante aspecto tienden a no aprovechar su verdadero potencial y, por tanto, presentan resultados poco favorables" (Leegales, 2021) y la financiera que es "...la composición de las fuentes de financiación o pasivo formadas por los recursos ajenos, representados por las deudas a corto y largo plazo, y los recursos propios o también llamados patrimonio neto." (Rus, 2020). En la interacción de estas 3 estructuras se gesta el normal desarrollo de las actividades de la organización.

En la ejecución de las actividades la entidad se enfrenta a diversos procesos de cambio dados por el entorno económico, político y social en el cual se encuentran. El factor fundamental para poder afrontar cada uno de los cambios que se generan y con ello estar a la vanguardia de la economía es la toma de decisiones.

Para que la organización pueda tener un proceso de toma de decisiones eficaz, propendiendo por la mejora continua es indispensable conocer y analizar transversalmente el estado en el que la misma se encuentra. Para tal caso es importante conocer el estado de las tres estructuras mencionadas.

### 7.1 Análisis de la Estructura Administrativa de la Empresa Cootranstol

Esta estructura juega un papel indispensable en el desarrollo normal de las actividades de la organización y es la responsable directa del cumplimiento del objeto social de la misma.

Durante su desarrollo normal se encuentra expuesta a diversos riesgos que pueden atentar contra el desarrollo de las actividades de la organización.

Dicha administración se encuentra conformada en la empresa Cootranstol por un presidente, un vicepresidente, un secretario, dos vocales, y 3 suplentes los cuales reciben el nombre de Consejo de Administración, el cual se puede ver en la siguiente foto:

**Figura 17.**

*Consejo Administrativo de la empresa Cootranstol*



*Fuente:* Tomada del informe de gestión de la sexagésima tercera asamblea general ordinaria de accionista hábiles

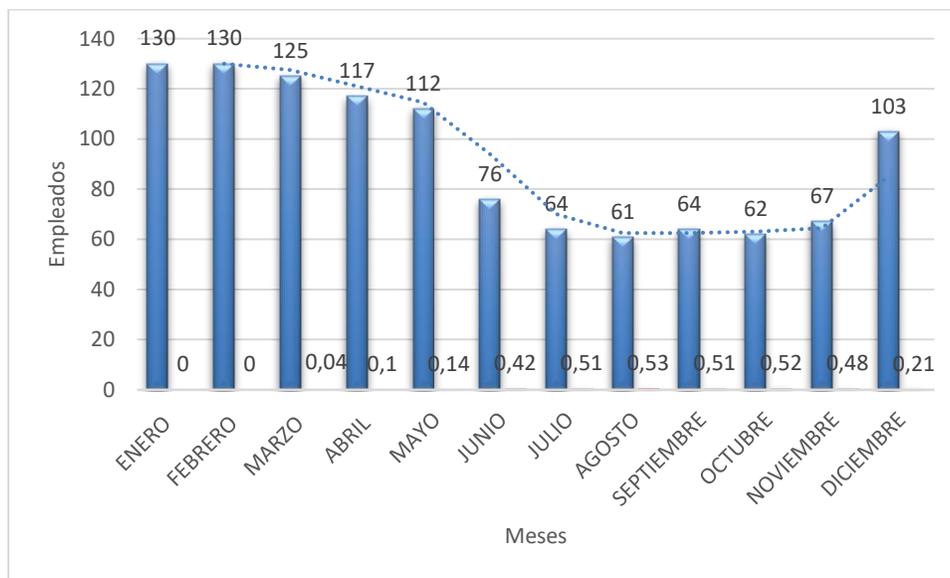
Durante el año 2020, la empresa, liderada por su consejo administrativo, tuvo que afrontar una situación para la cual no estaba preparada, el confinamiento total de los ciudadanos y con ello el cese de sus actividades, es por esto que autorizaron la entrega de mercados por más de \$35.000.000 para los asociados, conductores, empleados y auxiliares con el fin de apoyar la difícil situación económica.

El impacto generado por la crisis tuvo consecuencia directa en la reducción de la planta de personal, la cual tuvo una reducción del 30%.

A continuación, se describe el panorama de los resultados de las decisiones administrativas tomadas por la organización frente al personal.

**Figura 18.**

*Reducción de Empleados de planta en la empresa Cootranstol en el año 2020*

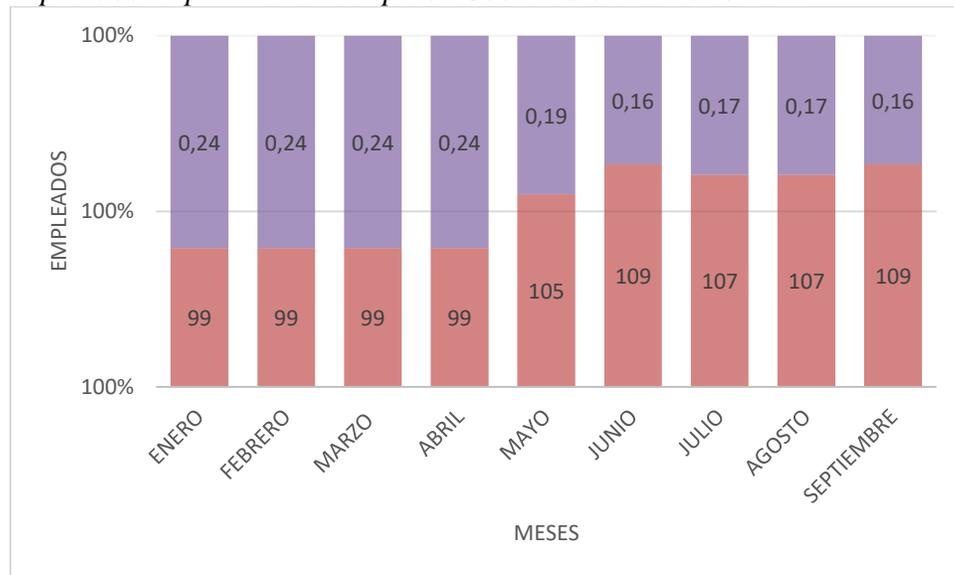


*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información suministrada por la entidad.

En esta gráfica se logra observar que para el año 2020, como se enunciaba previamente, la empresa Cootranstol, tuvo afectaciones a nivel administrativo en su personal, dejando a sus trabajadores desprotegidos. Esta decisión fue tomada por los decrementos que se generaron en las utilidades y el riesgo de incumplir con sus obligaciones.

Ante lo acontecido en el 2020, la empresa buscó generar estrategias de recuperación en el primer semestre del 2021, lo que generó el siguiente resultado:

Figura 19.

*Empleados de planta en la empresa Cootranstol en el año 2021*

*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información suministrada por la entidad.

En esta gráfica se logra apreciar una leve recuperación, gracias a la reactivación de los servicios de transporte brindados por la empresa Cootranstol, por consiguiente, los directivos tomaron la decisión de ajustar paulatinamente la planta de personal, de acuerdo con el levantamiento de las medidas dictadas por el gobierno. Sin embargo, este proceso de reactivación es lento, como se puede evidenciar en la anterior gráfica.

## 7.2 Análisis de la Estructura Operativa de la Organización

La estructura operativa de la organización es el eje de anclaje y apoyo directo de la estructura administrativa, ya que de esta depende el cumplimiento de las decisiones que tome la organización en su quehacer administrativo.

