

**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**

**EXTENSIÓN EL CARMEN**



**Uleam**  
*Extensión El Carmen*

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Plan de Acción para el proceso de fusión por absorción de la Coop. de Transporte de Pasajeros y Carga La Unión con la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Costa Norte para el período 2024.

**AUTORES:**

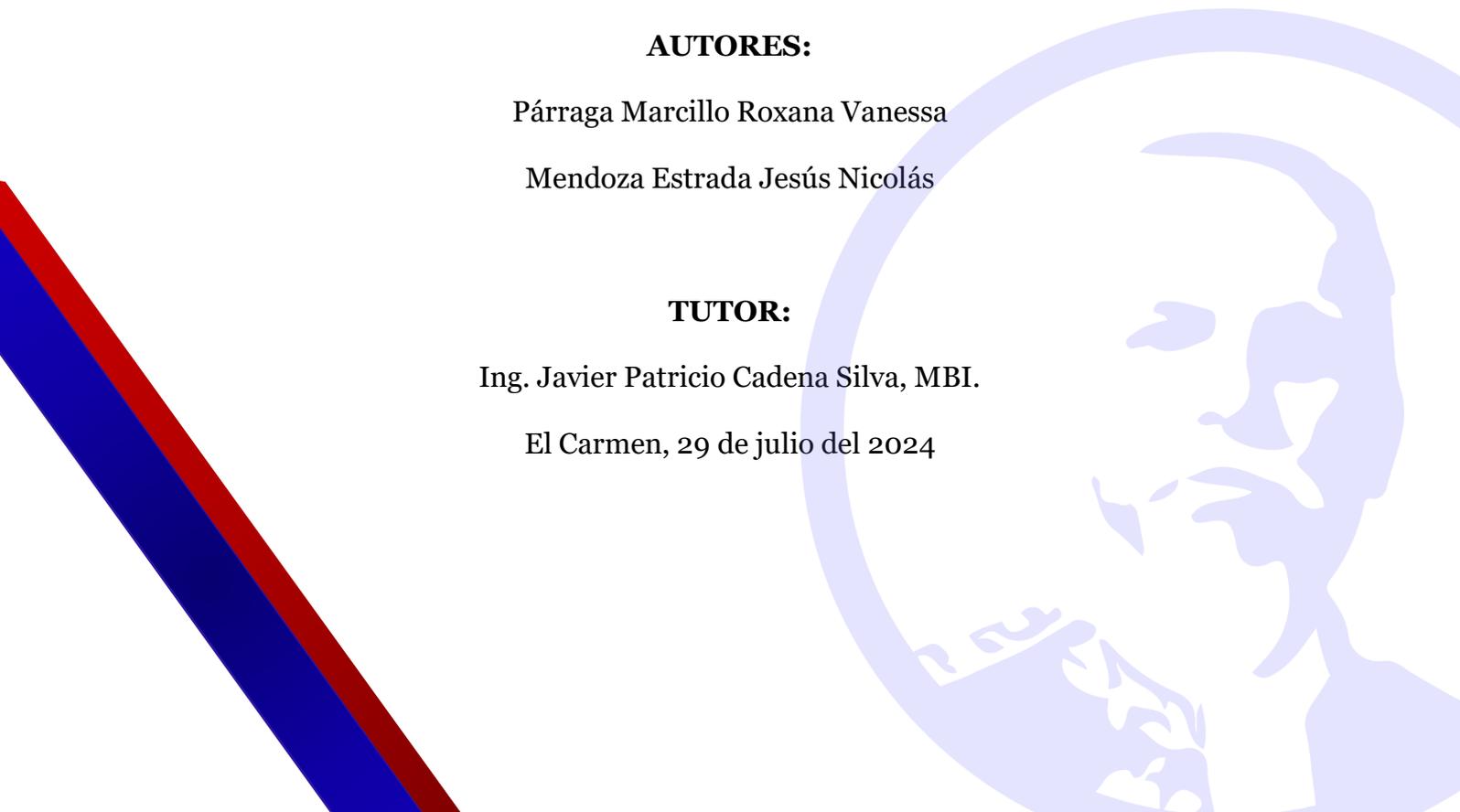
Párraga Marcillo Roxana Vanessa

Mendoza Estrada Jesús Nicolás

**TUTOR:**

Ing. Javier Patricio Cadena Silva, MBI.

El Carmen, 29 de julio del 2024



### Certificación del Tutor

	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> <b>CERTIFICADO DE TUTOR</b>	<b>CÓDIGO: PAT-04-F-004</b>
	<b>PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO</b>	<b>REVISIÓN: 1</b> Página 1 de 2

### CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Extensión El Carmen de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido y revisado el trabajo de investigación, bajo la autoría del estudiante Párraga Marcillo Roxana Vanessa, legalmente matriculado en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2024-2025, cumpliendo el total de 400 horas, bajo la opción de titulación de, cuyo tema del proyecto es “Plan de Acción para el proceso de fusión por absorción de la Coop. de Transporte de Pasajeros y Carga La Unión con la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Costa Norte para el período 2024.”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

El Carmen, 29 de julio de 2024.

Lo certifico,

  
 Ing. Javier Patricio Cadena Silva, MBI.  
**Docente Tutor**

**Área: Auditoría, Gestión Contable y Financiera**

### Certificación del Tutor

	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> <b>CERTIFICADO DE TUTOR</b>	<b>CÓDIGO: PAT-04-F-004</b>
	<b>PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO</b>	<b>REVISIÓN: 1</b> Página 2 de 2

### CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Extensión El Carmen de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido y revisado el trabajo de investigación, bajo la autoría del estudiante Mendoza Estrada Jesús Nicolás, legalmente matriculado en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2024-2025, cumpliendo el total de 400 horas, bajo la opción de titulación de, cuyo tema del proyecto es “Plan de Acción para el proceso de fusión por absorción de la Coop. de Transporte de Pasajeros y Carga La Unión con la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Costa Norte para el período 2024.”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

El Carmen, 29 de julio de 2024.

Lo certifico,

  
 Ing. Javier Palmeiro Cadena Silva, MBI.  
**Docente Tutor**

**Área: Auditoría, Gestión Contable y Financiera**

### **Declaración de Autoría**

Nosotros, Párraga Marcillo Roxana Vanessa con cédula de ciudadanía 1313655217 y Mendoza Estrada Jesús Nicolás con cédula de ciudadanía 1316297231, estudiantes de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Extensión El Carmen, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, declaro que las opiniones, criterios y resultados encontrados en las aplicaciones de los diferentes instrumentos de investigación, que están resumidos en las recomendaciones y conclusiones de la presente investigación con el tema: “**PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROCESO DE FUSIÓN POR ABSORCIÓN DE LA COOP. DE TRANSPORTE DE PASAJEROS Y CARGA LA UNIÓN CON LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS COSTA NORTE PARA EL PERIODO 2024.**”, son información exclusiva de sus autores, apoyados por el criterio de profesionales de diferentes ídoles, presentados en la bibliografía que fundamenta este trabajo; al mismo tiempo declaramos que el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen.

Atentamente,



Párraga Marcillo Roxana Vanessa

**AUTORA**



Mendoza Estrada Jesús Nicolás

**AUTOR**

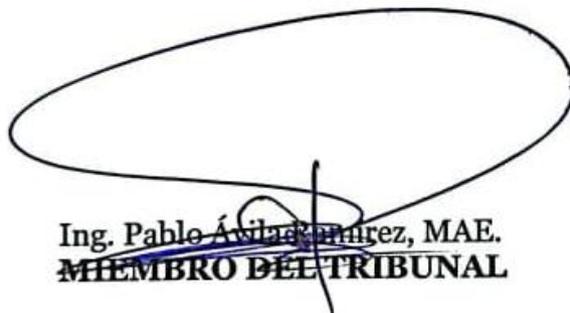
### **Aprobación del Proyecto de Investigación**

Los miembros del tribunal examinador dan por aprobado el informe del proyecto de investigación con el tema: ***“PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROCESO DE FUSIÓN POR ABSORCIÓN DE LA COOP. DE TRANSPORTE DE PASAJEROS Y CARGA LA UNIÓN CON LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS COSTA NORTE PARA EL PERIODO 2024.”***, de sus autores Párraga Marcillo Roxana Vanessa y Mendoza Estrada Jesús Nicolás estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría.

El Carmen, 16 de agosto del 2024.



Ing. Martha Amaya Macias, MAE.  
**PRESIDENTA TRIBUNAL**



Ing. Pablo Ávila Jiménez, MAE.  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



Ing. Patricia Cadena Silva, MBI.  
**TUTOR**



Ing. Milton Zambrano Rivera, MG.  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

### **Dedicatoria**

A los jóvenes que comenzaron este viaje lleno de sueños y aspiraciones, y que hoy se despiden con una madurez y experiencia que solo el tiempo y la perseverancia pueden otorgar.

A nuestros seres queridos, quienes confiaron en ambos y nos brindaron su apoyo incondicional en cada paso de este proceso.

A los seres maravillosos que conocimos a lo largo de la universidad, y con quienes se forjaron lazos que procuraremos mantener en nuestras vidas, su amistad y compañía han sido un pilar en este recorrido, mevalini.

Este logro es un reflejo del esfuerzo, la dedicación y el amor con el que nos han acompañado.

*Con gratitud y afecto SosaPeri*

## **Reconocimiento**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que nos apoyaron de una u otra manera, especialmente a nuestros queridos padres y familiares, asimismo a las circunstancias de la vida que permitieron que ambos culminemos juntos este trabajo final en el ciclo universitario.

Extendemos nuestra gratitud a nuestro tutor académico, Ing. Patricio Cadena Silva MBI, cuyas enseñanzas y orientación fueron fundamentales para la culminación de este proyecto.

Apreciamos profundamente a nuestra alma mater, la querida universidad, y a cada docente que nos ha inculcado conocimientos tanto en la vida educativa como en la personal.

Además, gratificamos a las empresas Asesorarte, Coop. Flota Manabita y Cooperativa de Transporte La Unión por permitirnos trabajar y estudiar al mismo tiempo, facilitando nuestro desarrollo profesional y académico.

También, expresamos nuestra estima a la Coop. de Transporte de Pasajeros La Unión por brindarnos la información necesaria sobre su empresa, lo cual fue esencial para la realización de nuestro trabajo.

Sin el apoyo y la guía de todos ustedes, este logro no habría sido posible.

## ÍNDICE

Portada.....	I
Certificación del Tutor .....	II
Certificación del Tutor .....	III
Declaración de Autoría .....	IV
Aprobación del Proyecto de Investigación .....	V
Dedicatoria.....	VI
Reconocimiento .....	VII
Resumen .....	XII
Introducción .....	XIII
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
1 Marco Teórico.....	1
1.1 Definición de Plan de Acción .....	1
1.1.1 Objetivos del Plan de Acción.....	2
1.1.2 Estrategias y Tácticas de Implementación .....	3
1.1.3 Evaluación y Ajuste Continuo.....	4
1.2 Definición de Fusión .....	5
1.2.1 Formas de fusión .....	6
1.2.2 Definición de Fusión por Absorción .....	7
1.2.3 Sostenibilidad de la Fusión por Absorción .....	8
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>10</b>
2 Antecedentes de la Empresa.....	10
2.1 Historia.....	10
2.2 Organigrama Estructural .....	11
2.3 Diagnóstico o Estudio de Campo .....	12
2.4 Aplicación de la Entrevista.....	12

2.5	Aplicación de la Encuesta.....	16
CAPÍTULO III.....		29
3	Diseño de la Propuesta.....	29
3.1	Título.....	29
3.2	Introducción.....	29
3.3	Justificación.....	29
3.4	Objetivo.....	30
3.4.1	Objetivos Específicos.....	30
3.5	Alcance.....	31
3.6	Base Legal.....	31
3.7	Desarrollo de la Propuesta.....	32
Conclusiones.....		93
Recomendaciones.....		95
Bibliografía.....		97
Anexos.....		101

## **Índice de Anexos**

Anexo 1 Autorización para Realizar el Trabajo de Titulación.....	101
Anexo 2 Certificado de la Empresa.....	102
Anexo 3 Aplicación de Técnicas.....	103
Anexo 4 Formato de Entrevista .....	104
Anexo 5 Encuesta Para Aplicarse.....	107

## **Índice de Ilustración**

Ilustración 1 Logo de la Cooperativa la Unión.....	10
Ilustración 2 Organigrama Estructural .....	11

## **Índice de Tablas**

Tabla 1 Resultados de la Aplicación de la Entrevista Presidente.....	12
Tabla 2 Resultados de la Aplicación de la Entrevista Gerente .....	14

## **Índice de Figura**

Figura 1 Aprobación de Balances Fusionados .....	16
Figura 2 Aprobación de Nuevas Políticas .....	17
Figura 3 Plan Estratégico y Operativo .....	18
Figura 4 Protocolo de Comunicación Interna .....	19
Figura 5 Manual y Perfiles de Puestos .....	20
Figura 6 Reforma del Presupuesto .....	21
Figura 7 Indicadores de Gestión.....	22
Figura 8 Programa de Promoción.....	23
Figura 9 Políticas Sobre la Imagen Corporativa .....	24
Figura 10 Plan de Capacitación.....	25

Figura 11 Nueva Estructura al Departamento Financiero .....	26
Figura 12 Estructura Organizacional Ajustada.....	27
Figura 13 Unidades de Transportes Suficientes .....	28

## **Resumen**

Un plan de acción es crucial para guiar procesos complejos, como la fusión por absorción en cooperativas de transporte, ya que ayuda a mejorar la eficiencia operativa y la sostenibilidad, de este modo, el objetivo de esta investigación es diseñar un Plan de Acción efectivo para el período 2024 que garantice el éxito de la fusión, abordando las deficiencias críticas identificadas. Utilizando métodos como el análisis histórico y teórico, así como el diagnóstico mediante entrevistas y encuestas, se pudo obtener una visión de los desafíos enfrentados, de esta manera los resultados revelaron la falta de asesoría externa y limitaciones financieras como problemas principales, por ello se recomienda la implementación de un plan de acción detallado y una guía específica la cual abordará estas áreas críticas, además de mejorar la coordinación y cohesión organizacional, en definitiva, este enfoque fortalecerá la gestión de la cooperativa fusionada, asegurando su crecimiento sostenible y permitiendo enfrentar futuros desafíos con mayor resiliencia y eficiencia.

## **Introducción**

En un escenario global, los procesos de fusión han surgido como estrategias destinadas a facilitar la consolidación y la expansión de las empresas es así como, cada vez es más común que una entidad absorba a otra uniéndose para consolidar sus activos, pasivos y operaciones, a fin de mejorar la eficiencia, reducir los costos y aumentar la cuota de mercado. Por ello, en el contexto mundial la fusión se ve impulsada por una serie de factores económicos y regulatorios como los cambios en la política de competencia y la globalización de los mercados.

En el contexto nacional, los procesos de fusión ya sea por absorción o por creación han sido una práctica frecuente en el sector financiero, donde diversas entidades han optado por realizar este proceso voluntario para fortalecer su posición en el mercado y optimizar sus operaciones. Sin embargo, en el ámbito no financiero, específicamente en el sector de las cooperativas de transporte, este tipo de procesos ha sido muy poco común, siendo la Cooperativa de Transporte Interprovincial Valle del Quijos y la Cooperativa de Transporte Jumandy, el primer caso de fusión por absorción de cooperativas de transporte aprobado mediante Resolución No. SEPS-IGT-IGJ-INFMR-2021-0358. Situación que se da, ya que, en el contexto de las cooperativas de transporte, el análisis de la factibilidad de la fusión está estrechamente relacionado con las rutas y frecuencias que tienen autorizadas las cooperativas por la Agencia Nacional de Tránsito.

En el ámbito local, específicamente en la provincia de Esmeraldas y el Cantón Quinindé, se ha observado una notable ausencia de fusiones por absorción, esta tendencia puede atribuirse a la falta de iniciativa y análisis de las ventajas de un proceso de fusión con relación a las rutas y frecuencias autorizadas por la Agencia Nacional de Tránsito y la expansión de operaciones que podría desencadenar. Así mismo se puede resaltar la falta de conocimiento de parte los directivos de las cooperativas de transporte acerca de estos procesos, por lo cual un plan de acción contribuirá como base para que los responsables tengan una guía estructurada para alcanzar metas específicas dentro de un marco temporal determinado en relación con los procesos de fusión.

En virtud de lo cual esta investigación se centra en las acciones a ejecutar luego del proceso de fusión por absorción entre dos organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, la Coop. de Transporte de Pasajeros y Carga “La Unión” y la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros y Turismo “Costa Norte”, mismo que conlleva desafíos significativos y responsabilidades que deben abordarse estratégicamente para garantizar su éxito y el cumplimiento de las metas que motivaron a llevar a cabo este proceso. Esta investigación pretende ofrecer un Plan de Acción que sirve como una guía esencial para los miembros de los consejos de administración y vigilancia, así como para la gerencia de la cooperativa ya fusionada, y sus socios en general con el propósito de orientar la toma de decisiones y acciones necesarias durante el período 2024. El plan de acción incluye instrumentos de gestión a nivel operativo, estratégico y financiero enfocados a la consolidación y sostenibilidad de esta fusión para beneficiar a los miembros de la organización.

Por lo tanto, el problema abordado en esta investigación radica en los desafíos y responsabilidades que surgen tras el proceso de fusión por absorción entre dos organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, la Cooperativa de Transporte de Pasajeros y Carga "La Unión" y la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros y Turismo "Costa Norte". Estos desafíos incluyen la necesidad de garantizar el éxito de la fusión y el cumplimiento de las metas que motivaron dicho proceso. De esta manera el objeto de esta investigación se centra en el proceso y procedimiento de la fusión por absorción entre las dos cooperativas mencionadas y las acciones a ejecutar posteriormente. Específicamente, se investiga las estrategias y acciones necesarias para consolidar y asegurar la sostenibilidad de la cooperativa y sus miembros luego del proceso la fusión por absorción en el período 2024. Mientras que el campo de estudio se enmarca en la gestión de organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, que involucrará a los consejos de administración, consejo de vigilancia, gerencia y trabajadores.