Con el ánimo de fundamentar el desarrollo operacional de la organización, todas sus actividades se fundamentan a través de la aplicación 7 valores corporativos, los cuales se contemplan en la siguiente figura:

**Figura 20.**  
*Valores organizacionales de la empresa Cootranstol*

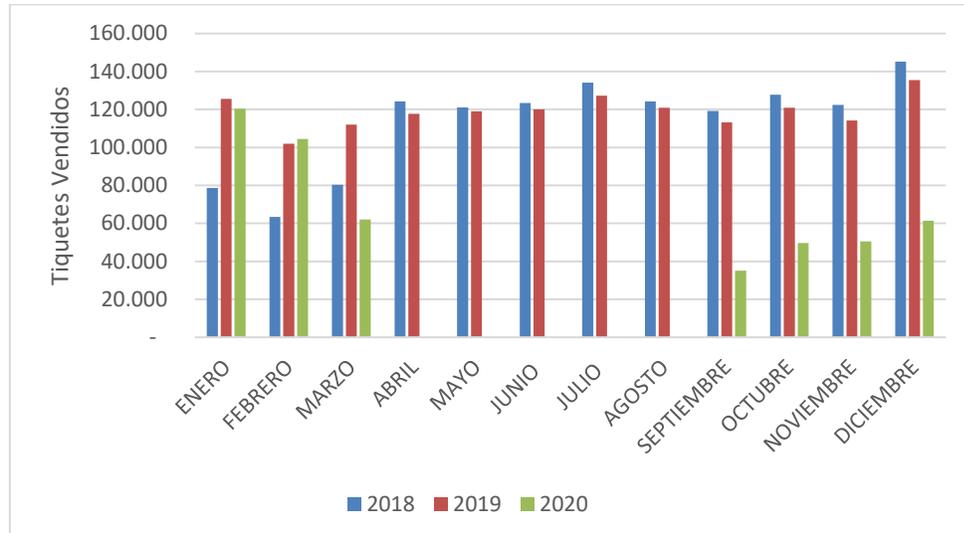


*Fuente:* Tomado del informe de gestión de la sexagésima tercera asamblea general ordinaria de accionista hábiles.

Cada uno de estos valores han constituido los pilares que fundamentan el buen nombre de la organización y han permitido un excelente desarrollo operativo, dando como resultado el posicionamiento que la empresa tenía antes de la pandemia.

Desde esta estructura es importante exponer que la empresa estuvo sumergida en una incertidumbre económica producida por la crisis sanitaria, es por esto que pactaron nuevas prorrogas para el pago de las pólizas como consecuencia a la disminución de ingresos, favoreciendo a los asociados en un ahorro de más de \$80.000.000,

La reducción de los tiquetes se puede contemplar a continuación:

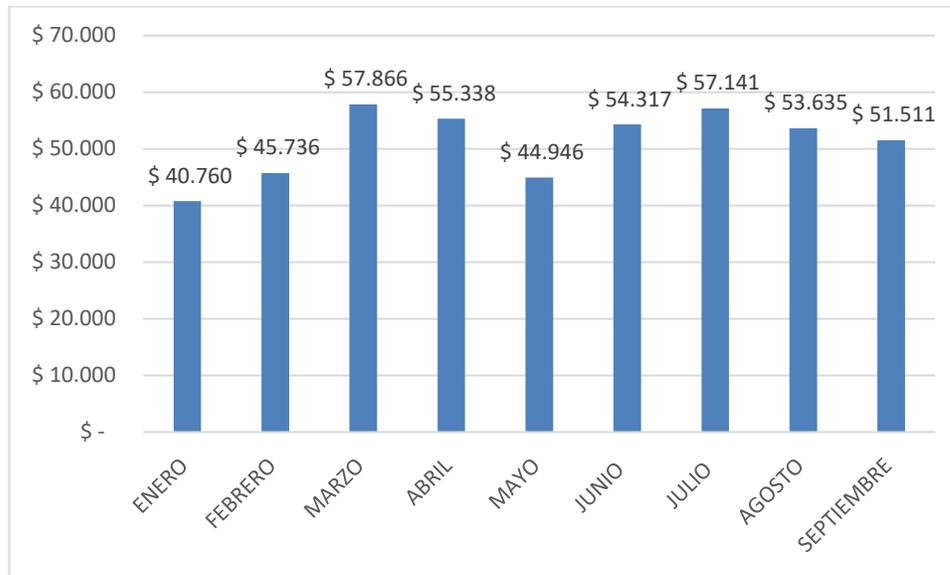
**Figura 21.***Ventas de tiquetes en los años 2018, 2019 y 2020*

*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información suministrada por la entidad.

Se observa que, en el año 2020 en los meses de abril a agosto, la organización no obtuvo ingresos por venta de tiquetería, lo que conlleva a la difícil tarea de tomar decisiones apresuradas ante la incertidumbre de la crisis sanitaria.

Por otro lado, a partir de las entrevistas realizadas a los asociados, se pudo evidenciar que el aumento del precio de la tiquetería ayudó al sostenimiento de los gastos de la empresa, cumpliendo con las medidas establecidas por el gobierno.

En el transcurso del año 2021 se puede evidenciar el comportamiento que ha tenido la tiquetería hasta el mes de septiembre, cabe resaltar que durante el año 2021 se ha generado una reapertura paulatina, lo que ha permitido reactivar la economía, como se puede evidenciar en el gráfico.

**Figura 22***Ventas de tiquetes de enero a septiembre en el año 2021*

*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información suministrada por la entidad.

Como se puede evidenciar las cifras nos muestran una relación positiva directa, puesto que, en los meses de abril, mayo junio, julio y agosto, por los cierres presentados, no hubo ninguna venta de tiquetes. También al compararlo con el mes de septiembre del año 2020 se puede contemplar que tuvo un incremento del 147%, lo que evidencia un mejoramiento paulatino de la situación económica del país y con ello el desarrollo operativo de la entidad.

Aunque se han levantado las medidas y se ha reactivado la economía, el flujo de pasajeros comparado con años anteriores no ha sido superior; debido a que algunas personas evitan viajar por el alto costo de los tiquetes.

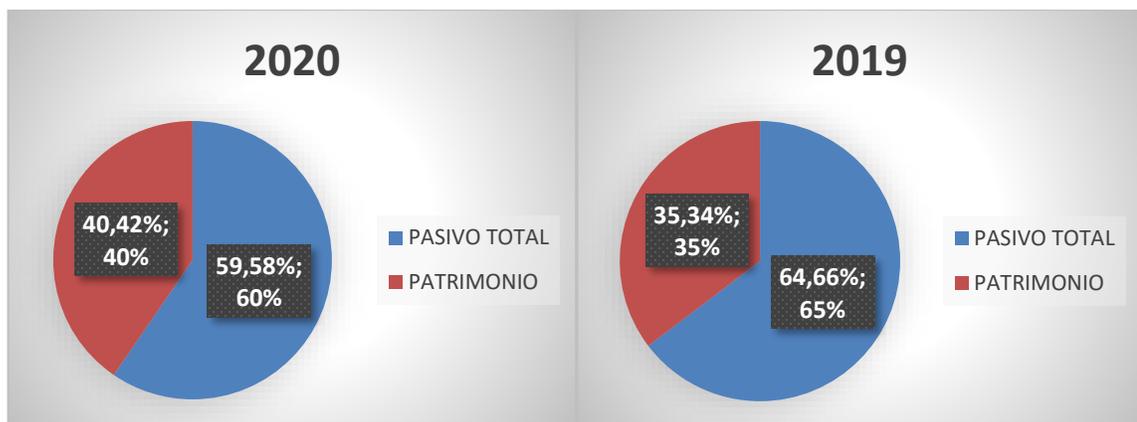
### 7.3 Análisis de la Estructura Financiera de la Empresa Cootranstol

La estructura financiera de una organización se fundamenta en todos los recursos utilizados en el proceso de apalancamiento para el desarrollo de su objeto social.

En la empresa objeto de estudio, esta estructura se contempla directamente en los pasivos, los cuales son una fuente directa de financiación de las actividades de la organización, junto con el patrimonio de la entidad el cual es una fuente de financiamiento interna que aporta significativamente a la composición de los activos, dicha composición se puede evidenciar en la siguiente gráfica, en los años 2019 y 2020.

**Figura 23**

*Participación del patrimonio y el pasivo en el activo*



*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información contenida de los estados financieros de la empresa Cootranstol.

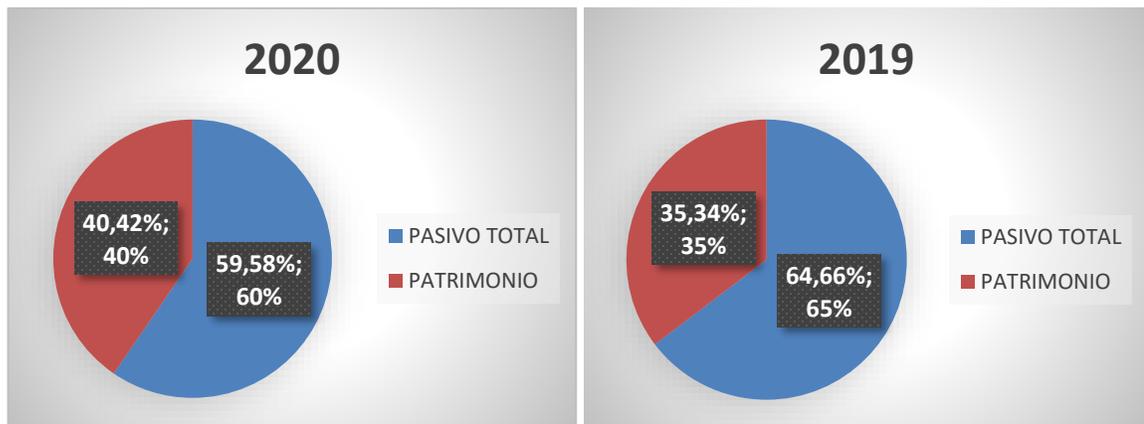
Para gestar el análisis de todos los factores que inciden y componen la estructura financiera de la organización, es importante exponer inicialmente los riesgos a los cuales puede estar expuesta. Estos riesgos son todos aquellos derivados de la contingencia o probabilidad de incurrir en una pérdida patrimonial como resultado de una transacción financiera o bien por mantener un desequilibrio o posición entre determinados activos y pasivos, Benedicto-Seco (2007).

El estudio de cada uno de estos riesgos permite prever los hechos que pueden afectar la integridad de la organización, sobre los cuales se deben abordar salvaguardas que ayuden a mitigar, a un nivel aceptable, los impactos que se pueden generar, para así tener una sana toma de decisiones.

En este sentido, haciendo un análisis inicial de los atributos cualitativos de las acciones que la empresa desarrolla en materia financiera, esta tiene una gestión óptima de sus pasivos, los cuales disminuyeron en un 24,18 %, para el 2020, logrando el cumplimiento de sus obligaciones con: Todos los miembros de la empresa, sus proveedores, los pagos de los asociados y los compromisos de deuda. Esta deuda representó un 59,58% del total de los activos en el 2020 y un 64,66% en el 2019, lo que significa que la empresa se está financiando en gran medida por sus pasivos, de forma prudente, ya que misma puede cumplir con ellos sin ningún problema.

**Figura 24**

*Participación del patrimonio y el pasivo en el activo*



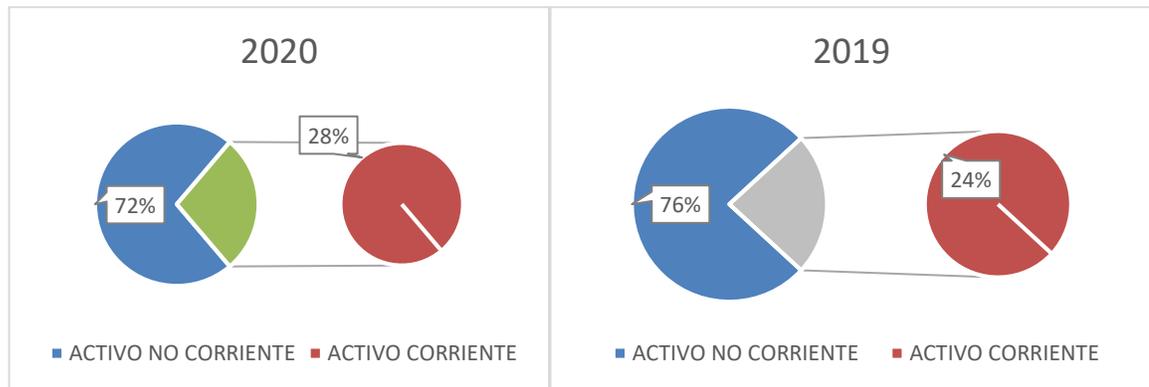
*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información contenida de los estados financieros de la empresa Cootranstol.

Como se puede evidenciar en la figura anterior, aunque la entidad tiene una mayor participación de sus pasivos frente a los activos, el patrimonio también cuenta con una participación considerable, lo que muestra un equilibrio en el apalancamiento de la organización,

minimizando los riesgos de incumplimiento, protegiendo los recursos de la organización. En este orden de ideas y, con el ánimo de gestar un análisis complementario de los activos, se puede evidenciar que para el año 2019 el 24% de los mismos hacían parte del activo corriente y para el 2020 aumentaron a un 28% como se puede ver en la siguiente figura:

**Figura 25**

*Distribución del activo corriente y no corriente de los años 2019 y 2020*



*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información contenida de los estados financieros de la empresa Cootranstol.

Por otro lado, al contemplar las variables cuantitativas de los hechos económicos desarrollados durante el 2020, en tiempos de pandemia y, los impactos que se generaron y se pueden llegar a generar. En una primera mirada es latente que los impactos generados fueron muy superfluos frente a su liquidez como se evidencia en la siguiente tabla.

**Figura 26**

*Razón corriente de los años 2019 y 2020*

	2020	2019
ACTIVO CORRIENTE	1,427,581,512	1,491,198,133
PASIVO CORRIENTE	1,098,365,022	1,416,312,057
<b>RAZON CORRIENTE</b>	<b>1,30</b>	<b>1,05</b>

*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información contenida de los estados financieros de la empresa Cootranstol.

Como se puede contemplar en la tabla anterior, para el 2020 la empresa respaldaba sus pasivos corrientes, ya que por cada peso que debía, la empresa contaba con 1,3 pesos en el activo, además de ello es importante resaltar que, pese a la pandemia, cuando se esperaba un decremento en este indicador, en su lugar tuvo un aumento del 23,45% frente al 2019.

En la búsqueda de ahondar un más en el análisis de la información se procedió a validar la liquidez a partir de la prueba ácida, la cual generó el siguiente resultado:

**Figura 27**

*Prueba acida de los años 2019 y 2020*

	<b>2020</b>	<b>2019</b>
ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS	1,231,675,150	1,260,819,879
PASIVO CORRIENTE	1,098,365,022	1,416,312,057
<b>PRUEBA ACIDA</b>	<b>1,12</b>	<b>0,89</b>

*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información contenida de los estados financieros de la empresa Cootranstol.

Conforme a lo plasmado en la tabla anterior se puede evidenciar que la empresa tuvo una excelente gestión en el manejo de su liquidez, generando un incremento del 25,97% frente al año 2019, en donde la empresa no podía respaldar sus pasivos corrientes, situación que cambió en el 2020, ya que por cada peso que debía la empresa contaba con 1,12 pesos en sus activos corrientes para respaldarlos.

Aunque suena paradójico, la organización obtuvo una mejor liquidez durante la pandemia, aun así, su resultado final no fue positivo. A partir de ello se gesta un análisis complementario en donde se expone el margen bruto de cada uno de los tipos de ingresos ordinarios que tiene la organización, entre los que se encuentran los generados por la actividad principal.

**Figura 28***Margen bruto de la actividad principal de los años 2019 y 2020*

	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<i>Ingresos totales</i>	\$ 5.449.941.963	\$ 7.446.159.063
<i>utilidad bruta</i>	\$ 673.145.387	\$ 839.017.480
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>12,35%</b>	<b>11,27%</b>

*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información contenida de los estados financieros de la empresa Cootranstol.