En consecuencia, el objetivo que se busca alcanzar es diseñar un Plan de Acción para el proceso de fusión por absorción de la Coop. de Transporte de Pasajeros y Carga La Unión

con la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros y Turismo Costa Norte para el periodo 2024, con el fin de alcanzar este objetivo, se plantean las siguientes tareas científicas: en primer lugar, se analizará desde el punto de vista histórico el proceso de fusión por absorción en organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, estableciendo así el objeto y campo de investigación, seguidamente, se procederá a valorar los fundamentos teóricos de la investigación, un paso fundamental para la elaboración de un plan de acción, posteriormente, se llevará a cabo el diagnóstico de la situación actual del proceso de fusión por absorción, identificando los desafíos y oportunidades y finalmente, se elaborará la propuesta de un plan de acción para dicho proceso, integrando los hallazgos del análisis y diagnóstico realizados.

En adición a lo anterior, las variables de estudio se relacionan al proceso de fusión por absorción y a un plan de acción. Por consiguiente los métodos que se utilizan son el inductivo el cual implica inferir conclusiones generales a partir de observaciones específicas o casos particulares, asimismo el deductivo que va de lo general a lo específico, por otro lado el histórico lógico el cual se basa en el estudio de eventos pasados para entender su lógica y evolución, también el bibliográfico pues éste implica recopilar y evaluar la información disponible en fuentes escritas, y por último el analítico centrado en el análisis detallado de los componentes de este tema. Por esta razón la población de estudio se enfoca en 17 personas siendo esta nuestra muestra.

En virtud de esto, se emplean distintas técnicas para la recolección de información. La entrevista, por un lado, será fundamental para obtener datos de manera oral detallados sobre las experiencias, opiniones y percepciones del gerente y el presidente, participantes clave en esta investigación. Por otro lado, la encuesta, que consistirá en preguntas cerradas administradas a través de cuestionarios, la cual se aplicará al resto de la muestra, es decir a los 10 miembros del consejo de administración, 6 de vigilancia y la contadora, esto es un total de 17 participantes.

En el Capítulo I, se busca exponer teóricamente la base bibliográfica de las variables de investigación. Por otro lado, en el Capítulo II, se detalla la naturaleza de la institución y los

resultados obtenidos mediante la aplicación de métodos y técnicas. Finalmente, en el Capítulo III, se presenta un diseño de propuesta destinado a abordar los desafíos de la empresa.

## CAPÍTULO I

### 1 Marco Teórico

#### 1.1 Definición de Plan de Acción

Un plan de acción pretende facilitar la implementación de una reorganización sin la obligación de recurrir a procedimientos legales de insolvencia, desde el punto de vista de Cajigas et al, (2023), el Plan de Acción Empresarial se desarrolla a partir de un esfuerzo dirigido a establecer un método comprobado, coherente y estructurado, basado en los principios de la gestión empresarial, con el propósito de prevenir crisis en las empresas.

Asimismo, el plan de acción se puede considerar como el conjunto de ideas planificadas para mejorar la organización. En este sentido, Raeburn (2024), destaca que los planes de acción son una herramienta ampliamente utilizada en la gestión de proyectos, ya que permiten una precisión detallada en el logro de metas. Por lo tanto, según Raeburn, ya sea que te encuentres en medio de un proyecto de planificación estratégica o estés buscando un enfoque confiable para establecer metas en el desarrollo personal, un plan de acción es la herramienta perfecta para lograrlo.

Stsepanets (2022) alude que un plan de acción es compuesto por un documento que describe en detalle todas las actividades requeridas, una tras otra, con el fin de lograr los objetivos específicos establecidos en el plan. Incluye todos los pormenores acerca de las tareas a llevar a cabo, la persona encargada de ejecutarlas, los recursos disponibles y el tiempo asignado para cada actividad.

Además, el plan de acción contribuye a lograr los objetivos planteados por la empresa en un determinado tiempo. De acuerdo con Ferreira (2024), se trata de un documento que establece las acciones requeridas para lograr una meta específica. Funciona como una referencia completa que toma en cuenta los trabajos y gestiones requeridas para lograr los resultados deseados.

### **1.1.1 Objetivos del Plan de Acción**

Lock (2013) sostiene que un plan de acción tiene como propósito principal actuar como una guía detallada que dirija la implementación de estrategias esenciales para alcanzar los objetivos organizacionales, es así como, este plan debe contemplar la identificación adecuada de los recursos, la asignación clara de responsabilidades, y la definición de plazos específicos para cada tarea. Además, un plan de acción efectivo permite un seguimiento constante y una evaluación continua, garantizando que las actividades se ejecuten de manera coherente y dentro del tiempo establecido, optimizando así la eficiencia y el éxito del proyecto.

Como dice Tracy (2010), un plan de acción es una guía esencial para lograr objetivos específicos dentro de un marco temporal definido, ya que establece claramente los pasos a seguir, asigna responsabilidades y determina los recursos necesarios para cada tarea, además este enfoque estructurado no solo facilita la ejecución eficiente de las actividades, sino que también permite un monitoreo continuo y ajustes necesarios para asegurar el éxito en la consecución de las metas propuestas.

Desde la posición de Kerzner (2017), los objetivos de un plan de acción son fundamentales para guiar la ejecución de proyectos, ya que proporcionan una dirección clara y establecen un marco para la asignación de recursos, la definición de responsabilidades y la implementación de actividades en un orden lógico y secuencial. Además, el plan de acción debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a cambios imprevistos, asegurando así que el proyecto se mantenga en el camino correcto hacia el cumplimiento de los objetivos generales.

De acuerdo con Bryson (2018), afirma que los objetivos de un plan de acción son fundamentales para convertir la planificación estratégica en resultados tangibles, ya que proporcionan una dirección clara y medible para la implementación de estrategias, lo que asegura que las acciones se alineen con las metas organizacionales. Asimismo, estos objetivos deben ser específicos, alcanzables y relevantes, y estar cuidadosamente alineados con los recursos disponibles, lo cual garantiza que cada paso del plan se ejecute de manera efectiva y

dentro del plazo establecido, maximizando así el impacto de las decisiones estratégicas y asegurando el éxito organizacional.

Citando a Locke y Latham (2002), los objetivos claros y específicos en un plan de acción son fundamentales para dirigir el esfuerzo organizacional hacia la consecución de metas significativas. Estos objetivos no solo deben ser desafiantes, sino también realistas y alcanzables, ya que esto aumenta la motivación y el compromiso de los miembros del equipo. Además, un plan de acción bien estructurado debe incluir mecanismos para monitorear el progreso y hacer ajustes según sea necesario para asegurar que los objetivos se alcancen dentro del plazo establecido.

### **1.1.2 Estrategias y Tácticas de Implementación**

Kotler y Keller (2012) explican que las estrategias y tácticas en un plan de acción deben estar alineadas con los objetivos generales de la organización. Las estrategias proporcionan la visión a largo plazo y el enfoque general, mientras que las tácticas son las acciones específicas que se toman para cumplir con los objetivos estratégicos. La implementación efectiva de estas tácticas requiere una planificación detallada y una ejecución precisa para garantizar que las metas se alcancen de manera oportuna y eficiente.

Como expresa Bryson (2018), señala que es fundamental desarrollar tácticas de implementación que incluyan la identificación de acciones específicas, recursos necesarios, cronograma, métodos de procedimiento, comunicación, evaluación de seguimiento, y la asignación de responsabilidades específicas, puesto que esto facilita la monitorización del progreso y permite realizar ajustes rápidos cuando sea necesario, asegurando que el plan de acción avance según lo previsto.

De acuerdo con Patton (2008), un aspecto crucial en la implementación de estrategias y tácticas es establecer un sistema de evaluación y retroalimentación continuo, para que de este modo el sistema permita recolectar datos sobre el desempeño, analizar los resultados y hacer las correcciones necesarias para mejorar la efectividad del plan de acción en tiempo real. Patton enfatiza que la evaluación continua no solo ayuda a identificar áreas que requieren ajustes, sino que también proporciona información valiosa para la toma de decisiones

estratégicas, asegurando así que los esfuerzos se mantengan alineados con los objetivos establecidos y se maximice el impacto de las acciones implementadas

Es relevante considerar que al implementar el plan de acción es necesario que toda la organización este involucrada y al tanto de las novedades para que todo se lleve de acuerdo con lo planificado, según Daft (2015), es crucial que las organizaciones desarrollen tácticas de implementación que incluyan la creación de una estructura de apoyo sólida. Esto implica establecer equipos de trabajo bien definidos y dotarlos de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades del plan de acción de manera eficiente. Además, es importante implementar sistemas de control y seguimiento que permitan medir el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.

Según Indeed Career Guide (2022), las estrategias y tácticas de implementación en un plan de acción son fundamentales para traducir los objetivos generales en pasos concretos y alcanzables, por otro lado, las estrategias definen el enfoque general y los objetivos a largo plazo, mientras que las tácticas son las acciones específicas necesarias para ejecutar estas estrategias de manera efectiva, por ende, la clave para el éxito radica en la claridad y la coordinación entre las estrategias y las tácticas, asegurando que todas las partes involucradas comprendan sus roles y responsabilidades, lo que facilita un progreso constante hacia las metas organizacionales.

### **1.1.3 Evaluación y Ajuste Continuo**

Es indispensable considerar que durante la implementación el plan de acción se realicen evaluaciones, para conocer el grado de cumplimiento y al identificar desvíos corregirlas para que todo salga de acuerdo a lo planificado, Grant (2021) destaca que la evaluación y ajuste continuo son componentes esenciales en la planificación estratégica, ya que permiten a las organizaciones revisar el progreso de sus estrategias, identificar desviaciones y realizar los ajustes necesarios para adaptarse a los cambios del entorno empresarial. Este enfoque asegura que la estrategia se mantenga relevante y alineada con los objetivos organizacionales, fomentando la capacidad de respuesta y la innovación en un mercado dinámico.

Desde el punto de vista de Carttar (2014) resalta la importancia de la evaluación continua y el ajuste en un plan estratégico efectivo. Este proceso implica revisar regularmente áreas estratégicas, objetivos y KPIs para asegurar su alineación con los objetivos de la organización, además la evaluación periódica permite a las organizaciones adaptar sus estrategias según métricas de rendimiento y factores externos, garantizando así que permanezcan en curso hacia la consecución de sus metas, además Carttar subraya que este enfoque iterativo potencia la capacidad de la organización para tomar decisiones informadas y ajustar tácticas para optimizar el rendimiento y el impacto.

Por otro lado, Bryson (2018) , señala la necesidad de un proceso continuo de evaluación y ajuste en la implementación de un plan de acción, dado que, este enfoque permite a las organizaciones revisar regularmente sus estrategias y tácticas, asegurando que se adapten a las condiciones cambiantes y continúen siendo eficaces para alcanzar los objetivos establecidos. Bryson argumenta que, a medida que las circunstancias internas y externas evolucionan, los planes deben ser flexibles y ajustables para seguir siendo efectivos y cumplir con los objetivos establecidos. La evaluación continua permite identificar desviaciones, ajustar recursos y modificar tácticas según sea necesario, lo que no solo optimiza la ejecución del plan, sino que también fortalece la capacidad de la organización para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades emergentes.

Según Barasa (2019), la evaluación de un plan estratégico implica realizar un análisis detallado de las acciones emprendidas comparándolas con los objetivos establecidos, de esta manera se garantiza que la organización continúe alineada con sus metas a largo plazo y pueda adaptarse proactivamente a nuevas oportunidades o desafíos, además la evaluación continua no solo facilita la corrección de desviaciones, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, asegurando que el plan se mantenga relevante y efectivo en el tiempo

## **1.2 Definición de Fusión**

Cuando las empresas se fusionan lo hacen con el objetivo de mejorar sus operaciones para brindar un mejor servicio o producto, desde acuerdo con el Gob. Ec (2022), señala que el

proceso por el cual dos o más compañías requieren la aprobación de su fusión, ya sea mediante la creación de una nueva entidad o la absorción de las empresas que serán disueltas por otra que continuará operando, debe cumplir con las regulaciones actuales.

Empleando las palabras de Quetglas (2021), se define como fusión, cuando dos o más empresas comerciales registradas se unen para formar una sola entidad, a través de la transferencia conjunta de sus activos y la compensación a los socios de las empresas involucradas en forma de acciones, colaboraciones o participaciones en la nueva sociedad. Esta entidad puede ser recién creada o una de las empresas que se fusionan. Al considerar estas opciones, esta nueva organización podría ser una creación nueva y la fusión de dos compañías ya existentes.

En la opinión de Mascareñas (2019), señala que la fusión a diferencia de las personas físicas que, al unirse en lo que conocemos como matrimonio, conservan su individualidad, las empresas personas jurídicas pueden perder completamente su identidad si se fusionan bajo lo que se conoce como una fusión. Este proceso implica el acuerdo entre dos o más sociedades legalmente independientes para combinar sus patrimonios y establecer una nueva entidad.

Es importante considerar que no todas las empresas pueden fusionarse; para hacerlo, deben tener ciertas similitudes. Como explican Pérez y Fol (2019), la fusión representa una operación empleada para unir inversiones y estrategias comerciales de dos empresas que pertenecen al mismo sector o que tienen objetivos compatibles. Estos autores destacan que una fusión exitosa requiere que las empresas compartan una visión y metas alineadas, lo que facilita la integración de recursos y capacidades, y maximiza las sinergias resultantes de la combinación de sus operaciones

### **1.2.1 Formas de fusión**

Como expresa el Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2012), existen dos formas de fusión: la fusión por creación, donde las cooperativas se disuelven sin liquidarse y se constituyen en una nueva cooperativa; y la fusión por absorción, donde una o más cooperativas son absorbidas por otra que mantiene su

personalidad jurídica. En ambos casos, la organización resultante asume los activos, pasivos y patrimonio de las cooperativas disueltas.

De acuerdo con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011), las cooperativas que pertenecen a la misma categoría pueden llevar a cabo procesos de fusión o escisión si así lo deciden al menos dos tercios de sus socios o representantes, siempre que cuenten con la aprobación previa de la Superintendencia. Los socios que no estén de acuerdo con estos procesos deben manifestar su desacuerdo por escrito; este acto se considerará como una solicitud de retiro voluntario, lo que les dará derecho a recibir el pago de sus haberes correspondientes.

Existen diversas formas de fusionarse, Quetglas (2021) menciona que las formas de fusión entre empresas son: la fusión puede ocurrir por absorción y creación de una nueva entidad, siguiendo los procedimientos establecidos, considerando la nacionalidad y el tipo social de las sociedades involucradas, y otras operaciones legalmente equiparables a una fusión, es así que, las operaciones legalmente equiparables a una fusión, como la escisión o la transformación, también deben ser consideradas en el proceso, ya que afectan la estructura y las responsabilidades de las empresas resultantes.

Teniendo en cuenta a Pérez y Fol (2019), ambos autores establecen dos formas de fusión entre ellas está: fusión por incorporación o absorción y fusión por integración. Franco (2021), da a conocer las siguientes maneras de fusionarse: fusión por absorción, fusión por creación, fusión impropia, fusión abreviada. En la opinión de Peiro (2015), los tipos de fusión son: fusión pura, por absorción, con aportación parcial del activo.

### **1.2.2 Definición de Fusión por Absorción**

Como señala la Ley de Compañías (2023), cuando se produce una fusión por absorción, la entidad que lleva a cabo la absorción asume de manera automática todos los derechos y obligaciones tanto contractuales como no contractuales de las empresas absorbidas, lo cual significa que la empresa absorbente hereda integralmente todos los compromisos y responsabilidades pendientes de las empresas absorbidas, incluyendo aquellos relacionados

con contratos, deudas, y otras obligaciones que estas entidades mantenían antes de la fusión . Así, la absorción no solo consolida la estructura empresarial, sino que también optimiza la gestión de los derechos y responsabilidades heredados

Como plantea Mascareñas (2019), el proceso de fusión por absorción implica un acuerdo entre dos o más empresas legítimamente independientes, en el cual se comprometen a combinar sus activos y establecer una nueva entidad. A partir de entonces, solo existirá una nueva compañía con una nueva personalidad jurídica; o bien, conservará la personalidad jurídica de una de las empresas originales si actúa como absorbente de los activos de las demás.

Desde el punto de vista de Pérez y Fol (2023), el proceso de fusión por absorción trata de integrar una o más empresas en una empresa existente, transfiriéndoles los activos de esa empresa. Del mismo modo, puede haber un aumento de capital en la sociedad para absorber otras sociedades, aunque no es necesario, ya que la persona restante puede ser el propietario de la sociedad que ha desaparecido y en este caso, el capital de la primera sociedad no es aumentó.

Castellana Consultores (2023) indica que la fusión por absorción implica que una empresa adquirente adquiere otra empresa absorbida, lo cual resulta en esta última dejando de existir como entidad independiente. En lugar de crear una nueva sociedad, la empresa absorbente integra en su estructura todos los activos, pasivos y operaciones de la empresa absorbida, por lo tanto, es proceso implica que la empresa absorbente no solo amplía su base de activos y pasivos, sino que también asume la gestión de todas las operaciones y compromisos de la empresa absorbida

### **1.2.3 Sostenibilidad de la Fusión por Absorción**

En términos de sostenibilidad de la fusión, Arteaga (2021), considera que la integración de sociedades puede añadir un valor significativo, es así como, entre los motivos que promueven este tipo de fusión se encuentran la posibilidad de incrementar los ingresos de la empresa de manera colateral, reducir los costos de producción y aumentar la productividad empresarial. Asimismo, el autor subraya que estos beneficios no solo

contribuyen a la sostenibilidad financiera a largo plazo de la entidad fusionada, sino que también mejoran su competitividad en el mercado.