Como se puede contemplar en la anterior figura, este ingreso generó un margen de utilidad bruta del 12,35%, el cual aumento frente al año anterior, aportando un 51% al cubrimiento de los gastos operacionales, constituyéndose como la actividad que mayores ingresos genera. También la organización obtuvo ingresos por venta de aceites y lubricantes, en donde se presentó una disminución respecto al año anterior.

**Figura 29***Margen bruto de las ventas de aceites y lubricantes de los años 2019 y 2020*

<b>Aceites y lubricantes</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<i>Ingresos totales</i>	\$ 294.050.152	\$ 398.569.269
<i>utilidad bruta</i>	\$ 38.641.865	\$ 57.512.475
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>13,14%</b>	<b>14,43%</b>

*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información contenida de los estados financieros de la empresa Cootranstol.

En este ingreso se presentó un margen de utilidad mayor al generado por los ingresos por ventas de combustibles, siendo del 13,35%, generando una disminución frente al año pasado. Es importante resaltar que estos ingresos solo aportaron un 2,9% para cubrir los gastos operacionales. Entre las otras actividades que desarrollo la organización, se encuentran los repuestos y accesorios,

los otros inventarios y los servicios de engrase cuyo margen bruto de utilidad se presenta a continuación:

**Figura 30.**

*Margen bruto de otras ventas de la entidad de los años 2019 y 2020*

<b>Repuestos y accesorio</b>	<b>2020</b>		<b>2019</b>	
<i>Ingresos totales</i>	\$	67.524.895	\$	120.382.883
<i>utilidad bruta</i>	\$	9.933.754	\$	12.984.471
<b>MARGEN BRUTO</b>		14,71%		10,79%

<b>Otros inventarios</b>	<b>2020</b>		<b>2019</b>	
<i>Ingresos totales</i>	\$	9.361.914	\$	45.676.304
<i>utilidad bruta</i>	\$	1.255.666	\$	7.766.351
<b>MARGEN BRUTO</b>		13,41%		17,00%

<b>Otros inventarios</b>	<b>2020</b>		<b>2019</b>	
<i>Ingresos totales</i>	\$	1.107.562	\$	605.039
<i>utilidad bruta</i>	\$	(41.438)	\$	605.039
<b>MARGEN BRUTO</b>		-3,74%		100,00%

*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información contenida de los estados financieros de la empresa Cootranstol.

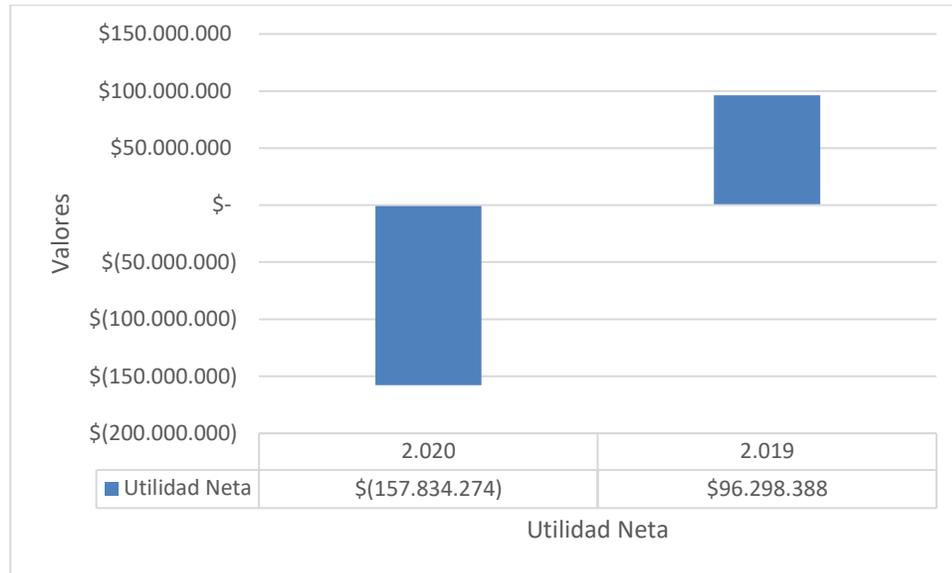
Estos tres ingresos adicionales generaron un margen bruto insuficiente para cubrir los gastos operacionales, contribuyendo de esta forma con solo un 0,84%.

Estos 5 ingresos ordinarios contribuyeron con un 54,72% en el cubrimiento de los gastos operacionales, el 47,27% restante fue asumido por la partida de otros ingresos ordinarios en donde el rubro que mayor participación tuvo fue la cuota de administración y sostenimiento, el cual representó un 95,07% de esta partida y en su defecto aportó un 43,04% al cubrimiento de los gastos operacionales, siendo el segundo ingreso que mayores aportes generó.

Ante esto se puede evidenciar que la utilidad bruta obtenida en cada uno de los ingresos solo aportó un 85% al cubrimiento de los gastos operacionales, dando como resultados de la operación una pérdida de \$ 230.312.020 y con ello, dando como resultado final una pérdida de \$157.834.274 en la utilidad neta.

**Figura 31.**

*Resultado del ejercicio de los años 2019 y 2020*



*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la información contenida de los estados financieros de la empresa Cootranstol.

Como se puede evidenciar, en la figura anterior, el resultado final de la utilidad neta del año 2020 presentó una disminución del 71,19% frente al año 2019, y con ello, como se expuso previamente, una pérdida para la organización, como resultado de los cierres generados por la contingencia sanitaria generada por el Covid-19.

## **8 Estrategias Operativas, Marketing y Financieras para el Mejoramiento de la Rentabilidad de la Organización**

En la búsqueda de un equilibrio financiero que para lo que resta del año 2021 y posteriormente durante las operaciones a desarrollar en el 2022, es importante segmentar las decisiones a tomar en 2 estructuras: La operativa y la financiera, en donde se desarrollaron estrategias operativas, de marketing y financieras.

Operacionalmente la organización debe contemplar la posibilidad de incentivar en sus clientes la utilización de sus servicios, para tal caso se deben establecer estrategias de marketing y fidelización de estos.

Por la situación actual del mundo y su interconectividad para todos los procesos, son más los establecimientos comerciales en Colombia que optan por programas de fidelización para que sus clientes más habituales acumulen puntos y los puedan redimir en sus futuras compras. En consecuencia, hay empresas grandes, muy conocidas como Grupo Éxito, Falabella, Cencosud y Olímpica, entre otras, que se encuentran bien posicionadas porque cuentan con el mayor número de clientes activos. Esta información se puede constatar por su base de datos digitalizada y bien segmentada. (Martínez, 2020 p. 37)

Ante esta premisa, se contempla la creación de una tarjeta digital para los clientes. Esta tarjeta se organizará por medio de un aplicativo móvil que permitirá una mejor interacción de los usuarios con los servicios de la organización. Desde este aplicativo los usuarios podrán gestionar sus viajes, evidenciar en tiempo real el recorrido del automotor que los transportará y ver los puntos acumulados por cada viaje; cabe resaltar que estos puntos se acumularán a partir de los kilómetros que el usuario recorra con la empresa durante cada viaje. Cada uno de los clientes estará clasificado por categorías entre las cuales tenemos:

- Viajero Bronce: Son aquellos que descargan el aplicativo por primera vez y tiene un recorrido menor a 1.000 kilómetros.
- Viajero Plata: Son aquellos que tienen un recorrido acumulado entre 1.001 y 5.000 kilómetros.
- Viajero Oro: Son aquellos que tienen un recorrido acumulado entre 5.001 y 10.000 kilómetros.
- Viajero Diamante: Son aquellos que tienen un recorrido acumulado mayor a 10.001 kilómetros.

A partir de estas categorías se generarán descuentos y beneficios para los usuarios, siendo estos los siguientes:

- Viajero Bronce: Tiene un descuento del 5% en todas las compras realizadas con la entidad.
- Viajero Plata: Tiene un descuento del 8% en todas las compras realizadas con la entidad.
- Viajero Oro: Tiene un descuento del 8% en todas las compras hechas con la entidad + un 2% adicional si realiza el pago por la App.
- Viajero Diamante: Tienen un descuento del 10% en todos sus pagos, y después de cada 1.000 kilómetros recorridos se obsequiarán 50 kilómetros.

Los beneficios expuestos anteriormente, buscan alimentar las estrategias financieras. Es importante resaltar que, si la reserva se hace con más de 8 días de antelación al viaje, se sumarán a cada uno de los descuentos de las categorías expuestas, un 2% adicional, lo que brindará un recaudo oportuno y previo a la prestación de los servicios.

Otra estrategia para resarcir los impactos de la pandemia, por medio del aplicativo móvil es: El usuario viajero habitual. Este beneficio aplicará para todas las personas que realicen al menos 3 viajes en la semana. Para poder acceder a los beneficios los usuarios deberán programar semanalmente los viajes a realizar, haciendo el pago anticipado de los servicios, tendrán un descuento adicional de un 3% en cada categoría. La metodología será la siguiente.

1. El usuario deberá descargar la App y registrarse.
2. En el menú principal debe entrar al apartado que dice viajero habitual.
3. Una vez ingrese al apartado mencionado, se desplegará un menú que le permitirá organizar cada uno de los viajes que realizará en el lapso de 8 días. Allí deberá exponer el horario y la fecha de cada viaje, junto con sus respectivos destinos. Una vez terminado el proceso, el usuario debe seleccionar el botón que dice: Pago, este botón lo direccionará a los diferentes medios de pago en donde se aplicará el descuento según la categoría a la que pertenezca. Una vez hecho el pago llegará en comprobante de este y el usuario podrá disfrutar tranquilamente de sus viajes programados.

Por otro lado, el aplicativo también permitirá gestionar envíos de encomiendas en tiempo inmediato, brindando a los usuarios este servicio de manera oportuna, ya que con muchas transportadoras deberán esperar hasta el día siguiente o incluso, un poco más. Para tal caso los usuarios podrán ver en tiempo real los tiempos estimados en los que podrán realizar sus envíos, de acuerdo con los horarios programados para cada uno de los buses. Para hacer el envío, el usuario deberá solicitarlo por la App con una hora de anticipación al encuentro con el bus, una vez hecha la solicitud y el pago de esta, un colaborador irá hasta el domicilio del cliente por el

producto a enviar. El producto será entregado posteriormente al automotor de transporte, quien lo llevará hasta su destino.

En otra instancia, con el ánimo de incidir en el programa de fidelización de clientes, propuesto previamente, es importante contar con un excelente grupo de colaboradores, ya que ellos son la imagen directa de la organización. Por esto, se propone el desarrollo de capacitaciones en donde se fortalezcan los conocimientos de todo el personal desarrollando capacidades cognitivas e integrales que ayuden al mejoramiento de la calidad del servicio. Estas capacitaciones se dividirán en 3 temáticas:

- Servicio al cliente: La cual tienen como objetivo mejorar el servicio prestado a cada uno de los usuarios, generando un sello diferenciador para la compañía.
- Conocimiento de la labor desarrollada: En esta capacitación se resalta la importancia de que cada uno de los colaboradores tenga un conocimiento claro de la responsabilidad y el rol que se le endilga.
- Trabajo en equipo: Se fundamenta en el desarrollo de talleres que ayuden a mejorar el clima organizacional y permitan una excelente coordinación y coherencia en el desarrollo de las labores.

Con estas estrategias se busca mejorar los servicios prestados por la organización, en la búsqueda de maximizar los ingresos operativos de la misma y, a largo plazo, fortalecer su estructura operativa y financiera, cuidando su recurso más importante: Sus clientes.

Con ello se espera un incremento del 8% en los ingresos ordinarios tomando como base el 2019, en donde la organización estaba operando bajo condiciones normales, dando continuidad a los incrementos que se esperaban para el 2020. Todo ello se fundamenta en lo planteado por Daniel León, en donde estipula: “Un cliente fiel consume más. Un estudio

practicado sobre empresas estadounidenses descubrió que el 40% de los ingresos de compras en línea proviene de clientes habituales” (Leon, 2018)

Con todo ello es importante aludir que también se deben tener en cuenta las proyecciones macroeconómicas para lo que resta del 2021 y lo que se espera para el 2022.

Entidades como el Banco Mundial, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Ocde), pronosticaron para Colombia un crecimiento económico que oscilaría entre 5,1% y 7,6% para cierre del año 2021, y otro que gira entre 3,5% y 4,2% para 2022. (Morales, 2021)

Partiendo de allí, se propone un incremento del 8%, teniendo como referencia el año 2019, como se exponía previamente, en donde se pretende suplir las pérdidas generadas en el 2021 y aumentar 4 puntos adicionales a la economía nacional, para poder resarcir los impactos de la pandemia.

### **8.1 Proyección Presupuestal de las Estrategias Propuestas**

La inversión inicial se fundamentará en la creación del aplicativo móvil en el que interactuarán los usuarios, para tal caso se tuvieron en cuenta las siguientes características:

- Nivel de calidad fundamentado en la premisa “Buena relación calidad/precio”
- La aplicación será ofertada en la plataforma Android y iOS
- El diseño de la App será con una interfaz replicada de una página Web
- La aplicación permitirá la realización de compras de tiquetes.
- La aplicación no tendrá un sistema de Login
- La App estará integrada con un sistema Web
- Los usuarios tendrán sus propios perfiles

- La App necesitará un panel de administración
- La App solo se ofertará en idioma castellano

Con todo esto, partiendo de la cotización brindada por la plataforma YeePLY, el aplicativo móvil tendrá un costo de \$34.000.000, permitiendo el desarrollo y cumplimiento de las estrategias propuestas. Adicionalmente a ello, se deben realizar capacitaciones al personal lo que representa un costo de \$2'000.000, constituyendo un total de 4 capacitaciones.

Los costos totales en los que deberá incurrir la organización para la realización de las estrategias propuesta son de: \$36'000.0000

## **9 Recomendaciones**

Se debe contemplar la aplicación de estrategias que fortalezcan las tres estructuras de la organización: Administrativa, Operativa y Financiera; para estar a la vanguardia de cualquier suceso económico, político, social y ambiental que pueda acontecer y amenace la integridad de la organización; haciendo las proyecciones atinentes para cada uno de los casos. Para esto es pertinente la destinación de recursos propios que sirvan como respaldo de dichas estrategias.

Partiendo de los planteamientos administrativos del océano rojo y el océano azul, se debe contemplar la posibilidad de incidir en nuevos nichos de mercado, puesto que por medio del fortalecimiento de las capacidades financieras, operativas y administrativas se abren nuevas posibilidades para la organización, en la búsqueda de una maximización de las utilidades, fortaleciendo su conglomerado económico.

Se recomienda hacer uso de las diferentes tecnologías de la información la comunicación – TIC, para el desarrollo de estrategias de marketing y fidelización de clientes, que permitan posicionar a la organización en el mercado departamental y nacional.

Se recomienda hacer capacitaciones de actualización y atención al cliente con todos los participantes de la empresa, esto con el fin de garantizar la calidad del servicio que presta la organización Cootranstol.

Por último, se deben hacer evaluaciones periódicas de la situación financiera de la organización, en donde se contemplen las tres estructuras: Administrativa, Operativa y Financiera, con el objetivo de tener un control directo del estado de la entidad en la toma de decisiones, para la mejora continua.

## 10 Conclusiones

Como resultado de la crisis sanitaria generada por el Covid 19 se vio altamente afectado el sector terciario y con él, todas las actividades de transporte. Todo esto generó que la Cooperativa de Transporte Cootranstol tuviera un cierre total en sus actividades, afectando directamente su estructura financiera, puesto que se generó una reducción en los ingresos en más de un 50% en los meses de marzo a junio, aun así, la rápida acción en las medidas tomadas por la administración permitió alivianar el impacto generado.