Con base en Castellana (2023), la sostenibilidad de la fusión por absorción se enfoca en que la sociedad absorbente se centre en lograr su crecimiento y consolidación. Al expandir su mercado, incrementar su competitividad y lograr sinergias tanto financieras como operativas, podrá fortalecer aún más su posición en el mercado. No obstante, es crucial buscar la ayuda de abogados y asesores fiscales con experiencia para cumplir con los pasos y requisitos legales del proceso, para lograr una tramitación sin contratiempos y transparente.

Tal como lo hace notar Pedrosa (2017), se fusionan todos los fondos, activos y estructuras en una sola entidad, otorgando a la empresa fusionada derechos, obligaciones y relaciones jurídicas de todas las empresas absorbidas. De igual manera, Nio Ventures (2022), señala que uno de los principales objetivos de una fusión o absorción es incrementar los ingresos, es decir, que, si la empresa logra implementar procesos escalables, podrá diversificarse y expandir el alcance de su marca.

Como expresa Poniachek (2019), la sostenibilidad de una fusión por absorción depende en gran medida de la integración efectiva de las operaciones, culturas y recursos de las empresas involucradas, por ello, las fusiones exitosas requieren una planificación estratégica meticulosa y una ejecución eficiente para asegurar que los beneficios prometidos se materialicen a largo plazo. La sostenibilidad se logra cuando la empresa absorbente logra consolidar eficientemente los activos y operaciones adquiridos, al mismo tiempo que mantiene la estabilidad financiera y organizacional. Además, es crucial gestionar adecuadamente los cambios culturales y operacionales para minimizar la resistencia interna y maximizar la sinergia entre las entidades fusionadas, lo cual es fundamental para garantizar una transición fluida y el éxito sostenido de la fusión.

## CAPÍTULO II

### 2 Antecedentes de la Empresa

#### Coop. De Transportes de Pasajeros y Carga “La Unión”

**RUC:** 1791815092001    **Telf.** 0991819910

**DIRECCIÓN:** Esmeraldas-Quinindé-La Unión

#### **Ilustración 1**

*Logo de la Cooperativa la Unión*



*Nota.* Imagen corporativa de la Coop. De Transporte de Pasajeros y Carga La Unión

#### **Misión**

Proveer servicios de transporte interprovincial de pasajeros y carga con eficiencia y responsabilidad, garantizando la seguridad y comodidad de nuestros usuarios mediante la conducción profesional y la mejora continua. Nos comprometemos a fomentar el desarrollo económico y social de nuestros socios y la comunidad, actuando siempre con integridad y respeto hacia el medio ambiente.

#### **Visión**

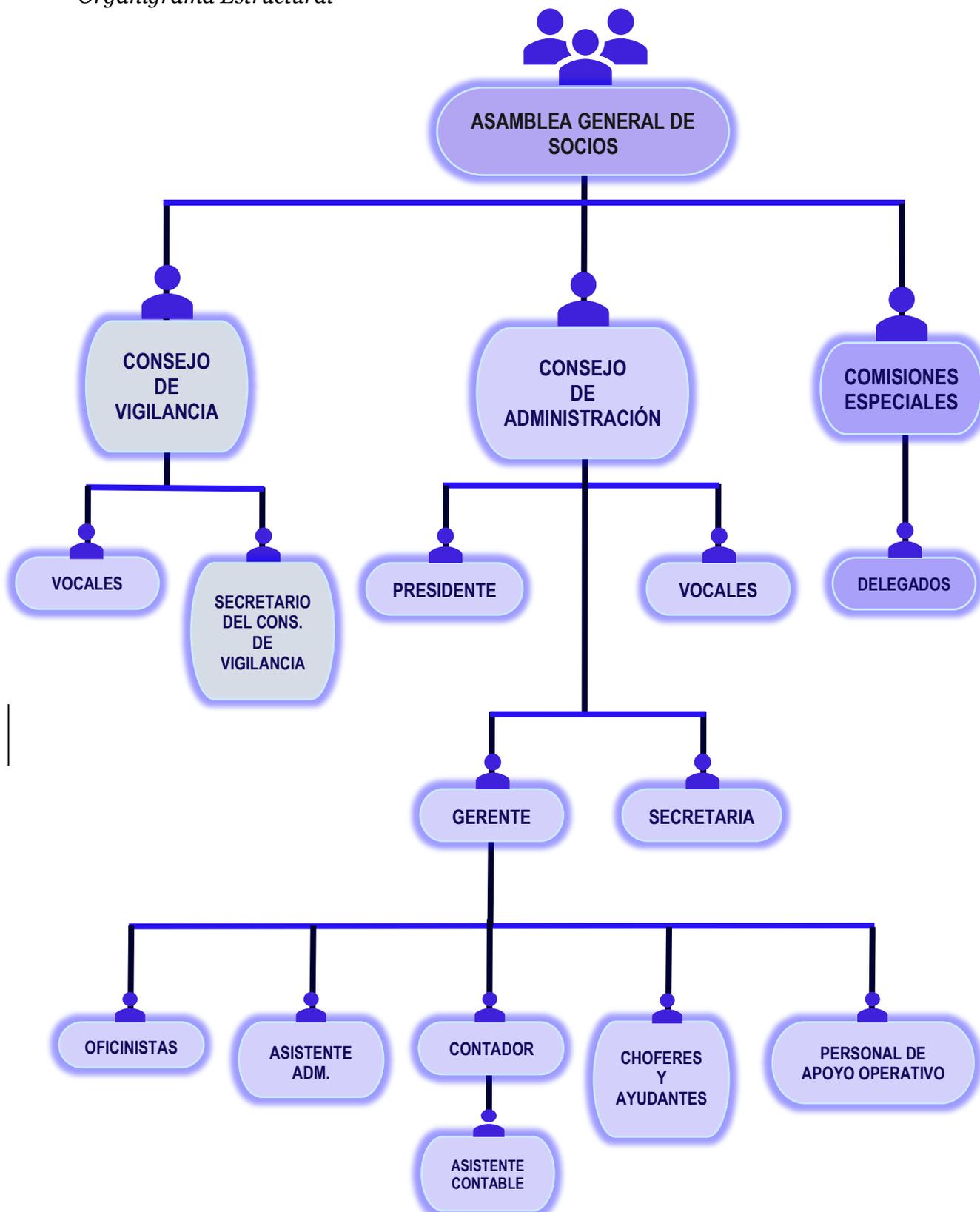
Ser reconocidos a nivel nacional como la cooperativa líder en transporte interprovincial de pasajeros y carga, destacándonos por la excelencia en el servicio, la innovación tecnológica y nuestro compromiso con el desarrollo sostenible. Aspiramos a ser un referente de seguridad y eficiencia, contribuyendo significativamente al progreso de nuestros socios y la comunidad.

#### **2.1 Historia**

Creada con Acuerdo Ministerial No. 5397 e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el No. 2184 el 5 de septiembre de 1975, la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros y Carga La Unión se ha dedicado desde sus inicios a la prestación de servicios de transporte público interprovincial, contando con una flota de buses y rancheras, la cooperativa ofrece soluciones de transporte tanto para pasajeros como para carga, asegurando eficiencia, seguridad y responsabilidad en cada viaje.

## 2.2 Organigrama Estructural

**Ilustración 2**  
Organigrama Estructural



*Nota.* Organigrama empresarial otorgado por la Coop. De Transporte de Pasajeros y Carga "La Unión".

### **2.3 Diagnóstico o Estudio de Campo**

Mediante técnicas como la entrevista y la encuesta, utilizadas como herramientas de recolección de datos, se buscó obtener una visión del proceso de fusión de la cooperativa. Se realizaron entrevistas con el gerente y el presidente, abordando temas como la situación previa a la fusión, objetivos, desafíos y estrategias de sostenibilidad. Además, se aplicaron encuestas a 17 miembros de la cooperativa, incluyendo el consejo de administración, vigilancia y la contadora, enfocadas en la implementación de políticas, comunicación interna y estructura organizacional post-fusión, es así como los resultados proporcionarán un panorama completo sobre la efectividad de la fusión y áreas de mejora.

### **2.4 Aplicación de la Entrevista**

Mediante esta entrevista dirigida a los líderes: presidente y gerente de la cooperativa fusionada, se pretende obtener una comprensión profunda de los desafíos y limitaciones que enfrenta la organización post-fusión. Se buscó saber si la cooperativa ha contado con los recursos necesarios para una asesoría externa permanente y cómo la falta de estos recursos podría estar afectando la capacidad para enfrentar problemas complejos. Además, es fundamental entender las dificultades encontradas debido a la resistencia de competidores y problemas legales, los cuales generan una notable inestabilidad operativa. Asimismo, se investigó si la cooperativa tiene limitaciones financieras y administrativas que comprometen su sostenibilidad a largo plazo y si existen mecanismos técnicos adecuados para evaluar el impacto de la fusión en la eficiencia operativa. Finalmente, se indagó sobre la necesidad de mejoras en todas las áreas, subrayando la magnitud de los desafíos y la urgencia de implementar cambios estructurales y operativos para estabilizar y fortalecer la cooperativa.

**Tabla 1**

*Resultados de la Aplicación de la Entrevista Presidente*

<b>Categoría</b>	<b>Resultados</b>
------------------	-------------------

---

***Asesoría Externa***

El presidente mencionó que, para llevar a cabo la fusión, la cooperativa ha incurrido en gastos relacionados con la contratación de asesoría externa, pero carece de los recursos necesarios para mantener una asesoría permanente. Por lo tanto, recurren a asesoría externa solo para temas muy puntuales.

---

***Desafíos Durante la Fusión***

El presidente destacó que la fusión ha traído numerosas dificultades en todos los ámbitos. Han enfrentado resistencia de grandes empresas de transporte y organismos de integración provinciales y nacionales, quienes han intentado boicotear el proceso. Actualmente, existe una sentencia de un juez de Rocafuerte que revierte las resoluciones emitidas por los organismos reguladores, aunque esta decisión ha sido apelada.

---

***Estrategias Financieras***

El presidente admitió que la cooperativa enfrenta muchas limitaciones financieras y administrativas, lo que les ha impedido implementar estrategias que aseguren la salud financiera. La cooperativa tiene serios problemas de liquidez, y los ingresos semanales de los socios son insuficientes para cumplir con sus obligaciones financieras.

---

***Evaluación del Impacto***

El presidente señaló que no cuentan con mecanismos técnicos para evaluar el impacto de la fusión en la eficiencia operativa, y la evaluación se realiza simplemente a partir de la percepción de cada socio al utilizar las rutas y frecuencias.

---

---

**Áreas de Mejora**

El presidente reconoció que hay necesidad de mejoras en todas las áreas debido a las múltiples dificultades enfrentadas. Desde los conductores y oficinistas hasta los directivos, todos han experimentado complicaciones con el aumento en el número de socios, oficinistas, conductores, rutas y frecuencias.

---

*Nota.* Análisis de los resultados obtenidos a partir del instrumento aplicado al Presidente de la Cooperativa La Unión.

*Elaborado por Autores.*

**Tabla 2**

*Resultados de la Aplicación de la Entrevista Gerente*

<b>Categoría</b>	<b>Resultados</b>
<b><i>Asesoría Externa</i></b>	El gerente mencionó que la cooperativa ha incurrido en gastos por asesoría externa, pero carece de recursos para mantener una asesoría permanente, recurriendo a estos servicios solo para temas puntuales.
<b><i>Desafíos Durante la Fusión</i></b>	El gerente destacó numerosas dificultades en todos los ámbitos, incluyendo la resistencia de grandes empresas de transporte y problemas legales, con una sentencia que revierte las resoluciones de los organismos reguladores, aunque esta ha sido apelada.
<b><i>Integración del Personal</i></b>	El gerente indicó que se han centrado en la parte operativa, pero han fallado en la

---

---

	integración y calificación del personal, priorizando otros asuntos más urgentes.
<b><i>Estrategias Financieras</i></b>	El gerente admitió que, aunque se ha dado tranquilidad a los socios mediante un rotativo de trabajo, la cooperativa enfrenta muchas limitaciones financieras y administrativas, impidiendo estrategias efectivas para la salud financiera.
<b><i>Evaluación del Impacto</i></b>	El gerente señaló que no cuentan con parámetros técnicos para cuantificar el impacto de la fusión, evaluando solo a través de reportes diarios mediante aplicaciones móviles.
<b><i>Áreas de Mejora</i></b>	El gerente reconoció que hay muchas áreas que mejorar y confía en que, a través de la experimentación, identificarán los puntos críticos en la operación y gestión.
<b><i>Indicadores para Medir el Éxito</i></b>	El gerente afirmó que no cuentan con indicadores específicos para medir el éxito de la fusión, utilizando solo informes presentados en las asambleas generales.
<b><i>Reacción de los Empleados y Miembros</i></b>	El gerente mencionó que, aunque los empleados están dispuestos a trabajar, algunos socios han presentado acciones de protección contra la fusión, afectando la estabilidad operativa.

---

---

### ***Preocupaciones sobre el Futuro***

El gerente expresó su preocupación por el mal actuar de los operadores de justicia que intentan sabotear el proceso de fusión mediante vías extraordinarias.

---

*Nota.* Análisis de los resultados obtenidos a partir del instrumento aplicado al Gerente de la Cooperativa La Unión.

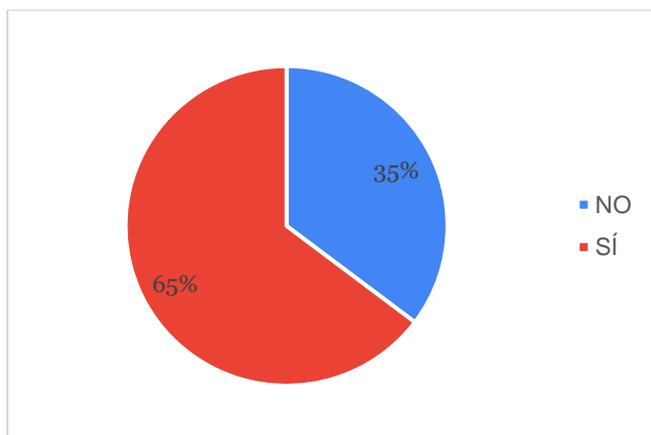
*Elaborado por Autores.*

### **2.5 Aplicación de la Encuesta**

Mediante la aplicación de encuestas a los 17 miembros de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros y Cargas La Unión, se buscó obtener una visión sobre las necesidades y desafíos que enfrenta la organización tras la fusión con la Cooperativa Costa Norte. Esta técnica permitió recolectar datos precisos sobre las percepciones de los miembros respecto a la gestión administrativa, operativa y financiera de la cooperativa. Las encuestas se centraron en identificar áreas críticas que requieren atención inmediata, como la efectividad de los procesos actuales, la adecuación de los recursos disponibles, y las barreras encontradas en la integración de las dos cooperativas. A través de las respuestas obtenidas, se pretendió entender mejor las preocupaciones y expectativas de los miembros, identificar las principales deficiencias y oportunidades para mejorar la cohesión y el rendimiento organizacional.

**Figura 1**

*Aprobación de Balances Fusionados*



*Nota. Información proporcionada por personal relevante de la cooperativa de transporte la Unión - Elaborado por Autores*

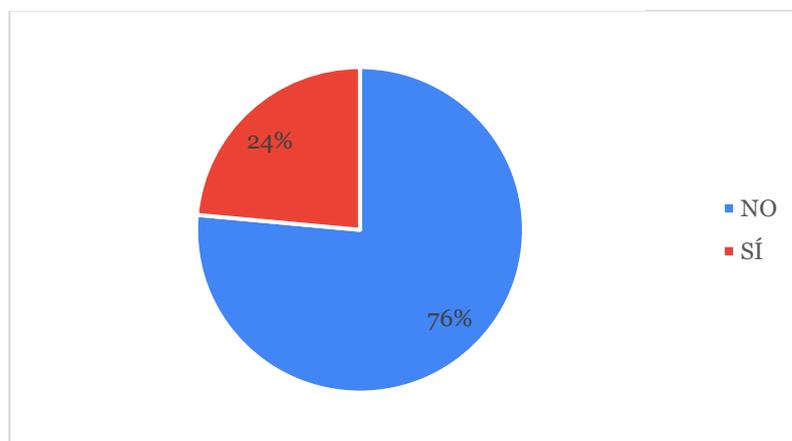
### **Descripción y Análisis**

La figura muestra que el 65% de los encuestados respondió "Sí" a la pregunta sobre si se aprobaron los nuevos balances fusionados de acuerdo con la normativa, mientras que el 35% respondió "No". Esto indica que una mayoría significativa de los miembros del consejo y la contadora considera que los balances han sido aprobados conforme a la normativa vigente, aunque hay una minoría notable que no está de acuerdo con esta afirmación.

El hecho de que el 35,% de los encuestados consideran que los balances no fueron aprobados conforme a la normativa vigente lo cual nos permite identificar las deficiencias en la información contable y el cumplimiento de la normativa legal vigente, así como su correcta presentación a la Asamblea General de Socios para su aprobación o rechazo de acuerdo con el Art 17 del Estatuto Social de la organización, lo que puede crear desconfianza interna, así expone a la cooperativa a ser sancionada de parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria al estar en plena facultad de solicitar a la cooperativa la presentación de los estados financieros consolidados de acuerdo con el Art 12 de la RESOLUCION Nro. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INFMR-INGIINT-2024-0037 expedida el 04 de marzo del 2024.