Al realizar el análisis de la situación financiera, operativa y administrativa de la empresa Cootranstol, se puede evidenciar que, aunque la misma no se encontraba preparada para afrontar una crisis sanitaria y, con ello una de las más grandes recesiones económicas a nivel nacional y mundial, la organización tuvo un proceso de toma de decisiones estratégico, en donde evaluó los impactos generados y centró sus esfuerzos en la protección de sus recursos e intereses, y el de sus asociados, colaboradores y clientes.

Ninguna empresa se encontraba preparada para afrontar una crisis económica como la generada por la pandemia del Covid-19, aun así, la empresa Cootranstol pudo mantenerse firme durante este proceso, ya que por ser una cooperativa hizo uso de los fondos de reposición otorgados por el gobierno, por medio del Decreto 575 del 2020, tomando decisiones de forma estratégica para el manejo de sus recursos.

Aunque la crisis sanitaria generó una afectación directa a las finanzas de la organización, esta mantuvo un excelente nivel de endeudamiento, disminuyendo en un 7,8% frente al 2019.

La empresa Cootranstol se encuentra en un momento estratégico para mitigar los impactos generados por la pandemia del Covid 19, ya que tiene la capacidad administrativa,

operativa y financiera, para entrar en nuevos mercados, generando de esta forma un desarrollo en la economía nacional y con ello fomentando el empleo.

## 11. Anexos

## Anexo 1

*Aplicación del análisis horizontal de las variaciones de los periodos 2017-2018, 2018 – 2019 y 2019 – 2020.*

<b>ACTIVO</b>	<b>2017- 2018</b>	<b>2018 - 2019</b>	<b>2019 - 2020</b>
<b>CORRIENTE:</b>			
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO</b>	<b>-31,72%</b>	<b>35,39%</b>	<b>-27,96%</b>
<i>Caja</i>	<i>1,43%</i>	<i>-27,09%</i>	<i>-58,81%</i>
<i>Bancos</i>	<i>-40,73%</i>	<i>64,46%</i>	<i>-21,59%</i>
<b>CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR Y OT</b>	<b>108,44%</b>	<b>-49,26%</b>	<b>46,69%</b>
<i>Cuentas por Cobrar Asociados</i>	<i>-10,73%</i>	<i>-10,61%</i>	<i>131,99%</i>
<i>Cuentas por Cobrar no Asociados</i>	<i>229,52%</i>	<i>-58,30%</i>	<i>1,96%</i>
<i>Préstamos a empleados</i>	<i>-47,13%</i>	<i>-75,31%</i>	<i>66,63%</i>
<b>INVENTARIOS CORRIENTES</b>	<b>25,41%</b>	<b>10,57%</b>	<b>-14,96%</b>
<i>De combustibles y lubricantes</i>	<i>39,17%</i>	<i>9,42%</i>	<i>-15,02%</i>
<i>De repuestos y accesorios</i>	<i>-6,80%</i>	<i>14,58%</i>	<i>-14,78%</i>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTES</b>	<b>13,76%</b>	<b>-10,88%</b>	<b>-4,27%</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>-2,46%</b>	<b>-2,57%</b>	<b>-2,79%</b>
<i>Terrenos</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>
<i>Edificios</i>	<i>-1,55%</i>	<i>-1,57%</i>	<i>-1,35%</i>
<i>Muebles y Equipo de oficina</i>	<i>-7,39%</i>	<i>-5,99%</i>	<i>-6,33%</i>
<i>Equipo de Computación y Comunicación</i>	<i>-3,42%</i>	<i>-16,12%</i>	<i>-22,41%</i>
<i>Maquinaria y Equipo</i>	<i>-6,87%</i>	<i>-0,16%</i>	<i>-7,39%</i>
<i>vehículos</i>	<i>-7,67%</i>	<i>-8,30%</i>	<i>-9,05%</i>
<b>OTROS ACTIVOS NO FINANCIEROS NO COR</b>	<b>-4,51%</b>	<b>20,41%</b>	<b>-35,39%</b>
<i>Fidelcomiso Fondo de Reposición</i>	<i>-3,77%</i>	<i>12,53%</i>	<i>-73,02%</i>
<i>Responsabilidades a empleados</i>	<i>35,97%</i>	<i>50,62%</i>	<i>16,99%</i>
<i>Inversiones entidades sin ánimo de lucro</i>	<i>4,08%</i>	<i>5,67%</i>	<i>5,07%</i>
<i>Obras inversiones</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>
<i>Fondos específicos</i>	<i>-12,36%</i>	<i>66,31%</i>	<i>-17,01%</i>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTES</b>	<b>-3,56%</b>	<b>9,69%</b>	<b>-21,88%</b>

TOTAL ACTIVOS	0,67%	4,00%	-17,71%
<b>PASIVOS</b>			
<b>CORRIENTE:</b>			
PASIVO FINANCIERO CORRIENTE	-4,33%	35,31%	148,51%
<i>Obligaciones bancarias</i>	-4,33%	35,31%	148,51%
<b>CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES Y OTR</b>			
<i>Asociados</i>	-5,99%	6,41%	-38,07%
<i>Costos y Gastos por pagar</i>	-24,74%	1,49%	-48,62%
<i>Proveedores</i>	0,12%	-27,69%	-31,21%
<i>Retenciones y Aportes de nomina</i>	4,46%	-33,58%	-22,01%
<i>anticipos y avances recibidos</i>	-51,11%	3,14%	-18,72%
<i>Retención en la fuente por pagar</i>	1,22%	80,63%	-34,67%
<i>Retención en la fuente de Ind &amp; Cio</i>	-37,51%	77,04%	-22,86%
<i>Otras cuentas por pagar</i>	9,44%	9,36%	-42,62%
<b>PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>			
<i>Impuesto de la venta por pagar</i>	-24,85%	-100,00%	
<i>Industria y Comercio por pagar</i>	-1,25%	7,29%	-38,81%
<i>Sobretasa a combustibles por pagar</i>	-72,78%	-68,33%	113,81%
<b>PROVISIONES CORRIENTES POR BENEFICIOS</b>			
<i>Cesantías consolidadas</i>	-17,27%	12,61%	-21,56%
<i>Interés sobre cesantías</i>	-22,47%	10,62%	-15,72%
<i>Vacaciones Consolidadas</i>	-36,45%	87,82%	-28,02%
<b>PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES</b>			
<i>Provisiones contingencia ( Proc. Judiciales)</i>	2500,00%		
<i>Aprovisionamiento accidentes de transito</i>	0,00%		
<b>OTROS PASIVOS NO FINANCIEROS</b>			
<b>CORRIENTES</b>			
<i>Fondo de recreación</i>	0,00%	-100,00%	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>			
	-8,43%	-4,39%	-22,45%
<b>NO CORRIENTE</b>			
<b>PASIVO FINANCIERO NO CORRIENTE</b>			
<i>Obligaciones Bancarias</i>	-27,54%	-46,09%	249,20%

<i>OTROS PASIVOS NO FINANCIERO NO CORRIENTES</i>	<b>-100,00%</b>	<b>104,95%</b>	<b>-30,76%</b>
<i>Ingresos anticipados-arrendamientos</i>			
<i>FONDOS</i>	<b>8,50%</b>	<b>7,47%</b>	<b>-40,64%</b>
<i>Fondos de ayuda mutua</i>	<b>20,21%</b>	<b>5,89%</b>	<b>1,04%</b>
<i>Fondo de reposición de buses</i>	<b>0,74%</b>	<b>8,73%</b>	<b>-72,74%</b>
<i>TOTAL PASIVOS NO CORREITNES</i>	<b>2,60%</b>	<b>10,74%</b>	<b>-25,11%</b>
<i>TOTAL PASIVOS</i>	<b>-2,52%</b>	<b>4,96%</b>	<b>-24,18%</b>
<i>PATRIMONIO</i>			
<i>CAPITAL SOCIAL</i>	<b>-3,08%</b>	<b>0,82%</b>	<b>10,97%</b>
<i>Aportes sociales</i>	<b>-3,08%</b>	<b>0,82%</b>	<b>10,97%</b>
<i>RESERVAS</i>	<b>-18,51%</b>	<b>25,75%</b>	<b>2,55%</b>
<i>Para protección de aportes</i>	<b>-19,28%</b>	<b>27,07%</b>	<b>2,65%</b>
<i>Especial</i>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<i>FONDO DE DESTINACION ESPECIFICA</i>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>6,55%</b>
<i>Fondo para infraestructura física</i>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<i>Especial</i>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>7,66%</b>
<i>Sociales capitalización</i>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<i>Fondo de inversión</i>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<i>Otros</i>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<i>RESULTADOS DE EJERCICIO</i>	<b>-266,82%</b>	<b>-41,58%</b>	<b>-263,90%</b>
<i>Excedentes presente ejercicio</i>	<b>-266,82%</b>	<b>-41,58%</b>	<b>-263,90%</b>
<i>IMPACTO PATRIMONIAL ADOPCION NIIF</i>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<i>adopción Niif por primera vez</i>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<i>Diferencia Excel. Local Niif Ejer. Año 2015</i>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<i>Valor intrínseco inversiones</i>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<i>TOTAL PATRIMONIO</i>	<b>6,93%</b>	<b>2,28%</b>	<b>-5,86%</b>
<i>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</i>	<b>0,67%</b>	<b>4,00%</b>	<b>-17,71%</b>

## Anexo 2

### *Preguntas y aplicación de entrevista para asociados*

1. ¿Durante la crisis sanitaria recibió alguna ayuda frente al sostenimiento de los vehículos por parte de la empresa Cootranstol?
2. ¿En qué porcentaje disminuyeron sus ingresos en el año 2020?
3. ¿Solicito algún tipo de crédito para solventar la crisis sanitaria?
4. ¿Le brindaron los beneficios otorgados por el gobierno?
5. ¿Como considera el panorama económico y financiero en la cooperativa Cootranstol, teniendo en cuenta el levantamiento paulatino de las medidas de bioseguridad establecidas por el gobierno?
6. ¿Cuál es la percepción frente al manejo de los recursos de la cooperativa Cootranstol durante la crisis sanitaria Covid -19?
7. ¿Cree que los beneficios otorgados por el gobierno para mitigar el impacto financiero fueron convenientes?
8. ¿Cree que el incremento de los tiquetes fue una medida favorable para el sostenimiento de la empresa?
9. ¿Considera que los usuarios se sienten satisfechos con el servicio prestado?
10. ¿Qué estrategias recomendaría para que la empresa Cootranstol siga consolidándose como líder en el mercado?
11. ¿Cootranstol implementa los protocolos de bioseguridad de manera correcta?

### *Respuestas de entrevista asociados*

1. La cooperativo lo que hizo fue solicitar prorrogas para el pago de los seguros de los vehículos.
  2. Se redujeron más del 70% y aun no se estabilizan por completo
  3. No ninguno
  4. Los bancos con los que tenía obligaciones me brindaron alivios, durante 3 meses
  5. El panorama ha mejorado a comparación del año 2020, aunque no se ha recuperado del todo porque la gente aún tiene miedo de salir y la económica no se ha activado al 100%
  6. La cooperativa tomo buenas decisiones al manejar los recursos porque a pesar de que fueron meses sin poder mover los vehículos, se pudo sostener.
  7. Si, permitieron brindar alivios para las personas que teníamos crédito no nos reportaran ya que no teníamos ingresos
  8. Para el sostenimiento de la empresa sí, porque los pasajes aumentaron por el aforo y así se podía suplir con los gastos del viaje, pero para los usuarios fue
  9. Si, los usuarios se sientes satisfechos
  10. Implementar separación de tiquetes desde días anteriores
  11. Sí, los vehículos en cada viaje son desinfectados y se exigen el tapabocas
- 
1. No obtuve ayuda frente al sostenimiento del vehículo

2. Los ingresos se redujeron más del 80% y en la actualidad aún no se está generando lo mismo que años anteriores.
3. No necesite en el momento.
4. No necesite alivio ni ampliación porque no tengo obligaciones financieras
5. La situación va mejorando ya que las personas han vuelto a salir a trabajar y hacer diferentes diligencias, a comparación del año pasado cuando se inició una vida virtual
6. La empresa manejo muy bien los recursos porque pudo sostenerse en la crisis sanitaria.
7. Si, el beneficio otorgado para el fondo de reposición hizo que la empresa se pudiera sostener.
8. Si el incremento ayudo para el sostenimiento de los vehículos, ya que no se podía llevar el 100% el cupo
9. Como en toda organización existen los dos tipos de clientes, satisfechos e insatisfechos
10. Capacitación para un mejor servicio al cliente
11. Cootranstol se preocupa por cumplir con los protocolos de bioseguridad

1. La cooperativa logro acordar un nuevo plazo para las pólizas vehiculares
2. Se redujeron más del 80% y aun no se estabilizan
3. Si, solicite un crédito para poder sostenerme durante el tiempo que volvía activarse la economía
4. El crédito que solicite, lo ofrecieron con periodo de gracia de 3 meses
5. Es favorable, ya que se aumentó el aforo al 100% en el vehículo, lo que permite general más ingresos
6. La junta directiva tomo buenas decisiones con el manejo de los recursos logrando ser una cooperativa sostenible durante este tiempo de crisis
7. Si fueron convenientes, porque permitieron a los bancos brindar ampliación de plazos y periodos de gracia para que no se afectara la vida crediticia de las personas
8. El incremento del tiquete permitió el sostenimiento de la empresa.
9. Si claro, se trata de dar el mejor servicio para que el usuario quiera volver a escogernos
10. Buscar nuevas rutas, para crecer en el mercado
11. Si Cootranstol implementa todos los protocolos de bioseguridad

1. La cooperativo lo que hizo fue solicitar prorrogas para el pago de los seguros de los vehículos.
2. Se redujeron más del 70% y aun no se estabilizan por completo
3. No ninguno
4. Los bancos con los que tenía obligaciones me brindaron alivios, durante 3 meses
5. El panorama ha mejorado a comparación del año 2020, aunque no se ha recuperado del todo porque la gente aún tiene miedo de salir y la económica no se ha activado al 100%
6. La cooperativa tomo buenas decisiones al manejar los recursos porque a pesar de que fueron meses sin poder mover los vehículos, se pudo sostener.
7. Si, permitieron brindar alivios para las personas que teníamos crédito no nos reportaran ya que no teníamos ingresos

8. Para el sostenimiento de la empresa sí, porque los pasajes aumentaron por el aforo y así se podía suplir con los gastos del viaje, pero para los usuarios fue
  9. Sí, los usuarios se sienten satisfechos
  10. Implementar separación de tiquetes desde días anteriores
  11. Sí, los vehículos en cada viaje son desinfectados y se exigen el tapabocas
- 
1. La empresa no brindó ayuda para el sostenimiento, solo nos brindó unos alivios para los créditos que se tenía con la cooperativa
  2. La reducción fue más del del 60%
  3. Realice un crédito con la cooperativa para sostenerme durante el tiempo de la recesión económica
  4. Me brindaron alivios tanto en la cooperativa como en las entidades financieras con periodo de gracia
  5. La situación es favorable ya que de nuevo las personas han tenido que volver a su trabajo y está volviendo a la normalidad
  6. La empresa manejo los recursos de manera adecuada, brindando a la familia Cootranstol seguridad y tranquilidad.
  7. 11
  8. El incremento d los tiquetes ayudo a la cooperativa para poder suplir los gastos
  9. En el diario vivir se observa todo tipo de usuario y se trata en lo posible de darles un buen servicio.
  10. La empresa debe invertir en las nuevas tecnologías ya que estamos en una era digital, la cual se está moviendo por redes sociales.
  11. En lo posible se cumple con los protocolos, a veces los usuarios se molestan por el tema del tapabocas dentro del vehículo.
- 
1. Durante la pandemia la empresa Cootranstol brindo mercados a todos los colaboradores y asociados, además logro que la aseguradora ampliara los plazos de pago de las pólizas
  2. Los ingresos se redujeron casi que por completo, hasta el mes de septiembre se volvieron a manejar rutas, pero con pocos usuarios
  3. Solicite un crédito bancario para la manutención de mi hogar
  4. En el crédito solicite me ofrecieron un periodo de gracia por tres meses, y otras obligaciones financieras me brindaron periodo de gracia
  5. Excelente, cada día se ve más la reactivación de la economía.
  6. Los recursos se manejaron de manera adecuada según las condiciones
  7. En mi caso fue favorable porque me permitieron un mejor flujo de caja con los aplazamientos de cuotas
  8. El aumento de los tiquetes ayudo a que la empresa pudiera sostenerse
  9. Los clientes son agradecidos con el servicio que le prestamos
  10. Deberían de brindar más capacitación en cuanto al respeto a las normas de transito
  11. La empresa cumple con todos los protocolos de seguridad.