### **Figura 2**

#### *Aprobación de Nuevas Políticas*



*Nota. Información proporcionada por personal relevante de la cooperativa de transporte la Unión - Elaborado por Autores*

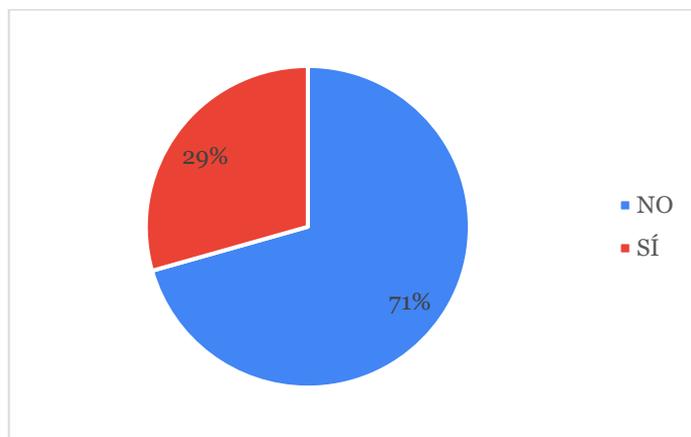
### **Descripción y Análisis**

La figura evidencia que solo el 24% de los encuestados respondió "Sí" a la pregunta sobre si el consejo de administración ha aprobado nuevas políticas alineadas con las necesidades de la cooperativa fusionada, mientras que el 76% respondió "No". Esto señala una mayoría significativa que percibe una falta de actualización o alineación en las políticas del consejo de administración con respecto a la nueva realidad de la cooperativa fusionada.

Dado que el 76% de los encuestados considera que no se han aprobado nuevas políticas alineadas con las necesidades de la cooperativa fusionada, es decir que existe inercia o resistencia al cambio dentro del consejo de administración. Lo que provoca una falta de dirección clara y adaptabilidad a los cambios generados, acompañado de la falta de identificación de necesidades surgidas a partir de fusión por absorción, afectando la organización y operatividad de la cooperativa ante la inacción del consejo de administración, quienes deben de acuerdo con sus atribuciones tipificadas en el Art. 22 numeral 3 del Estatuto social de la cooperativa.

**Figura 3**

*Plan Operativo y Estratégico*



*Nota. Información proporcionada por personal relevante de la cooperativa de transporte la Unión - Elaborado por Autores*

### **Descripción y Análisis**

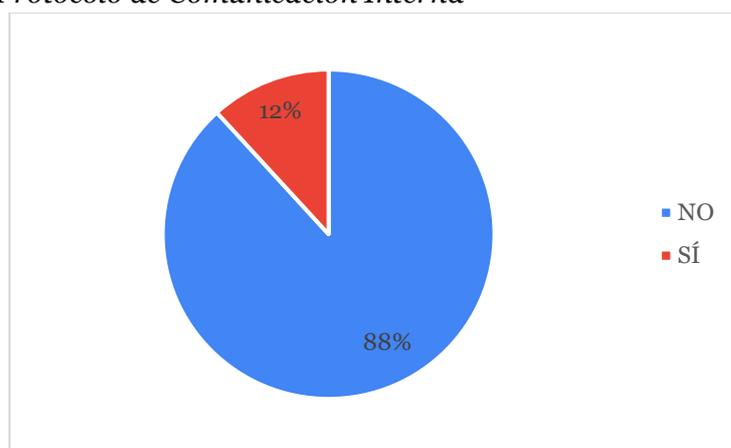
La figura señala que el 29% de los encuestados respondió "Sí" a la pregunta sobre si el Plan Operativo y Estratégico ha sido aprobado y/o reformado de acuerdo con las necesidades

de la cooperativa fusionada, mientras que el 71% respondió "No". Esto resalta que una mayoría significativa percibe que el plan no ha sido adecuadamente adaptado a las nuevas necesidades post-fusión.

El 71% de los encuestados supone que el Plan Operativo y Estratégico no ha sido aprobado o reformado adecuadamente, lo cual nos permite identificar deficiencias en la adaptación del plan a las nuevas realidades de la cooperativa fusionada. Lo que desencadena una falta de coordinación y actualización en la planificación estratégica, lo que puede resultar en una ejecución desalineada de las estrategias, provocando ineficiencias operativas y dificultades para optimizar el funcionamiento y crecimiento de la cooperativa. Además, la falta de un plan actualizado puede generar incertidumbre y desorganización entre los miembros, afectando su capacidad para responder eficazmente a las nuevas demandas y oportunidades del mercado.

#### **Figura 4**

##### *Protocolo de Comunicación Interna*



*Nota. Información proporcionada por personal relevante de la cooperativa de transporte la Unión - Elaborado por Autores*

#### **Descripción y Análisis**

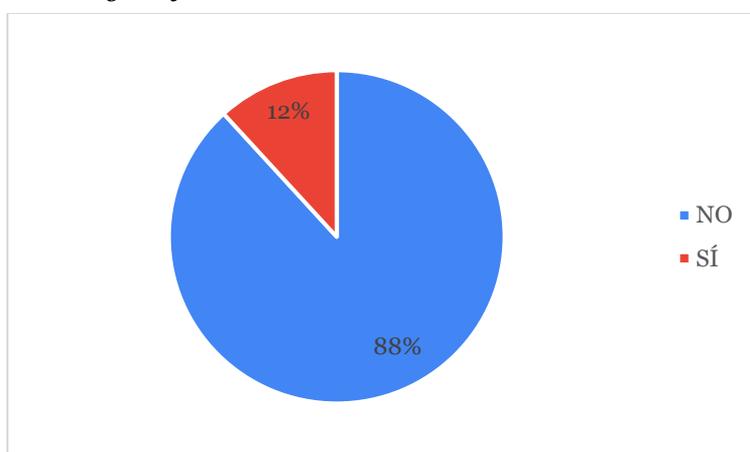
La figura especifica que solo el 12% de los encuestados respondió "Sí" a la pregunta sobre si han contado con un protocolo de comunicación interna que permita conocer adecuadamente los cambios surgidos a raíz de la fusión, mientras que el 88% respondió "No".

Esto destaca que una mayoría abrumadora que percibe la ausencia de un protocolo efectivo de comunicación interna.

El 88% de los encuestados estima que no se ha implementado un protocolo de comunicación interna adecuado para informar a todos los miembros sobre los cambios surgidos a raíz de la fusión. Se genera deficiencias significativas en la gestión de la comunicación interna, lo que puede resultar en una falta de información y comprensión entre los miembros de la cooperativa. La ausencia de un protocolo efectivo puede generar desorganización, malentendidos y resistencia al cambio, afectando negativamente la cohesión y colaboración dentro de la cooperativa.

### **Figura 5**

#### *Manual y Perfiles de Puestos*



*Nota. Información proporcionada por personal relevante de la cooperativa de transporte la Unión - Elaborado por Autores*

### **Análisis**

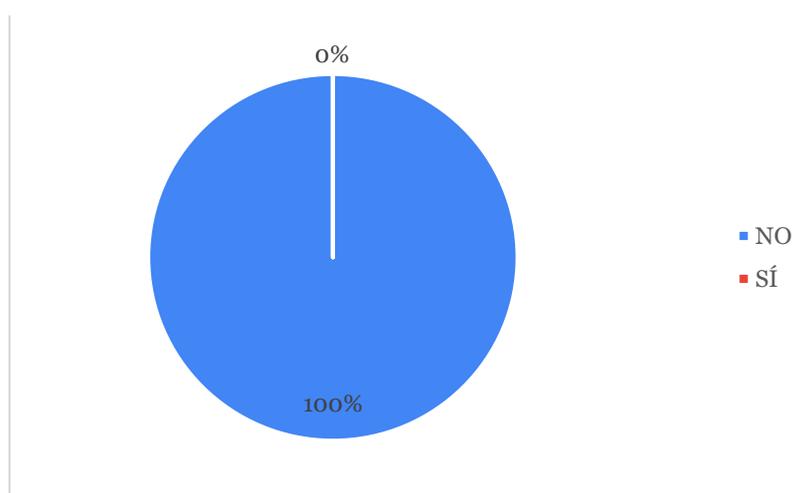
La figura muestra que solo el 12% de los encuestados respondió "Sí" a la pregunta sobre si la cooperativa cuenta con un Manual y perfiles de puestos y sus respectivos procedimientos de contratación de personal ajustados a las nuevas necesidades de la cooperativa fusionada, mientras que el 88% respondió "No". Esto señala que una mayoría abrumadora percibe la falta de actualización en los manuales y perfiles de puestos.

El 88% de los encuestados cree que la cooperativa no cuenta con un Manual y perfiles de puestos actualizados ni con procedimientos de contratación adecuados a las nuevas

necesidades de la cooperativa fusionada. Se evidencia una falta de adaptación en la gestión del talento humano, lo que puede resultar en dificultades para atraer y retener personal calificado, así como en la ineficiencia en los procesos de contratación y desempeño del personal. La ausencia de manuales y perfiles actualizados puede llevar a una desorganización interna y a una baja capacidad de respuesta a las nuevas demandas operativas y estratégicas de la cooperativa.

**Figura 6**

*Reforma del Presupuesto*



*Nota. Información proporcionada por personal relevante de la cooperativa de transporte la Unión - Elaborado por Autores*

**Análisis**

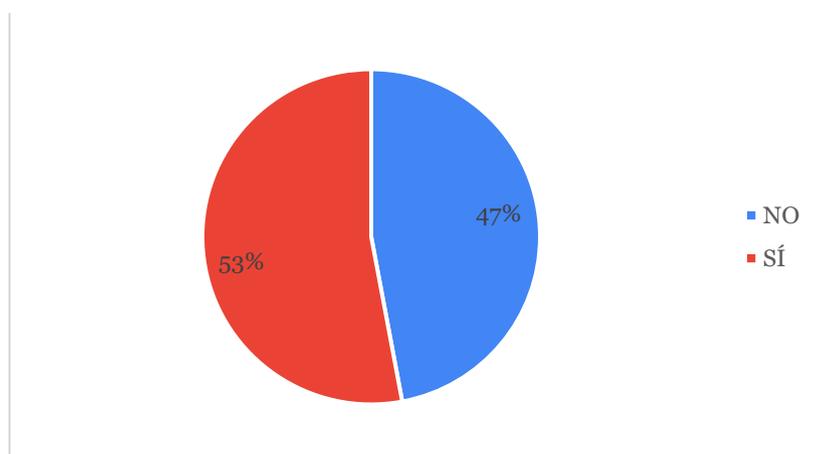
La figura señala que el 100% de los encuestados respondió "No" a la pregunta sobre si se ha llevado a cabo el estudio y propuesta de reforma al presupuesto anual de la cooperativa para ajustarse a las necesidades de la cooperativa fusionada. Esto especifica una ausencia total de acciones en cuanto a la adaptación del presupuesto anual post-fusión.

El hecho de que el 100% de los encuestados consideran que no se realizaron estudios y propuestas de reformar el presupuesto anual de la cooperativa, esto evidencia una falta de planificación financiera post-fusión. Esta omisión puede resultar en una distribución ineficiente de los recursos financieros, dificultando la capacidad de la cooperativa para responder a sus nuevas necesidades operativas y estratégicas. Además, la falta de un

presupuesto reformado puede generar problemas de liquidez y sostenibilidad financiera a largo plazo, afectando negativamente la estabilidad y el crecimiento de la cooperativa fusionada.

**Figura 7**

*Indicadores de Gestión*

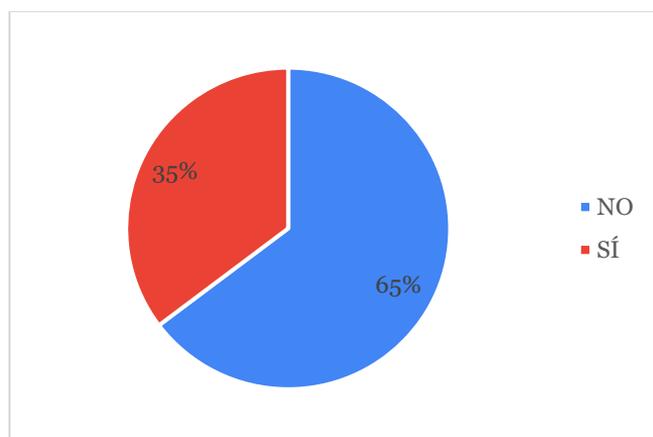


*Nota. Información proporcionada por personal relevante de la cooperativa de transporte la Unión - Elaborado por Autores*

**Análisis**

La figura indica que el 53% de los encuestados respondió "Sí" a la pregunta sobre si la cooperativa cuenta con indicadores de gestión para medir la efectividad de la fusión, mientras que el 47% respondió "No". Esto muestra una ligera mayoría que percibe la existencia de indicadores de gestión, aunque casi la mitad no está de acuerdo.

El 47% de los encuestados contempla que la cooperativa no cuenta con indicadores de gestión para medir la efectividad de la fusión, lo cual evidencia una falta de herramientas de evaluación y monitoreo en el proceso de integración. Esto provoca incapacidad para medir y evaluar adecuadamente el éxito de la fusión, dificultando la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones informadas. La ausencia de indicadores puede llevar a una falta de control y seguimiento en el desempeño de la cooperativa fusionada, afectando su capacidad para ajustar estrategias y operaciones en respuesta a las necesidades y desafíos emergentes.

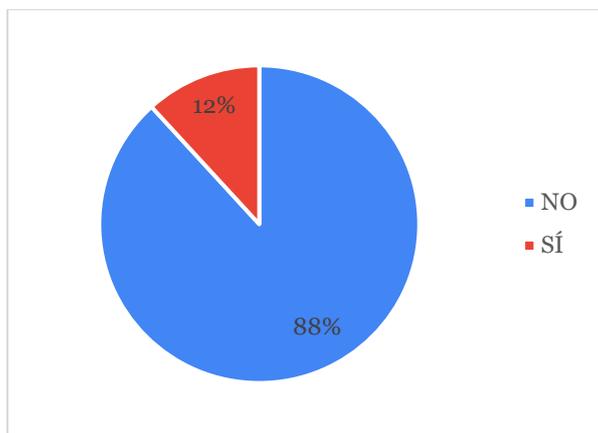
**Figura 8***Programa de Promoción*

*Nota. Información proporcionada por personal relevante de la cooperativa de transporte la Unión - Elaborado por Autores*

**Análisis**

La figura especifica que el 35% de los encuestados respondió "Sí" a la pregunta sobre si se han creado programas de promoción de los servicios ofertados al usuario, con su respectivo plan de fidelización del cliente, mientras que el 65% respondió "No". Esto sugiere que una mayoría significativa percibe la falta de dichos programas y planes de fidelización.

El 65% de los encuestados reconoce que no se han creado programas de promoción de los servicios ni planes de fidelización del cliente, lo cual evidencia una carencia en la estrategia de marketing y retención de clientes post-fusión. Por lo que se obtiene una baja visibilidad de los servicios ofrecidos, una disminución en la satisfacción y lealtad del cliente, y una posible pérdida de cuota de mercado frente a competidores. La falta de programas de promoción y fidelización puede afectar negativamente la capacidad de la cooperativa para atraer y retener clientes, limitando su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

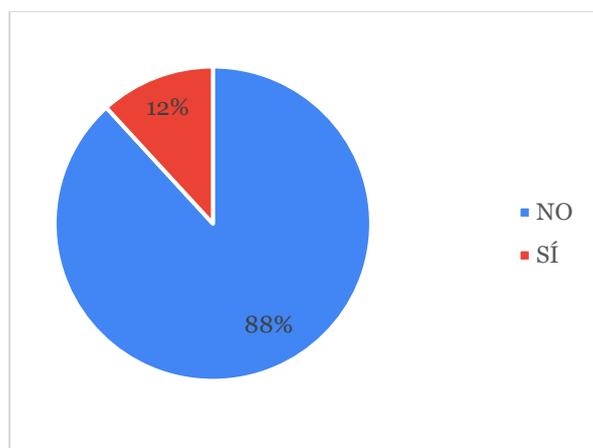
**Figura 9***Políticas Sobre la Imagen Corporativa*

*Nota. Información proporcionada por personal relevante de la cooperativa de transporte la Unión - Elaborado por Autores*

**Análisis**

La figura muestra que solo el 12% de los encuestados respondió "Sí" a la pregunta sobre si el consejo de administración ha emitido o aprobado políticas que regulen la imagen corporativa de la cooperativa, mientras que el 88% respondió "No". Esto menciona que una mayoría abrumadora percibe la falta de dichas políticas.

El 88% de los encuestados observa que el consejo de administración no ha emitido ni aprobado políticas que regulen la imagen corporativa de la cooperativa, lo cual evidencia una ausencia significativa en la gestión de la identidad y percepción pública de la cooperativa. Esto causa una imagen corporativa inconsistente, falta de reconocimiento y diferenciación en el mercado, y una posible pérdida de confianza entre los stakeholders. La falta de políticas claras sobre la imagen corporativa puede afectar negativamente la reputación y la capacidad de la cooperativa para atraer nuevos socios y clientes, comprometiendo su crecimiento y competitividad.

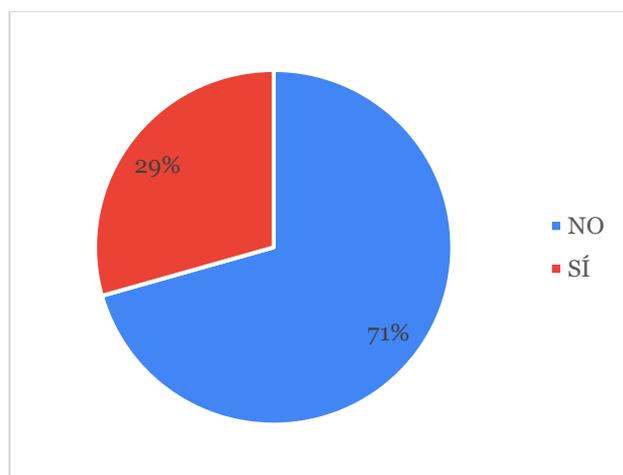
**Figura 10***Plan de Capacitación*

*Nota. Información proporcionada por personal relevante de la cooperativa de transporte la Unión - Elaborado por Autores*

**Análisis**

La figura evidencia que solo el 11% de los encuestados respondió "Sí" a la pregunta sobre si existe un plan de capacitación dirigido a los socios, conductores y personal de apoyo operativo con temas relacionados a las regulaciones que rigen el trabajo operativo en la provincia de Manabí y Esmeraldas, mientras que el 88% respondió "No". Esto señala que una mayoría abrumadora percibe la falta de un plan de capacitación adecuado.

El 88% de los encuestados considera que no existe un plan de capacitación adecuado para los socios, conductores y personal de apoyo operativo en temas relacionados con las regulaciones operativas en la provincia de Manabí y Esmeraldas. Se genera una carencia significativa en la formación y actualización del personal respecto a las normativas vigentes. La falta de un plan de capacitación puede resultar en incumplimientos regulatorios, disminución de la eficiencia operativa y posibles sanciones legales. Además, esta ausencia puede afectar la calidad del servicio prestado y la seguridad operativa, comprometiendo la reputación y la sostenibilidad de la cooperativa.

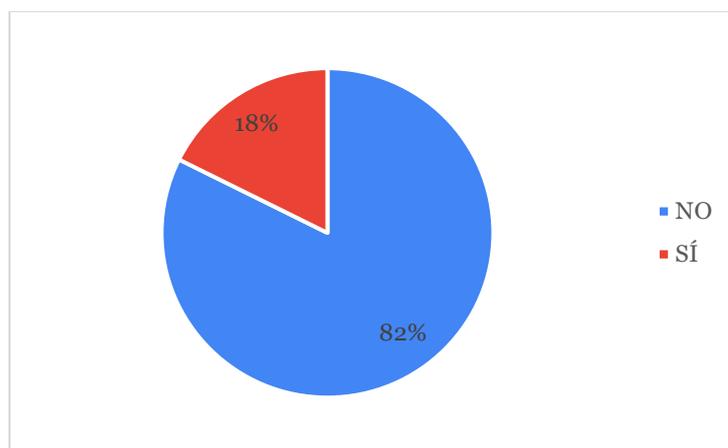
**Figura 11***Nueva Estructura al Departamento Financiero*

*Nota. Información proporcionada por personal relevante de la cooperativa de transporte la Unión - Elaborado por Autores*

**Análisis**

La figura señala que el 29% de los encuestados respondió "Sí" a la pregunta sobre si se ha establecido una nueva estructura del departamento financiero que permita cumplir con las necesidades y exigencias de la cooperativa fusionada, mientras que el 71% respondió "No". Esto indica que una mayoría significativa percibe que no se ha realizado dicha reestructuración.

El 71% de los encuestados estima que no se ha establecido una nueva estructura del departamento financiero adecuada para las necesidades de la cooperativa fusionada, lo cual evidencia una falta de adaptación en la gestión financiera post-fusión. Lo que produce ineficiencias operativas y una falta de alineación con los nuevos objetivos estratégicos y operativos de la cooperativa. Además, la ausencia de una estructura financiera actualizada puede limitar la capacidad de la cooperativa para gestionar sus recursos financieros de manera efectiva, afectando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

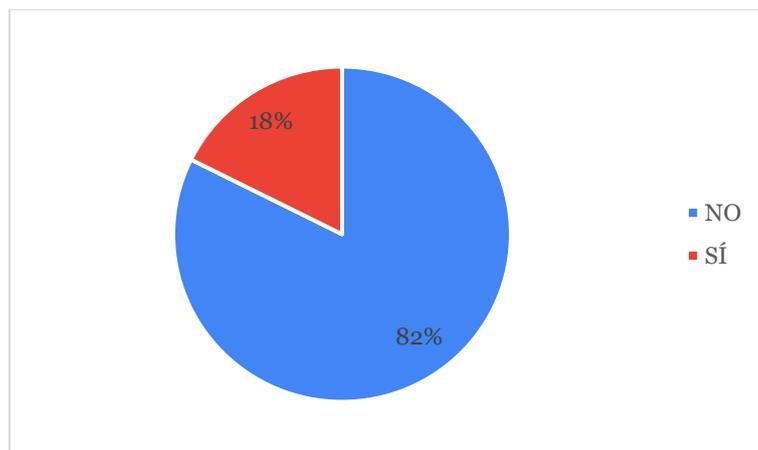
**Figura 12***Estructura Organizacional Ajustada*

*Nota. Información proporcionada por personal relevante de la cooperativa de transporte la Unión - Elaborado por Autores*

**Análisis**

La figura demuestra que solo el 18% de los encuestados respondió "Sí" a la pregunta sobre si la cooperativa cuenta con una estructura organizacional que se ajuste a las nuevas necesidades de la cooperativa fusionada, mientras que el 82% respondió "No". Esto menciona que una mayoría significativa percibe la falta de una estructura organizacional adecuada.

El 82% de los encuestados analiza que la cooperativa no cuenta con una estructura organizacional que se ajuste a las nuevas necesidades de la cooperativa fusionada, lo cual evidencia una carencia significativa en la adaptación estructural post-fusión. Lo que origina ineficiencias operativas, desorganización interna y una incapacidad para responder eficazmente a las nuevas demandas y desafíos. La falta de una estructura organizacional adecuada puede limitar la capacidad de la cooperativa para optimizar sus recursos y procesos, afectando su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

**Figura 13***Unidades de Transportes Suficientes*

*Nota. Información proporcionada por personal relevante de la cooperativa de transporte la Unión - Elaborado por Autores*

**Análisis**

La figura señala que solo el 18% de los encuestados respondió "Sí" a la pregunta sobre si la cooperativa cuenta con suficientes unidades de transportes para satisfacer las necesidades de la población en la provincia de Manabí y Esmeraldas, mientras que el 82% respondió "No". Esto especifica que una mayoría significativa percibe la falta de suficientes unidades de transporte.

El 82% de los encuestados cree que la cooperativa no cuenta con suficientes unidades de transporte para satisfacer las necesidades de la población en la provincia de Manabí y Esmeraldas, lo cual evidencia una carencia significativa en la capacidad operativa de la cooperativa. Lo que desata incapacidad para atender adecuadamente la demanda de transporte, generando insatisfacción entre los usuarios y posibles pérdidas de ingresos. Además, la falta de suficientes unidades de transporte puede afectar la eficiencia del servicio y la competitividad de la cooperativa, comprometiendo su capacidad para expandirse y crecer en el mercado regional.

## CAPÍTULO III

### 3 Diseño de la Propuesta

#### 3.1 Título

Plan de Acción para el Proceso de fusión por absorción de la Coop. De Transportes de Pasajeros y Carga “La Unión” y la Cooperativa de Transporte y Turismo Costa Norte para el periodo 2024.

#### 3.2 Introducción

En este capítulo se presenta el diseño de un Plan de Acción el cual guiará el proceso de fusión por absorción de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros y Carga La Unión con la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros y Turismo Costa Norte para el período 2024. La implementación de estrategias y procedimientos específicos es imprescindible para mejorar la gestión y operación de la cooperativa durante y después del proceso de fusión, por lo tanto, estas estrategias tienen el potencial de incrementar la eficiencia, efectividad y sostenibilidad de las operaciones, asegurando que la cooperativa pueda enfrentar los desafíos inherentes a la fusión de manera más estructurada y eficaz.

Por consiguiente, esta propuesta proporciona una hoja de ruta clara y detallada que permitirá a la cooperativa implementar un Plan de Acción robusto, de modo que este plan está diseñado para abordar los problemas identificados durante la investigación, optimizando los recursos disponibles y promoviendo un crecimiento sostenido, por lo tanto al fortalecer áreas clave como la operativa, financiera y administrativa, se busca que la cooperativa no solo resuelva sus problemas actuales, sino que también se posicione para un éxito continuo a largo plazo, de este modo la propuesta garantiza que todas las operaciones y gestiones se realicen de manera coherente con los objetivos estratégicos post-fusión, mejorando significativamente la capacidad de la cooperativa para alcanzar sus metas.

#### 3.3 Justificación

La puesta en marcha de estrategias y procedimientos específicos es crucial para el desarrollo de un Plan de Acción efectivo en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros y Carga

La Unión, incluso estas estrategias optimizan los recursos, mejoran la toma de decisiones y establecen un marco estructurado para enfrentar los desafíos del proceso de fusión, asegurando que todas las áreas clave de la cooperativa funcionen de manera integrada y coherente.

Los beneficios de aplicar estas estrategias son múltiples debido a que aumentan la eficiencia operativa mediante procedimientos claros y eficientes, fortalecen la sostenibilidad financiera promoviendo una gestión responsable de los recursos y mejoran la cohesión organizacional al alinear las actividades con los objetivos estratégicos post-fusión. En definitiva, un Plan de Acción bien estructurado permitirá a la cooperativa superar problemas actuales y asegurar un crecimiento sostenible y exitoso a largo plazo.

### **3.4 Objetivo**

Brindar una hoja de ruta clara y detallada que permita a los administradores de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros y Cargas La Unión optimizar su gestión administrativa, operativa y financiera tras la fusión con la Cooperativa Costa Norte, mediante este plan de acción, se busca alinear las políticas y estrategias de la cooperativa con las nuevas necesidades post-fusión, garantizando el cumplimiento de los objetivos trasados por la institución.

#### **3.4.1 Objetivos Específicos**

- Reformar el Reglamento Interno de acuerdo con las necesidades de la cooperativa fusionada.
- Reformar el Plan Operativo y Estratégico.
- Reformar el Presupuesto Anual de la Cooperativa.
- Iniciar Procesos de Exclusión a quienes no cuentan con una unidad de transporte calificada ante la Agencia Nacional de Tránsito.
- Implementar programas de promoción de los servicios ofertados al usuario.
- Diseñar y ejecutar un Plan de Capacitación para socios, conductores, oficinitas y personal de apoyo operativo.

- Aprobar e implementar un protocolo de Comunicación Interna.
- Implementar un manual de perfiles y puestos
- Establecer una Política de Imagen Corporativa para la cooperativa fusionada.
- Elaborar una Guía de apoyo para la ejecución del Plan de Acción.

### **3.5 Alcance**

El alcance de esta propuesta de investigación será aplicado en la gestión administrativa, operativa y financiera llevada a cabo por la directiva de la organización quienes aportan con gran responsabilidad el desafío de lograr una sostenibilidad en el tiempo de la Cooperativa de Transporte La Unión luego de haber atravesado el proceso de fusión por absorción con la Coop. De Transportes de Pasajeros y Turismo Costa Norte, para el periodo 2024.

### **3.6 Base Legal**

- Constitución de la Republica del Ecuador
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
- Resolución No. MCDS-EPS-004-2013 del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social.
- RESOLUCIÓN MINISTERIAL No. 008 del MINISTRO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL de fecha 22 de julio del 2020.
- RESOLUCIÓN Nro. 018-DIR-2022-ANT emitida el 28 de junio de 2022
- Estatuto Social de la Cooperativa y Reglamento Interno

## 3.7 Desarrollo de la Propuesta



# PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROCESO DE FUSIÓN POR ABSORCIÓN.

Coop. de Transporte de Pasajeros y Carga La Unión con la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros y Turismo Costa Norte

20  
24



**Uleam**  
UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ

## ÍNDICE

<b>UNIDAD 1: PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>Gestión Administrativa I</b>	<b>2</b>
<i>Reforma al Reglamento Interno</i>	<b>2</b>
<i>Reforma al Plan Operativo y Plan Estratégico</i>	<b>3</b>
<b>Gestión Financiera</b>	<b>4</b>
<i>Reforma Presupuestaria 2024</i>	<b>4</b>
<b>Gestión Operativa</b>	<b>6</b>
<i>Inicio Procesos de Exclusión</i>	<b>6</b>
<i>Programa de Promoción</i>	<b>8</b>
<i>Plan de Capacitación</i>	<b>10</b>
<b>Gestión Administrativa II</b>	<b>12</b>
<i>Protocolo de Comunicación Interna</i>	<b>12</b>
<i>Manual de Perfiles y Puestos</i>	<b>13</b>
<i>Política de Imagen Corporativa</i>	<b>14</b>
<i>Constancia</i>	<b>15</b>
<b>UNIDAD 1: GUIA PARA PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>16</b>
<i>Guía-Reforma al Reglamento Interno</i>	<b>17</b>
<i>Guía-Reforma al Plan Operativo y Plan Estratégico</i>	<b>25</b>
<i>Guía-Reforma Presupuestaria 2024</i>	<b>28</b>
<i>Guía-Inicio Procesos de Exclusión</i>	<b>32</b>
<i>Guía-Programa de Promoción</i>	<b>36</b>
<i>Guía-Plan de Capacitación</i>	<b>40</b>
<i>Guía-Protocolo de Comunicación Interna</i>	<b>44</b>
<i>Guía-Manual de Perfiles y Puestos</i>	<b>50</b>
<i>Guía-Política de Imagen Corporativa</i>	<b>56</b>
<i>Constancia</i>	<b>59</b>





# UNIDAD

# 1

## PLAN DE ACCIÓN

20

24



**Uleam**  
UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ

### OBJETIVO

Diseñar un Plan de Acción detallado para el proceso de fusión por absorción, que establezca las estrategias y procedimientos necesarios para optimizar recursos, mejorar la eficiencia operativa y asegurar la sostenibilidad y éxito de la cooperativa fusionada, cumpliendo con los objetivos establecidos para el período 2024.



**Uleam**  
UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**COOP. DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS Y CARGA  
“LA UNIÓN”**

RUC: 1791815092001  
CORREO: cooplaunion2023@gmail.com  
DIRECCIÓN: Esmeraldas-Quinindé- La Unión



**UNIDAD 1  
PLAN DE ACCIÓN**

Pág. 2/58

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**REFORMA AL REGLAMENTO INTERNO**

<b>JUSTIFICACIÓN</b>	Las organizaciones de la economía popular y solidaria, en las que se incluyen las cooperativas de transporte, deben contar entre su normativa con un reglamento interno actualizado conforme a las necesidades de la organización, considerando factores internos y externos. Al haberse fusionado dos cooperativas surgen nuevas necesidades y circunstancias que obligan a la institución tomar nuevas normas de rigor que se alineen a los objetivos planteados por la organización.			
<b>META</b>	Establecer políticas, normas y disposiciones que regulen cada área de la organización a través de un reglamento interno que se encuentre conforme a las necesidades de las partes interesadas luego del proceso de fusión por absorción.			
<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>GUÍA DETALLADA</b>
<b>REFORMAR EL REGLAMENTO INTERNO DE ACUERDO CON LAS NUEVAS NECESIDADES DE LA COOPERATIVA FUSIONADA.</b>	Diseñar y presentar la propuesta de reformas al reglamento interno de la cooperativa.	Gerente	Para el diseño de la propuesta se recomienda considerar todo el marco legal emitido y reformado desde la última reforma realizada al reglamento en el año 2013 solicitar al presidente de la cooperativa que se convoque a sesión de consejo de administración para resolver la propuesta de reformas al reglamento interno.	Pág. 17-24
	Revisar y aprobar las propuestas de reformas al reglamento interno presentado por el gerente.	Consejo de Administración	Se recomienda al presidente del consejo de administración convocar a asamblea general de socios para la aprobación o rechazo de las reformas al reglamento interno.	
	Aprobar o rechazar las reformas al reglamento interno de la cooperativa	Asamblea de Socios	Se recomienda a los socios de la organización estudiar atentamente las reformas y presentar mociones debidamente motivadas de acuerdo con las nuevas necesidades que surgen a partir de la fusión de las dos cooperativas	



**Uleam**

UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**COOP. DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS Y CARGA  
“LA UNIÓN”**

RUC: 1791815092001  
CORREO: cooplaunion2023@gmail.com  
DIRECCIÓN: Esmeraldas-Quinindé- La Unión



**UNIDAD 1  
PLAN DE ACCIÓN**

Pág. 3/58

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**PLAN OPERATIVO Y PLAN ESTRATEGICO**

<b>JUSTIFICACIÓN</b>	La cooperativa una vez fusionada debe contar con un plan estratégico que cuente con los objetivos a mediano y largo plazo; planteados a partir de la autorización de fusión por absorción por los entes reguladores. Ante lo expuesto se debe replantear los objetivos a corto plazo que no estén alineados dentro del Plan Operativo Anual a la realidad de la cooperativa fusionada.			
<b>META</b>	Establecer políticas, normas y disposiciones que regulen cada área de la organización conforme a las necesidades de las partes interesadas luego del proceso de fusión por absorción.			
<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>GUÍA DETALLADA</b>
<b>REFORMAR EL PLAN OPERATIVO Y PLAN ESTRATEGICO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA COOPERATIVA FUSIONADA.</b>	Diseñar y presentar la propuesta de reformas al plan operativo y estratégico de la cooperativa.	Gerente	Solicitar al presidente de la cooperativa que se convoque a sesión de consejo de administración para resolver la propuesta de reformas.	Pág. 25-28
	Revisar y aprobar la propuesta de reformas al plan operativo y estratégico de la cooperativa.	Consejo de Administración	Se recomienda al presidente del consejo de administración convocar a asamblea general de socios para que conozcan las reformas al plan operativo y estratégico.	
	Conocer las reformas al plan operativo y estratégico aprobadas por el consejo de administración	Asamblea de Socios	Se recomienda a la directiva de la organización comunicar de manera efectiva las reformas realizadas de manera que se involucren todos los miembros de la organización	

**NOTA:**



**GESTIÓN FINANCIERA**

**REFORMA AL PRESUPUESTO 2024**

<b>JUSTIFICACIÓN</b>	La cooperativa basa sus ingresos en el aporte de los socios, mismos que son destinados a cubrir todos los gastos necesarios para la operación de las unidades de transporte. Para el presente periodo se encuentra aprobado un presupuesto que fue aprobado en noviembre del 2023 en el que solo se consideraron los ingresos y egresos que genera la operatividad de la cooperativa sin considerar aun la fusión, por lo cual se hace necesario y obligatoria la reforma al mismo para considerar al número socios que ahora conforman la nueva cooperativa fusionada, así como también el aumento de egresos por el incremento de nuevas rutas y frecuencias.			
<b>META</b>	Contar con un presupuesto que guarde conformidad con la realidad de las necesidades económicas que tiene la organización para el correcto desarrollo de sus operaciones que se extienden desde Esmeraldas a toda la Provincia de Manabí.			
<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>GUÍA DETALLADA</b>
<b>REFORMAR EL PRESUPUESTO ANUAL DE LA COOPERATIVA A CONFORME A LAS NUEVAS NECESIDADES.</b>	Presentar un informe detallado de los ingresos y egresos necesarios para la operación de la nueva cooperativa fusionada.	Contador	A parte de considerar los gastos necesarios para el cumplimiento del nuevo plan estratégico y operativo, basar la información en los datos históricos de la gestión financiera de la Cooperativa Costa Norte y Cooperativa La Unión previo a fusionarse. El informe presentado debe estar apegado estrictamente a la realidad de las necesidades de la cooperativa. Se recomienda considerar los gastos que sean necesarios para la aplicación del presente plan de acción.	Pág. 29-31
	Diseñar y presentar la propuesta de reformas al presupuesto de la cooperativa.	Gerente	Solicitar al presidente de la cooperativa que se convoque a sesión de consejo de administración para resolver la propuesta de reforma al presupuesto.	
	Revisar y aprobar la propuesta de reformas al presupuesto de la cooperativa.	Consejo de Administración	Se recomienda al presidente del consejo de administración convocar a asamblea general de socios para que conozcan las reformas al presupuesto.	