1. La empresa gestiona prorrogas en los pagos de pólizas.
2. Los ingresos tuvieron una reducción de más del 70%
3. Sí me acerque a una entidad financiera, pero no tenía capacidad de endeudamiento.
4. Sí los alivios financieros que brindaron los bancos con períodos de gracia.
5. Cootranstol siempre ha sido una empresa sólida y tenemos la confianza que pronto superemos esta pandemia.
6. La Cooperativa ha logrado sostenerse frente a esta situación tan difícil por la oportuna toma de decisiones.
7. El decreto del fondo de reposición fue una medida que favoreció a la cooperativa para superar la crisis de manera oportuna.
8. El incremento de los tiquetes era la única manera de poder salir a trabajar teniendo en cuenta las medidas de bioseguridad.
9. Es muy complicado el tema de servicio, pero la cooperativa realiza capacitaciones para lograr mejorar.
10. Pienso que hay que crear conciencia en todos los colaboradores de la empresa para luchar por ser cada día mejores.
11. Cootranstol ha implementado todas las medidas de acuerdo a las disposiciones del gobierno.

1. No recibimos ayudas de la empresa, solo lo que dispuso el gobierno.
2. En mi caso la situación fue muy complicada mis ingresos dependen de esta actividad, la reducción fue de más del 80%
3. No solicite créditos.
4. Las entidades financieras me brindaron los periodos de gracia, pero esos aplazamientos generaron más intereses.
5. La economía se ha ido reactivando y esperamos llegar a la normalidad, ha sido muy difícil esta situación.
6. La cooperativa ha tomado buenas decisiones para no dejar decaer nuestros ingresos.
7. El gobierno ha brindado ayudas, pero siempre dan más a los más grandes.
8. Era la única opción que tenía para sobrellevar la crisis.
9. Tener a toda la gente contenta es muy difícil, pero tratamos de dar lo mejor en el servicio.
10. Se deben buscar nuevos convenios con entidades públicas y privadas para lograr ingresos fijos.
11. La empresa ha sido cuidadosa en el cumplimiento de las medidas de bioseguridad.

1. Ayudas no tuvimos de la empresa para los vehículos, la empresa dono mercados como apoyo a las familias.
2. Mis ingresos tuvieron una reducción de más del 60%
3. No puedo solicitar créditos estoy reportado.

4. Solo los alivios financieros otorgados por los bancos.
5. Son buenas las expectativas.
6. La empresa manejo tomo muy buenas decisiones para el sostenimiento.
7. El gobierno podía dar más ayudas a las empresas de transporte, pero se limitó a los bancos solamente.
8. Al incrementar los tiquetes las personas ya solo viajan por extrema necesidad, pero era la única manera de sostener a los vehículos.
9. Las personas saben de la trayectoria de la empresa y utilizan los servicios.
10. Se deben ampliar nuevas rutas para satisfacción de los clientes y buscando nuevas oportunidades de mercado para la empresa.
11. Las directivas de la empresa han acatado todas las medidas de bioseguridad establecidas.

1. No recibí ayudas por parte de la cooperativa.
2. El ingreso se me redujo en más del 70%
3. Consulte en las entidades financieras, pero se generaban intereses y comisiones altos.
4. A los créditos les hicieron aplazamientos en cuotas, pero ahora dicen que generaron intereses y reportes por las reestructuraciones.
5. La empresa se ha ido levantando de acuerdo a los nuevos decretos del gobierno en el levantamiento de las medidas.
6. En cuanto a las decisiones que se tomaron fueron oportunas para lograr superar la crisis.
7. Esas medidas favorecieron de alguna manera, pero muchos quedamos reportados a las centrales.
8. El incremento en la tiquetería fue la manera de poder salir a trabajar teniendo en cuenta los gastos.
9. A veces se presentan quejas por servicio, tratamos de mitigar esos inconvenientes
10. Se debe buscar la fidelización de los clientes realizando encuestas de satisfacción y premiando a los clientes fieles.
11. La empresa ha realizado seguimiento al estricto cumplimiento de las medidas de seguridad.

## 12. Referencias

Bonet, J., Ricciulli, D., Pérez, G., Galvis, L., Haddad, E., Araújo, I., & Perobelli, F. (2020). Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto. *Economía Regional y Urbana*(288), 1 - 33.

Caballero, F. (24 de enero de 2016). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/sector-terciario-servicios.html>

Camargo, Y. (2019). Historicidad del transporte en Colombia, un proceso de transición y rupturas<<<. *Tzintzun*(69), 193 - 217.

Constitución Política de Colombia. (1991). Obtenido de <https://normas-apa.org/referencias/citar-leyes-documentos-legales/>

Corte Constitucional de Colombia. (2020). Comunicado No. 23. Bogotá, Colombia.

Criado, I. (2009). Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A2, Cuerpo Técnico, especialidad de Gestión Administrativa, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Tema 5. Castilla, España.

DANE. (2017). Sector Transporte terrestre de pasajeros en Colombia. Bogotá, Colombia.

Fiduprevisora. (2019). Obtenido de <https://www.fiduprevisora.com.co/wp-content/uploads/2019/11/ANEXO-13-Estudio-de-Sector-y-de-Mercado-Transporte-Terrestre-7x24.pdf>

- Fundación Carlos Slim. (2020). Obtenido de <https://fundacioncarlosslim.org/evaluacion-financiera-de-un-proyecto-de-inversion-2020-11/>
- Guerra, A. (2020). Impacto de la pandemia en el transporte masivo de ciudades colombianas. Santa Marta, Colombia.
- Leegales. (2021). Obtenido de <https://dianhoy.com/gestion-operativa/>
- Leon, D. (2018). *inboundcycle*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/estrategias-fidelizacion>
- Martínez, A. (2020). Estrategias de Fidelización de Clientes Realizadas por los Pequeños Empresarios de Chapineros Utilizando Plataforma Digitales.
- Ministerio de Salud y Protección social. (2020). Resolución 000677. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Salud y protección social. (12 de Marzo de 2020). Resolución Número 385. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2 de Junio de 2021). Resolución 777 de 2021. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Salud y Protección Social y Ministerio de Transporte. (15 de Junio de 2021). Circular Conjunta 1. Colombia.
- MinSalud & Mincomercio. (10 de Marzo de 2020). Circular Externa No. 000011. Bogotá, Colombia.
- MinSalud. (6 de Marzo de 2020). Boletín de Prensa No 050 de 2020. Bogotá.

Morales, P. (2021). *La República*. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/especiales/duque-en-la-recta-final/las-apuestas-por-el-alza-del-pib-estan-entre-35-y-42-para-el-periodo-del-ano-2022-3213387>

Presidente de la República. (15 de Abril de 2020). Decreto <legislativo> 575 de 2020. Bogotá.

Presidente de la República. (2020). Decreto 457. Bogotá, Colombia.

Publica, F. (2020). *Gov Co*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=110334>

Rus, E. (2020). *Economipedia*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/estructura-financiera.html>