	Conocer las reformas al presupuesto aprobado por el consejo de administración	Asamblea de Socios	Es importante que en la asamblea de socios se cuente con la presencia del contador para que despeje las dudas que surjan en la socialización.	
--	---	--------------------	---	--



**GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**INCIO DE PROCESOS DE EXCLUSIÓN**

<b>JUSTIFICACIÓN</b>	La cooperativa fusionada al contar con las rutas y frecuencias que en su momento pertenecían a la cooperativa absorbida paso a ser una cooperativa que necesita de una flota vehicular de 83 vehículos activos para cumplir con el 100% de las rutas y frecuencias habilitadas, sin embargo por diferentes motivos de índole personal de cada socio , actualmente la cooperativa cuenta únicamente con 60 unidades de transporte activas , siendo 45 originarias de la cooperativa absorbente y 15 de la cooperativa absorbida. Por lo antes expuesto nace la necesidad de buscar estrategias que permitan la continuidad del servicio, de acuerdo con el estatuto, reglamento interno y demás normativas se debe iniciar el proceso de exclusión a quienes no tengan unidades de transporte habilitada y a disposición de la cooperativa para el sano cumplimiento del objeto social de la organización.			
<b>META</b>	Establecer métodos rigurosos que permitan la potenciación de la cooperativa a través de estrategias que permitan la inclusión de nuevos socios que tengan la capacidad económica de poner a disposición del servicio público de transporte de pasajeros una unidad de transporte de manera que se logre repotenciar la flota vehicular de la institución para explotar y cumplir al 100% las rutas y frecuencias autorizadas por la Agencia Nacional de Tránsito, quien en pleno derecho podrá revertir al estado rutas y frecuencias por falta de cumplimiento y de cupos asignados por falta de calificación de unidad de transporte.			
<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>GUÍA DETALLADA</b>
<b>INICIAR LOS PROCESOS DE EXCLUSIÓN A QUIENES NO CUENTAN CON UNA UNIDAD DE TRANSPORTE CALIFICADA ANTE LA</b>	Presentar un informe detallado al consejo de administración acerca de la flota vehicular activa con relación a la flota vehicular necesaria para la operación de la cooperativa fusionada, así como el listado de socios que han incumplido el límite máximo establecido para el reemplazo de unidad.	Gerente	Solicitar al presidente de la cooperativa que se convoque a sesión de consejo de administración, y adjuntar el informe detallado de los socios que cuentan con una unidad de transporte activa y quienes no, con el desglose de la fecha de deshabilitación vehicular de la última unidad activa.	Pág. 32-35

<b>AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO.</b>	Resolver el inicio de proceso de exclusión por no cumplir con el vínculo común, que es tener una unidad de transporte habilitada.	Consejo de Administración	En la sesión de consejo se debe contar con el apoyo de un profesional del derecho a fin de brindar apoyo jurídico en la toma de decisión de exclusión. Las resoluciones deben ser informadas al consejo de vigilancia.	
	Iniciar el expediente e investigación de cada caso y notificación al socio-a.	Consejo de Vigilancia.	el Consejo de Vigilancia notificará al socio a su correo personal; en forma personal y/o por cualquier medio reconocido legalmente, remitiéndose copia de la denuncia acompañada de los documentos que sean del caso y conminándolo a comparecer y hacer uso de su legítimo derecho a la defensa.	
	Presentación de pruebas de cargo y descargo	Socio-a en proceso de exclusión	Terminada la etapa de prueba, se abrirá la etapa de alegación en la que se presentaran los alegatos de acusación y defensa que creyeran convenientes.	
	Presentación de informes, conteniendo conclusiones y recomendaciones de cada caso.	Consejo de Vigilancia	El Consejo de Vigilancia presentará su informe con las conclusiones y recomendaciones de cada caso, juntamente con el expediente debidamente foliado, mismo que será remitido al Consejo de Administración.	
	Convocatoria a Asamblea General de socios para resolver la exclusión de socios.	Presidente	En la convocatoria deberá constar expresamente el punto de exclusión al Socio; Con la convocatoria a Asamblea, se citará al socio para que haga uso de su derecho a la defensa y alegación final oral ante la Asamblea.	
	Resolver la exclusión de socio.	Asamblea General de Socios.	La Asamblea deberá resolver con votación secreta la exclusión o no del socio, en la que no podrán votar denunciante y denunciado.	



**GESTIÓN OPERATIVA**

**PROGRAMAS DE PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS OFERTADOS AL USUARIO**

<b>JUSTIFICACIÓN</b>	Una vez que los procesos de transición se han llevado a cabo , se hace necesario que previo y durante la operación de las unidades de transporte en las nuevas rutas y frecuencias autorizadas , se hace necesario comunicar de manera efectiva al usuario la información necesaria acerca de los nuevos servicios ofertados , como los nuevos destinos y horarios , de manera que se focalice la atención en la ciudadanía de las provincias de Esmeraldas y Manabí quienes se ven beneficiados al haber una nueva alternativa de viaje que conecta a estas dos provincias hermanas.			
<b>META</b>	Lograr que la ciudadanía en general conozca los nuevos turnos en los que podrán viajar desde la provincia de Esmeraldas a la provincia de Manabí y viceversa de manera que se conozca de manera adecuada de parte del usuario las ventajas de viajar en la nueva cooperativa fusionada de manera que se generen mayores beneficios económicos para los socios en cada viaje.			
<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>GUÍA DETALLADA</b>
<b>IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE PROMOCION DE LOS SERVICIOS OFERTADOS AL USUARIO.</b>	Solicitar y presentar la propuesta de Programa de Promoción de los servicios ofertados al usuario presentado por empresas publicitarias.	Gerente	Solicitar al presidente de la cooperativa que se convoque a sesión de consejo de administración para resolver la propuesta de programa de promoción de servicios. El gerente debe tener como mínimo 3 propuesta de trabajo.	Pág. 36-39
	Revisar y aprobar la propuesta de Programa de Promoción de los servicios ofertados al usuario.	Consejo de Administración	El consejo de administración se debe asegurar que se consideren todos los servicios ofertados por la cooperativa, lo que engloba las rutas y frecuencias nuevas que conectan la provincia de Manabí y Esmeraldas.	
	Realizar la selección y contratación del servicio de Community Manager.	Gerencia	El gerente dentro de los montos que está autorizado debe realizar la contratación de los servicios digitales de publicidad de acuerdo con las necesidades y especificaciones del presente programa.	

	Ejecutar el programa de promoción de los servicios ofertados a usuario.	Comunnity Manager.	El gerente debe proporcionar de manera continua la información solicitada por el Community Manager para la implementación del programa.	
--	---	--------------------	---	--

 <b>Uleam</b> UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ <b>CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA</b>	<b>COOP. DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS Y CARGA</b> <b>“LA UNIÓN”</b> RUC: 1791815092001 CORREO: cooplaunion2023@gmail.com DIRECCIÓN: Esmeraldas-Quinindé- La Unión			<b>UNIDAD 1</b> <b>PLAN DE ACCIÓN</b> Pág. 10/58
<b>GESTIÓN OPERATIVA</b>				
<b>PLAN DE CAPACITACION PARA SOCIOS, OFICINISTAS, CONDUCADORES Y PERSONAL DE APOYO OPERATIVO</b>				
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<p>Las regulaciones operativas que rigen en la provincia de Esmeraldas guardan mucha distancia a las que se aplican en la provincia de Manabí. Habiendo muchas diferencias relacionadas al trabajo organizado que realizan las cooperativas de transporte a través de consorcios en los cuales la provincia de Manabí cuenta con estipulaciones muy estrictas en cuanto tiempos de recorrido entre puntos, en Esmeraldas se cuenta con mayor libertad en los tiempos de demora entre puntos, no existiendo ningún tipo de sanción por retrasos, a diferencia de Manabí. Este tipo de diferencias hace que los conductores y personal de apoyo operativo deban ser capacitados previo a la ejecución de sus actividades para evitar generar gastos extraordinarios al socio por una mala práctica e incumplimiento de las regulaciones operativas.</p>			
<b>META</b>	<p>Lograr que los conductores y personal de apoyo operativo sean competentes para el trabajo operativo de la globalidad de rutas y frecuencia de la cooperativa, para minimizar el riesgo de gastos extraordinarios originados por la falta de conocimiento del tema mencionado.</p>			
<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>GUÍA DETALLADA</b>
<b>DISEÑAR Y EJECUTAR UN PLAN DE CAPACITACION PARA SOCIOS, CODUCTORES, OFICINISTAS Y PERSONAL DE APOYO OPERATIVO</b>	Convocar a sesión de consejo de administración para nombrar la Comisión de Educación	Presidente	El presidente de la cooperativa debe emitir la convocatoria a sesión de consejo de administración para nombrar la comisión de educación, misma que debe contar con 3 socios.	Pág. 40-43
	Nombrar de acuerdo con sus atribuciones a la comisión de educación.	Consejo de Administración	Notificar por escrito a los socios nombrados para dicha comisión para que se responda por escrito la aceptación de conformar dicha comisión. En la notificación se debe especificar las responsabilidades que tendrán los miembros de dicha comisión.	
	Elaborar los planes de capacitación dirigido a los socios, oficinistas, conductores y personal de apoyo operativo.	Comisión de Educación.	Se recomienda solicitar el apoyo técnico de los organismos de integración como la Unión Provincial de Esmeraldas, Unión Provincial de Manabí y de ser necesario recurrir a la Federación Nacional de Cooperativas de Transporte de	

			Pasajeros, para que se dote del apoyo necesario para la capacitación.	
	Convocar y llevar a cabo la capacitación de Socios, conductores y personal de apoyo operativo de la cooperativa.	Presidente y Comisión de Educación.	Solicitar el apoyo de gerencia, para que dote de la asistencia organizativa y de gestión de recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación.	



**Uleam**  
UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**COOP. DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS Y CARGA  
“LA UNIÓN”**

RUC: 1791815092001  
CORREO: cooplaunion2023@gmail.com  
DIRECCIÓN: Esmeraldas-Quinindé- La Unión



**UNIDAD 1  
PLAN DE ACCIÓN**

Pág. 12/58

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN INTERNA**

<b>JUSTIFICACIÓN</b>	Considerando que el recurso humano se extendió, como lo son oficinistas, conductores, personal de apoyo operativo y administrativo, surge la necesidad de contar con protocolo de comunicación interna que permita la comunicación efectiva de todos los involucrados en el giro del negocio de la organización.			
<b>META</b>	Establecer un protocolo de comunicación interna que permita la comunicación efectiva entre departamentos de la organización.			
<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>GUÍA DETALLADA</b>
<b>APROBAR E IMPLEMENTAR UN PROTOCOLO DE COMUNICACION INTERNA.</b>	Diseñar y presentar la propuesta de Protocolo de Comunicación Interna al Consejo de Administración.	Gerente	La gerencia deberá solicitar al presidente de la cooperativa que se convoque a sesión de consejo de administración para resolver la aprobación de la propuesta de Protocolo de Comunicación Interna.	Pág. 44-49
	Revisar y aprobar la propuesta de Protocolo de Comunicación Interna presentado por Gerencia.	Consejo de Administración	El presidente del consejo de administración deberá convocar a asamblea general de socios para que conozca y socialice el Protocolo de Comunicación Interna.	
	Conocer el Protocolo de Comunicación Interna aprobado por el consejo de administración.	Asamblea de Socios	Se debe fijar en la misma Asamblea General de socios la fecha y hora para que el presidente proceda a convocar a una Sesión de Trabajo general en la que se cuente con la participación obligatoria de los oficinistas, conductores, personal de apoyo operativo y administrativo.	
	Socialización general del Protocolo de Comunicación Interna aprobado por el consejo de administración	Presidente y Gerente	Se recomienda a la directiva de la organización comunicar de manera efectiva a todos los miembros de la organización para que se conozca el protocolo aprobado.	



**Uleam**

UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**COOP. DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS Y CARGA  
“LA UNIÓN”**

RUC: 1791815092001

CORREO: cooplaunion2023@gmail.com

DIRECCIÓN: Esmeraldas-Quinindé- La Unión



**UNIDAD 1  
PLAN DE ACCIÓN**

Pág. 13/58

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**MANUAL Y PERFILES DE PUESTOS**

<b>JUSTIFICACIÓN</b>	Es necesario establecer un manual que detalle los perfiles de los diferentes puestos de trabajo de la organización debido al aumento del personal que se requiere en cada área.			
<b>META</b>	Lograr que la cooperativa cuente con una guía que permita la contratación de personal que se ajuste a las necesidades del puesto de trabajo, de manera que se obtenga un recurso humano altamente competente en las responsabilidades asignadas.			
<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>GUÍA DETALLADA</b>
<b>IMPLEMENTAR UN MANUAL Y PERFILES DE PUESTOS.</b>	Diseñar y presentar la propuesta de Manual y perfiles de puestos al seno del consejo de administración.	Gerente	Solicitar al presidente de la cooperativa que se convoque a sesión de consejo de administración para resolver la propuesta de Manual y perfiles de puestos.	Pág. 50-55
	Revisar y aprobar la propuesta Manual y perfiles de puestos.	Consejo de Administración	Una vez aprobado el manual se debe oficialar la resolución al consejo de vigilancia para que desde sus atribuciones se vigile que el manual sea ejecutado correctamente por gerencia.	
	Precautelar que el personal contratado cumpla los estándares especificados en el manual y perfiles de puestos	Consejo de Vigilancia	El consejo de vigilancia de manera estatutaria tiene la atribución de realizar controles concurrentes, durante y después de los procesos de contratación llevados a cabo por el gerente.	



**Uleam**  
UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**COOP. DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS Y CARGA  
“LA UNIÓN”**

RUC: 1791815092001  
CORREO: cooplaunion2023@gmail.com  
DIRECCIÓN: Esmeraldas-Quinindé- La Unión



**UNIDAD 1  
PLAN DE ACCIÓN**

Pág. 14/58

**GESTIÓN OPERATIVA**

**POLITICA DE IMAGEN COORPORATIVA**

JUSTIFICACIÓN	La cooperativa no cuenta en su reglamento interno con detalles acerca de la imagen que deben mantener las unidades de transporte y sus operadores en el ejercicio de sus funciones , por lo cual se hace necesario contar con una política de imagen corporativa en la que se norme puntos importantes y de interés de los socios , ya que al haberse integrado las unidades de transporte de la cooperativa absorbida nace la necesidad de realizar adecuaciones de pintura y decoración conforme a la cooperativa absorbente , por lo cual se hace necesario contar con esta política para mantener una imagen uniforme de las unidades de transporte aun habiéndose aumentado la flota vehicular.			
META	Lograr uniformidad en la imagen institucional ante la sociedad, con la regulación del aspecto visual con el que deben contar todas las unidades de transporte sea en buses y rancheras y sus operadores, quienes representan a la cooperativa directamente ante el usuario.			
OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	RECOMENDACIONES	GUÍA DETALLADA
<b>ESTABLECER UNA POLITICA DE IMAGEN COORPORATIVA PARA LA COOPERATIVA FUSIONADA.</b>	Diseñar y presentar la propuesta de política de imagen corporativa.	Gerente	Solicitar al presidente de la cooperativa que se convoque a sesión de consejo de administración para resolver la propuesta de política de imagen corporativa.	Pág. 56-59
	Revisar y aprobar la política de imagen corporativa propuesta por gerencia.	Consejo de Administración	Se recomienda al presidente del consejo de administración convocar a asamblea general de socios para sean informados acerca de esta política para su sano cumplimiento.	
	Conocer la política de imagen corporativa propuesta por gerencia.	Asamblea de Socios	Se recomienda a los socios de la organización presentar mociones debidamente motivadas de acuerdo con las nuevas necesidades que surgen a partir de la fusión de las dos cooperativas	
	Asegurar el correcto cumplimiento de la política de imagen institucional.	Consejo de Vigilancia	El consejo de vigilancia de manera estatutaria tiene la atribución de velar por el cumplimiento de la política de imagen corporativa.	



<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
Párraga Marcillo Roxana Vanessa Mendoza Estrada Jesús Nicolás	Tutor Académico, Ing. Patricio Cadena Silva, MBI



# UNIDAD

## 2

## GUIA PARA EL PLAN DE ACCIÓN

20

24



### OBJETIVO

Brindar una guía detallada de las acciones a llevar a cabo para que la fusión por absorción con la cooperativa Costa Norte cumpla con los objetivos que la motivaron y establecer una cooperativa ajustada a las nuevas necesidades y regulaciones de los entes de control.



**Uleam**

UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ

CARRERA DE CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA

**COOP. DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS Y CARGA "LA UNIÓN"**

RUC: 1791815092001

CORREO: cooplaunion2023@gmail.com

DIRECCIÓN: Esmeraldas-Quinindé- La Unión



**UNIDAD 2**

**GUIA**

Pág. 17/59

## REFORMAR EL REGLAMENTO INTERNO DE ACUERDO CON LAS NUEVAS NECESIDADES DE LA COOPERATIVA FUSIONADA.

Las organizaciones de la economía popular y solidaria, en las que se incluyen las cooperativas de transporte, deben contar entre su normativa con un reglamento interno actualizado conforme a las necesidades de la organización, considerando factores internos y externos. Considerando que la última reforma realizada al reglamento interno se realizó en el año 2013 y al haberse fusionado dos cooperativas, surgen nuevas necesidades y circunstancias que obligan a la institución tomar nuevas normas de rigor que se alineen a los objetivos planteados por la organización.

### **PASO 1. PRESENTACION DE PROPUESTA AL CONSEJO DE ADMINISTRACION.**

**RESPONSABLE:** GERENTE

**TIEMPO MAXIMO DE EJECUCION: 10 DIAS**

Debido a los cambios generados a nivel global en la organización el reglamento interno debe ser ajustado a las nuevas necesidades surgidas a partir de la fusión de las cooperativas, es por ello que el gerente en uso de sus atribuciones y de acuerdo con el Art.36 del Estatuto social de la cooperativa y en concordancia con el Art.44 del Reglamento a la LOEPS deberá presentar la propuesta de reforma al reglamento interno de la cooperativa, en el término de 10 días al consejo de administración, en las que se deben considerar lo siguiente:

Dado que dentro de la cooperativa se cuenta con personal que no mantiene una relación laboral directa con la organización si no con cada socio, como es el caso de los conductores y auxiliares de apoyo operativo y que por lo tanto no mantienen relación de dependencia ni han suscrito ningún tipo contrato de prestación de servicios a la Cooperativa, pero sin embargo se hace necesario que se mantengan bajo una regulación interna a través de la aplicación del reglamento interno, se sugiere la siguiente reforma:

#### **Artículo 1:**

##### **Ámbito de Aplicación – Como se encuentra.**

El presente reglamento regula el funcionamiento Institucional, es de cumplimiento obligatorio para los Socios, Gerente, empleados con relación de dependencia y aquellos que hayan suscrito contrato de prestación de servicios del personal operativo con la Cooperativa.

##### **Propuesta de Reforma:**

El presente reglamento regula el funcionamiento institucional, es de cumplimiento obligatorio para todos los socios, el Gerente, los empleados con relación de dependencia y aquellos que hayan suscrito contrato de prestación de servicios con la Cooperativa. Además, se extiende a todos los colaboradores y contratistas de la cooperativa en cualquier nivel y función.

Dado que el Directorio Ejecutivo de la Agencia Nacional de Tránsito en uso de sus atribuciones legales y reglamentarias, al tenor del numeral 16 del artículo 20 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial resolvió emitir el REGLAMENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN,

**ACTUALIZACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES REGULADOS POR LA AGENCIA NACIONAL TRÁNSITO**, en el que se considera dentro de los requisitos para los tramites de cambio de titularidad de vehículo y para cambios de socio requisitos específicos que no se encuentran delimitados en el presente reglamento, por lo cual, considerando lo dispuesto por la Agencia Nacional de Tránsito en la RESOLUCIÓN Nro. 018-DIR-2022-ANT emitida el 28 de junio de 2022, se sugiere la siguiente reforma:

**Artículo 6:**

**Requisitos para Ser Socio- Como se encuentra.**

Las personas aspirantes para ingresar como socio de la cooperativa deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Solicitud de ingreso como socio al Consejo de Administración.
- b) Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación vigente.
- c) Licencia de conducir profesional.
- d) Documentación del vehículo.

**Propuesta de Reforma:**

Además de lo establecido en el Estatuto Social, las personas aspirantes a ingresar como socio de la Cooperativa deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Presentar una solicitud de ingreso al Consejo de Administración, en original y dos copias.
- b) Copias de: Cédula de ciudadanía, Certificado de votación vigente, RUC una vez que el vehículo se encuentre habilitado, y autorización de facturación electrónica emitida por el Servicio de Rentas Internas.
- c) Licencia de conducir en la que conste ser Conductor Profesional, o presentar un contrato laboral vigente con un chofer profesional que conduzca la unidad del solicitante.
- d) Copia autenticada o certificada de la factura y/o contrato de compraventa del vehículo a ingresar al parque automotor de la cooperativa, y revisión técnica vehicular vigente.
- e) Declaración juramentada notariada indicando no pertenecer a otra cooperativa de transporte similar y que los fondos de ingreso son de origen lícito.
- f) En caso de ingresar en reemplazo de un socio, pagar como cuota de ingreso el valor de 5 Salarios Básicos Unificados.
- g) Ser propietario de un vehículo que cumpla con los requisitos establecidos en la organización y el organismo de tránsito competente.
- h) Poseer póliza de seguro para el vehículo o adherirse al contrato de seguros de la Cooperativa.
- i) Presentar certificado de no haber sido sancionado o excluido de otra Cooperativa.
- j) Llenar la ficha informativa solicitada por la secretaría de la Cooperativa.
- k) Certificado del socio saliente de no adeudar a la Cooperativa

**Dado que, para el ingreso de nuevos socios a la organización, en el actual reglamento no especifica de manera detallada, el procedimiento a seguir para la aceptación y registro dentro de la organización, considerando lo tipificado en el Art. 29 del LOEPS y el Art 24 de la RLOEPS y con el fin de promover la simplificación de los procesos en la gestión interna se sugiere la siguiente reforma:**

**Artículo 8:**

**Procedimiento de Aceptación y Registro de Socios - Como se encuentra.**

El aspirante a socio y la cooperativa seguirán el siguiente procedimiento administrativo:

- a) Presentar solicitud de ingreso con documentación requerida.
- b) Verificación y organización de documentos por parte del secretario/a.

c) Aceptación o rechazo de la solicitud por el Consejo de Administración.
d) Registro del nuevo socio en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
<b>Propuesta de Reforma:</b>
El aspirante a socio y la cooperativa seguirán el siguiente procedimiento administrativo:
a) El aspirante a Socio deberá presentar en la Secretaría de la Cooperativa su Solicitud de Ingreso, acompañada de la documentación indicada en el Art. 3 de este reglamento. El secretario/a hará constar la razón del ingreso de esta solicitud y documentación, entregando la correspondiente fe de presentación.
b) El secretario/a de la Cooperativa, en tres días hábiles, verificará y organizará los documentos entregados, sentando la correspondiente razón por escrito.
c) El presidente, dentro de ocho días posteriores a la recepción de la documentación, convocará a una sesión del Consejo de Administración para la aceptación del nuevo socio.
d) El Consejo de Administración, con el voto favorable de la mayoría de sus miembros, aceptará o rechazará la solicitud de ingreso del aspirante a socio.
e) En caso de aceptación, el Consejo de Administración informará inmediatamente a la Gerencia para que el nuevo socio sea registrado en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. En caso de rechazo, se dispondrá el reembolso inmediato de la cuota de ingreso.
f) El Gerente entregará la documentación respectiva al socio para obtener el título habilitante en la Agencia Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
g) En caso de documentación falsa o adulterada, el Consejo de Administración dejará sin efecto la aceptación del socio, sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.
h) El socio aceptado por el Consejo de Administración tendrá todos los derechos y obligaciones que le corresponden, sin perjuicio de que se encuentre registrado en el Organismo de Control correspondiente.

**Considerando la Disposición General Decimoctava de la LOTTTSV, se sugiere la siguiente reforma:**

<b>Artículo 9:</b>
<b>Negación de Ingresos - Como se encuentra.</b>
No podrán ser socios de la Cooperativa:
a) Personas que hayan defraudado fondos en cualquier institución pública o privada.
b) Personas litigando con la Cooperativa.
c) Miembros activos de la Policía Nacional y Fuerzas Armadas.
d) Personas excluidas de otra Cooperativa por falta de honestidad.
<b>Propuesta de Reforma:</b>
No podrán ser socios de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros y Carga La Unión:
a) Personas que hubieren defraudado fondos en cualquier institución pública o privada con sentencia ejecutoriada.
b) Personas que se encuentran litigando con la Cooperativa.
c) Miembros activos de la Policía Nacional y Fuerzas Armadas, Servidores Públicos, y Agentes de los Órganos de Control y Regulación de Transporte y Tránsito.
d) Personas que hubieren sido excluidas de otra Cooperativa o Compañía por falta de honestidad o probidad.
e) Personas con antecedentes penales.

**Considerando que no existe una clara instrucción de cómo actuar en los casos en los que se presenten salidas voluntarias de parte de los socios, específicamente en los casos en los que no**

pueda aceptar la renuncia, de acuerdo con lo tipificado en el Art. 30 de la LOEPS se sugiere a siguiente reforma:

**Artículo 6:**

**Pérdida de Calidad de Socio por Retiro Voluntario Como se encuentra.**

En caso de renuncia voluntaria, el socio presentará su solicitud de retiro ante el Consejo de Administración, el cual deberá aceptarla o negarla en el término de **30 días**.

**Propuesta de Reforma:**

En caso de renuncia voluntaria, el socio saliente presentará su solicitud de retiro en original y dos copias, ante el Consejo de Administración. El Consejo de Administración, en el término de 8 días, deberá aceptar o negar la solicitud de renuncia presentada por un socio. La solicitud de retiro voluntario será negada en los siguientes casos:

- a) Cuando el solicitante haya sido sancionado en primera instancia con la sanción de exclusión de la Cooperativa.
- b) Cuando el socio mantenga deudas de cualquier naturaleza pendientes con la Cooperativa, obligaciones que no podrán ser asumidas por la Asamblea General de Socios.

Sin perjuicio de lo expuesto, quien solicite el retiro voluntario podrá recomendar a la cooperativa el ingreso de un reemplazante.

**Dado que de acuerdo a la entrevista realizada a los administradores se pudo evidenciar un reiterado incumplimiento de obligaciones de los socios a la cooperativa , así como la falta de unidades de transporte para cubrir las rutas y frecuencias autorizadas en el contrato de operación en el que se adenda las de la cooperativa absorbida, surge la necesidad de actuar de acuerdo al Art. 10 del Estatuto Social de la cooperativa , pero ante la falta de tipificación de procedimientos que deben llevarse a cabo en el Reglamento Interno en el que no se contempla las etapas del debido proceso , y con el fin brinda un mejor entendimiento del procedimiento tanto para los directivos como para los socios.**

**De acuerdo con el Art. 76 de la Constitución de la República, en todo proceso en el que se determinen derechos y obligaciones de cualquier orden, se asegurará el derecho al debido proceso; lamentablemente en el reglamento interno actual no ofrece detalles del procedimiento a llevarse a cabo en un proceso de exclusión, por lo cual augurando que se brinde el debido derecho a la defensa del socio en proceso de exclusión se sugiere la siguiente reforma:**

**Artículo 7:**

**Pérdida de Calidad de Socio por Exclusión - Como se encuentra.**

Serán excluidos como socios aquellos que incurran en las causales de exclusión establecidas en el Estatuto de la Cooperativa.

**Propuesta de Reforma:**

Serán excluidos como socios aquellos que se encuentren inmersos en cualquiera de las causales establecidas en el Artículo 10 del Estatuto de la Cooperativa La Unión, y se someterán al siguiente procedimiento:

- a) ETAPA ACUSATORIA: Presentada la denuncia escrita por algún socio, directivo o la Gerencia, el Consejo de Administración resolverá si existen fundamentos para iniciar el proceso de exclusión. De existir causal, remitirán el proceso al Consejo de Vigilancia.
- b) ETAPA PROBATORIA: El Consejo de Vigilancia notificará al socio denunciado y abrirá la etapa de prueba por seis días, durante los cuales se presentarán las pruebas de cargo y descargo.
- c) ETAPA DE ALEGATOS: Terminada la etapa de prueba, se abrirá la etapa de alegatos por tres días. El Consejo de Vigilancia presentará su informe al Consejo de Administración.

d) ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA: Se convocará a Asamblea para resolver la exclusión del socio denunciado, permitiéndole hacer uso de su derecho a la defensa.

**Ante el lamentable hecho que un socio llegare a fallecer y ante la falta de detalle acerca del proceso a seguir en estos casos, considerando el Art. 29 de la LOEPS, se sugiere la siguiente reforma, en la que se busca normar algo que por costumbre siempre se ha realizado que es no cobrar la cuota de ingreso en el caso de ingreso de un heredero en reemplazo del fallecido:**

**Artículo 8:**

**Pérdida de Calidad de Socio por Fallecimiento - Como se encuentra.**

En caso de fallecimiento de un socio, la cooperativa podrá aceptar a un heredero como reemplazante.

**Propuesta de Reforma:**

En caso de fallecimiento de un socio, la cooperativa, a través del Consejo de Administración, podrá aceptar en su reemplazo a uno de los herederos del fallecido, siempre que dentro de los siguientes tres meses los interesados hagan conocer por escrito esta decisión a la cooperativa y adjunten la designación de procurador común y demás documentos que justifiquen que cumplen con los requisitos para ser socio. No se cobrará la cuota de ingreso en este caso.

**De acuerdo a las versiones de los principales administradores se pudo identificar que una de las dificultades en la gestión financiera se origina por el nivel de morosidad que existe internamente y que se ha venido arrastrando periodo a periodo desde la pandemia por COVID 19, surge la necesidad de normar estrategias que permitan reducir las cuentas por cobrar a los socios y que aumente la liquidez de la organización, considerando que en Ecuador se reconoce el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para la solución de conflictos, se sugiere la siguiente reforma:**

**Artículo 9:**

**Tiempo Máximo de Mora - Como se encuentra.**

Los socios deben estar al día en sus obligaciones económicas para participar en la Asamblea.

**Propuesta de Reforma:**

Para participar en la Asamblea, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas. En caso de mora por razones de fuerza mayor, se procederá de la siguiente manera:

- a) Si la deuda corresponde a un periodo máximo de tres meses, el Consejo de Administración autorizará la reprogramación del pago en seis meses.
- b) Si la deuda corresponde a un periodo mayor a tres meses, se procederá mediante un Centro de Mediación autorizado, iniciando con una cuota del 10% del total de la deuda y el saldo en un periodo máximo de tres años

**En una organización en la que se aumentó el número de socios, vehículos, rutas, frecuencias, recursos humanos, etc. Se hace necesario que los socios se mantengan informados de manera continua, acerca de la gestión administrativa, financiera y operativa de la organización, considerando lo establecido en la Resolución No. MCDS-EPS-004-2013 del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, se sugiere la siguiente reforma:**

**Artículo 10:**

**Clases de Asambleas- Como se encuentra.**

Las asambleas serán ordinarias y extraordinarias.

**Propuesta de Reforma:**

Las asambleas serán ordinarias y extraordinarias. Las asambleas ordinarias se reunirán de forma mensual, preferentemente el segundo miércoles de cada mes, para conocer informes de los Consejos y Gerencia, y otros informes relevantes. Las asambleas extraordinarias se convocarán para tratar asuntos específicos y serán convocadas con cinco días de anticipación.

Debido a los cambios que se produjeron en el contexto del COVID-19, el MIES como ente regulador de las organizaciones de la economía popular y solidaria en coordinación con la SEPS, emitió la RESOLUCIÓN MINISTERIAL No. 008 del MIES en la que reforma la Resolución No. MCDS-EPS-004-2013 mediante la cual se establece una regulación que permite el desarrollo de Asambleas y Juntas de forma virtual, por lo cual se sugiere las siguientes reformas:

#### **Artículo 11:**

##### **Formas de Asambleas - Como se encuentra.**

Las asambleas generales podrán ser presenciales o virtuales.

##### **Propuesta de Reforma:**

Las asambleas generales podrán ser presenciales o virtuales:

a) Asambleas generales presenciales: Los asistentes se reúnen en un lugar físico determinado en la convocatoria.

b) Asambleas generales virtuales: Se realizan a través de medios tecnológicos que permitan la intervención, comunicación, deliberación y decisión de todos los asistentes, cumpliendo con las mismas disposiciones que las presenciales. La convocatoria indicará expresamente que se desarrollará de forma virtual

#### **Artículo 12**

##### **Contenido de la Convocatoria por Medios Electrónicos- Como se encuentra.**

La convocatoria será emitida desde el medio oficial de la organización.

##### **Propuesta de Reforma:**

La convocatoria para asamblea general virtual será emitida desde el medio oficial de la organización, especificando la aplicación o medio tecnológico a utilizar, claves de acceso, documentos e informes relacionados, enlaces de descarga de documentos, y medios para votaciones. La difusión se realizará por canales adecuados definidos por la organización

#### **Artículo 14:**

##### **Quorum Reglamentario - Como se encuentra.**

El quorum estará constituido por la mayoría de los socios habilitados. Si no hay quorum, la Asamblea se realizará una hora después con los socios presentes.

##### **Propuesta de Reforma**

El quorum en las asambleas estará constituido por la mayoría de los socios habilitados. Si no hay quorum a la hora señalada, se esperará una hora y la Asamblea se realizará con los socios presentes. En asambleas virtuales, el secretario registrará a los asistentes mediante confirmación por correo electrónico antes de la hora de inicio, constatando el quorum al inicio de la asamblea.

**Para este artículo, además de las resoluciones ya nombradas, se considera la reforma de conformidad a los artículos 13 y 14 de la Ley de Comercio Electrónico.**

#### **Artículo 21:**

##### **Contenido del Acta - Como se encuentra.**

Las actas contendrán al menos la denominación de la organización, lugar, fecha, hora de inicio, clase de asamblea, y numeración secuencial.

##### **Propuesta de Reforma:**

Las actas contendrán al menos la siguiente información:

1. Denominación de la organización, lugar, fecha y hora de inicio, clase y tipo de asamblea, y numeración secuencial.
2. Nombres, apellidos y firmas del presidente y secretario. En asambleas virtuales, las firmas serán electrónicas.
3. Constatación del quorum, indicando el número de asistentes y adjuntando el listado de asistentes con sus firmas. En asambleas virtuales, se atenderá lo previsto en el artículo 14.
4. Orden del día y su aprobación.
5. Resumen de debates y mociones.
6. Resultados de votaciones, indicando si fueron secretas.
7. Hora de clausura de la asamblea.
8. Constancia de aprobación del acta, con las firmas del presidente y secretario.

## **PASO 2. CONVOCATORIA A SESION DE CONSEJO DE ADMINISTRACION PARA RESOLVER LA APROBACION DE LA PROPUESTA DE REFORMA AL REGLAMENTO INTERNO**

**RESPONSABLE: PRESIDENTE**

**TIEMPO MAXIMO DE EJECUCION: 3 DIAS**

El gerente deberá presentar la propuesta de reforma al reglamento interno mediante una carta dirigida al presidente del consejo de administración, en la que le solicitará que se convoque a la sesión de consejo de administración.

El presidente convocará la sesión de consejo de administración de acuerdo con la normativa vigente, en la que deberá respetar los requisitos mínimos de ley y resolver la propuesta de reformas presentada por el gerente de acuerdo con el Art. 38 de la LOEPS.

## **PASO 3. APROBACION DE LA PROPUESTA DE REFORMA AL REGLAMENTO INTERNO**

**RESPONSABLE: CONSEJO DE ADMINISTRACION**

**TIEMPO MAXIMO DE EJECUCION: 5 DIAS**

El consejo de administración sesionará de acuerdo con la convocatoria emitida por el presidente de la cooperativa en la que se tendrá un término de convocatoria de 3 días sin considerar el día de la convocatoria ni el día de la sesión, es decir 5 días.

El gerente debe asistir obligatoriamente con voz informativa a la sesión de consejo de administración en la que se debe detallar artículo por artículo la reforma correspondiente a aprobar.

El consejo de administración podrá sugerir cambios siempre y cuando la gerencia se asegure en pleno derecho que los cambios no infringen ningún tipo de regulación vigente o disposiciones estatutarias.

Es importante mencionar que el consejo de administración únicamente aprobara la propuesta presentada por el gerente, para luego someter su aprobación a la asamblea de socios. Para tales efectos el consejo de administración puede considerar el acompañamiento de un profesional del derecho.

## **PASO 3. APROBACION DE REFORMAS AL REGLAMENTO INTERNO.**

**RESPONSABLE: ASAMBLEA GENERAL**

**TIEMPO MAXIMO DE EJECUCION: 7 DIAS**

De resolverse favorablemente la propuesta presentada, el presidente de la cooperativa debe proceder a la convocatoria a asamblea general de socios para su respectiva análisis y aprobación, en la que se tendrá un término de convocatoria de 5 días sin considerar el día de la convocatoria ni el día de la sesión, es decir 7 días y deberá contener los siguientes requisitos mínimos: Determinación del tipo de asamblea, dirección exacta donde se celebrara, fecha y hora de inicio , orden del día claro y preciso, dirección de las oficinas donde se pone a disposición los documentos a tratar y firma físico o electrónica de quien suscribe. Así mismo esta debe ser presentada por **MEDIOS ELECTRÓNICOS**: mensajes, aplicaciones celulares, correos electrónicos o página web. A su vez debe exhibirse en las oficinas de la cooperativa donde sea visible para el socio y de haber la posibilidad publicarlo en un medio de comunicación

La asamblea en uso de sus atribuciones contempladas en el Estatuto Social de la Cooperativa y en concordancia con la LOEPS y respectivo reglamento, debe resolver la aprobación o rechazo de la reforma a realizarse en el reglamento interno.

En la misma asamblea debe suscribirse el acta de esta, en la que conste la resolución de aprobación de reformas, así como se debe emitir una copia certificada por secretaria del nuevo reglamento reformado a cada socio.





**Uleam**  
UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA

**COOP. DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS Y CARGA "LA UNIÓN"**

RUC: 1791815092001  
CORREO: cooplaunion2023@gmail.com  
DIRECCIÓN: Esmeraldas-Quinindé- La Unión



**UNIDAD 2**

**GUIA**

Pág. 25/59

## GUÍA DETALLADA PARA LA REFORMA DEL PLAN OPERATIVO Y PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA FUSIONADA

### Objetivo:

Reformar el Plan Operativo y el Plan Estratégico de acuerdo con las necesidades de la cooperativa fusionada.

### Justificación:

Las organizaciones de la economía popular y solidaria, incluidas las cooperativas de transporte, deben contar con un Estatuto social y un reglamento interno actualizados conforme a las necesidades de la organización, considerando factores internos y externos. Al haberse fusionado dos cooperativas, surgen nuevas necesidades y circunstancias que obligan a la institución a adoptar nuevas normas de rigor que se alineen con los objetivos planteados por la organización.

### Plan de Acción:

#### **PASO 1: Diseño y Presentación de la Propuesta de Reformas**

##### Acción:

Diseñar y presentar la propuesta de reformas al plan operativo y estratégico de la cooperativa.

##### Responsable:

Gerente

##### Evaluación Inicial:

Revisar el contexto actual de la cooperativa fusionada, incluyendo el análisis de las operaciones, recursos disponibles, y necesidades emergentes.

Recopilar información relevante sobre el desempeño histórico de ambas cooperativas antes de la fusión.

##### Identificación de Necesidades:

Realizar reuniones con socios, empleados y miembros del consejo de administración para identificar las áreas clave que requieren reformas.

Realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) para identificar las áreas críticas que deben ser abordadas en el nuevo plan.

Diseño de la Propuesta:

Desarrollar una propuesta preliminar de reformas al plan operativo y estratégico, asegurando que estas se alineen con los objetivos y misión de la cooperativa fusionada.

Incluir en la propuesta objetivos específicos, estrategias a implementar, y métricas de seguimiento y evaluación.

#### **PASO 2: Revisión y Aprobación de la Propuesta**

**Acción:**

Revisar y aprobar la propuesta de reformas al plan operativo y estratégico de la cooperativa.

**Responsable:** Consejo de Administración

**Convocatoria a Sesión:**

El presidente del consejo de administración debe convocar a una sesión extraordinaria para revisar la propuesta de reformas.

**Revisión Detallada:**

Durante la sesión, revisar detalladamente cada aspecto de la propuesta, considerando los impactos operativos y estratégicos.

Evaluar la viabilidad y el alineamiento de las reformas con los objetivos a largo plazo de la cooperativa.

**Debate y Ajustes:**

Facilitar un espacio de debate donde los miembros del consejo puedan expresar sus opiniones y sugerencias.

Realizar ajustes a la propuesta si se consideran necesarios basados en las discusiones.

**Aprobación Formal:**

Someter la propuesta a votación del consejo de administración para su aprobación.

Documentar formalmente la aprobación y los ajustes realizados.

**PASO 3: Comunicación y Conocimiento de las Reformas****Acción:**

Conocer las reformas al plan operativo y estratégico aprobadas por el consejo de administración.

**Responsable:** Asamblea General

**Convocatoria a Asamblea General:**

El presidente del consejo de administración debe convocar a una asamblea general de socios para presentar las reformas aprobadas.

**Presentación de las Reformas:**

El gerente y el presidente del consejo de administración deben presentar las reformas detalladamente, explicando el proceso seguido y los beneficios esperados.

Utilizar herramientas visuales como presentaciones y gráficos para facilitar la comprensión de las reformas.

**Espacio para Preguntas y Discusión:**

Facilitar un espacio para que los socios puedan hacer preguntas y expresar sus opiniones sobre las reformas.

Recoger cualquier preocupación o sugerencia adicional de los socios.

#### **Implementación de las Reformas:**

Definir un cronograma claro para la implementación de las reformas aprobadas.  
Asignar responsabilidades específicas para cada etapa de la implementación.

#### **Monitoreo y Evaluación:**

Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso de la implementación de las reformas.





**Uleam**

UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ

CARRERA DE CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA

COOP. DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE  
PASAJEROS Y CARGA "LA UNIÓN"

RUC: 1791815092001

CORREO: cooplaunion2023@gmail.com

DIRECCIÓN: Esmeraldas-Quinindé- La Unión



**UNIDAD 2**

**GUIA**

Pág. 28/59

## GUÍA DETALLADA PARA LA REFORMA DEL PRESUPUESTO ANUAL DE LA COOPERATIVA FUSIONADA

**Objetivo:** Reformar el presupuesto anual de la cooperativa conforme a las nuevas necesidades.

**Justificación:** La cooperativa basa sus ingresos en el aporte de los socios, destinados a cubrir los gastos necesarios para la operación de las unidades de transporte. Para el presente periodo, se aprobó un presupuesto en noviembre de 2023 que solo consideró los ingresos y egresos de la operatividad de la cooperativa sin considerar la fusión. Es necesario reformar el presupuesto para incluir al número de socios que ahora conforman la nueva cooperativa fusionada, así como el aumento de egresos por el incremento de nuevas rutas y frecuencias.

**Meta:** Contar con un presupuesto que se ajuste a la realidad de las necesidades económicas de la organización para el correcto desarrollo de sus operaciones, extendiéndose desde Esmeraldas a toda la Provincia de Manabí.

**PASO 1:** Presentar un Informe Detallado de los Ingresos y Egresos Necesarios para la Operación de la Nueva Cooperativa Fusionada

**Acción:** Presentar un informe detallado de los ingresos y egresos necesarios para la operación de la nueva cooperativa fusionada.

**Responsable:** Contador

Para la emisión del informe solicitado por gerencia se recomienda al contador de la cooperativa seguir las siguientes recomendaciones:

### 1. Recolección de Datos Históricos:

- Compilar los estados financieros de los últimos tres años de la Cooperativa Costa Norte y Cooperativa La Unión.
- Identificar y consolidar todas las fuentes de ingresos y tipos de egresos, detallando las partidas específicas.

### 2. Análisis Comparativo:

- Realizar un análisis comparativo de los ingresos y egresos antes y después de la fusión.
- Identificar las variaciones significativas en ingresos y gastos operativos.

### 3. Proyección de Nuevos Ingresos y Egresos:

- Estimar los ingresos adicionales esperados por el aumento del número de socios y nuevas rutas.

- Estimar los egresos adicionales necesarios para soportar las nuevas rutas y frecuencias de operación.

#### 4. Preparación del Informe:

- Elaborar un informe detallado con gráficos y tablas que muestren la evolución de los ingresos y egresos.
- Incluir un análisis de necesidades adicionales surgidas de la fusión.

#### 5. Presentación del Informe:

- Presentar el informe al Gerente para su revisión y ajustes necesarios antes de la presentación al Consejo de Administración.
- El informe debe contener de manera clara las partidas presupuestarias a reformar, con su respectiva comparación del antes y después, y su respectiva justificación.

### **PASO 2: Diseñar y Presentar la Propuesta de Reformas al Presupuesto de la Cooperativa**

**Acción:** Diseñar y presentar la propuesta de reformas al presupuesto de la cooperativa.

**Responsable:** Gerente

Se recomienda al gerente considerar los siguientes aspectos:

#### 1. Revisión del Informe Financiero:

- Revisar el informe detallado de ingresos y egresos presentado por el Contador.
- Identificar las áreas prioritarias que requieren ajuste en el presupuesto.

#### 2. Elaboración de la Propuesta de Reforma:

- Diseñar la propuesta de reforma al presupuesto, considerando los nuevos ingresos y egresos identificados.
- Detallar las partidas presupuestarias específicas que deben ser ajustadas.

#### 3. Consulta Interna:

- Realizar reuniones con los responsables de cada área operativa para validar las proyecciones y ajustes necesarios.
- Incorporar feedback y realizar ajustes finales a la propuesta.

#### 4. Preparación de Documentación:

- Preparar la documentación formal de la propuesta de reforma al presupuesto, incluyendo un resumen ejecutivo y anexos detallados.

#### 5. Presentación Formal:

- Presentar la propuesta de reforma al presidente del consejo de administración.

**Recomendación:** Solicitar al presidente de la cooperativa que convoque a sesión de consejo de administración para resolver la propuesta de reforma al presupuesto.

### **PASO 3: Revisar y Aprobar la Propuesta de Reformas al Presupuesto de la Cooperativa**

**Acción:** Revisar y aprobar la propuesta de reformas al presupuesto de la cooperativa.

**Responsable:** Consejo de Administración.

Para su respectiva aprobación se deberá seguir los siguientes pasos:

#### **1. Convocatoria a Sesión Extraordinaria:**

- El presidente del consejo de administración debe convocar a una sesión extraordinaria para revisar la propuesta de reformas al presupuesto.

#### **2. Revisión y Debate:**

- Revisar detalladamente cada aspecto de la propuesta de reforma al presupuesto.
- Facilitar un debate entre los miembros del consejo para discutir la viabilidad y el impacto de las reformas propuestas.

#### **3. Ajustes Necesarios:**

- Realizar ajustes a la propuesta de reforma, si se consideran necesarios, basados en las discusiones y recomendaciones del consejo.

#### **4. Aprobación Formal:**

- Someter la propuesta de reforma a votación del consejo de administración para su aprobación.
- Documentar formalmente la aprobación y los ajustes realizados.

#### **5. Preparación para Asamblea General:**

- Preparar una presentación detallada y accesible para la asamblea general de socios.

### **PASO 4: Conocer las Reformas al Presupuesto Aprobado por el Consejo de Administración**

**Acción:** Conocer las reformas al presupuesto aprobado por el consejo de administración.

**Responsable:** Asamblea General de Socios

Luego de ser aprobadas las reformas por el consejo de Administración, se debe hacer cumplir con las atribuciones de la asamblea general, para lo cual se debe ejecutar lo siguiente:

#### **1. Convocatoria a Asamblea General:**

- El presidente del consejo de administración debe convocar a una asamblea general de socios para presentar las reformas aprobadas.

## 2. Presentación de las Reformas:

- El gerente y el presidente del consejo de administración deben presentar las reformas aprobadas detalladamente.
- Utilizar herramientas visuales como presentaciones y gráficos para facilitar la comprensión de las reformas.

## 3. Espacio para Preguntas y Discusión:

- Facilitar un espacio para que los socios puedan hacer preguntas y expresar sus opiniones sobre las reformas.
- El contador debe estar presente para despejar dudas técnicas y financieras que surjan.

## 4. Documentación de la Asamblea:

- Registrar formalmente en actas las discusiones, preguntas y respuestas de la asamblea general.
- Asegurar que las actas sean firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea.

## 5. Implementación de las Reformas:

- Definir un cronograma claro para la implementación de las reformas aprobadas.
- Asignar responsabilidades específicas para cada etapa de la implementación.

## 6. Monitoreo y Evaluación:

- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso de la implementación de las reformas.
- Informar periódicamente a los socios sobre el estado de implementación y los resultados obtenidos.





**COOP. DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS Y CARGA "LA UNIÓN"**

RUC: 1791815092001  
 CORREO: cooplaunion2023@gmail.com  
 DIRECCIÓN: Esmeraldas-Quinindé- La Unión



**UNIDAD 2**

**GUIA**

Pág. 32/59

## GUÍA DETALLADA PARA INICIAR LOS PROCESOS DE EXCLUSIÓN DE SOCIOS SIN UNIDADES DE TRANSPORTE CALIFICADAS

**Objetivo:** Iniciar los procesos de exclusión a quienes no cuentan con una unidad de transporte calificada ante la Agencia Nacional de Tránsito.

**Justificación:** La cooperativa fusionada, al contar con las rutas y frecuencias que pertenecían a la cooperativa absorbida, necesita una flota vehicular de 83 vehículos activos para cumplir con el 100% de las rutas y frecuencias habilitadas. Actualmente, la cooperativa cuenta con 60 unidades de transporte activas. Es necesario iniciar el proceso de exclusión para los socios que no tienen unidades de transporte habilitadas, de acuerdo con el estatuto, reglamento interno y demás normativas, para mantener la continuidad del servicio.

### **PASO 1: Presentar un Informe Detallado al Consejo de Administración**

**Acción:** Presentar un informe detallado al consejo de administración acerca de la flota vehicular activa en relación con la flota vehicular necesaria para la operación de la cooperativa fusionada.

**Responsable:** Gerente

#### **Pasos Detallados:**

##### **1. Elaboración del Informe:**

- Recopilar datos sobre la flota vehicular actual, incluyendo el estado de cada unidad y la fecha de deshabilitación de las unidades inactivas.
- Analizar las necesidades operativas para cumplir con las rutas y frecuencias habilitadas.

##### **2. Redacción del Informe:**

- Incluir un desglose detallado de los socios con unidades activas y aquellos sin unidades calificadas.
- Resaltar la brecha entre la flota vehicular actual y la necesaria.

##### **3. Preparación para la Sesión:**

- Solicitar al presidente que convoque a una sesión del consejo de administración.
- Adjuntar el informe a la convocatoria de la sesión.

### **PASO 2: Resolver el Inicio de Proceso de Exclusión**

**Acción:** Resolver el inicio de proceso de exclusión por no cumplir con el vínculo común, que es tener una unidad de transporte habilitada.

**Responsable:** Consejo de Administración

**Pasos Detallados:**

**1. Convocatoria a Sesión Extraordinaria:**

- El presidente del consejo de administración debe convocar a una sesión extraordinaria con la presencia de un asesor jurídico.

**2. Revisión del Informe:**

- Revisar el informe presentado por el gerente. Evaluar los casos de socios sin unidades habilitadas.

**3. Debate y Resolución:**

- Discutir los fundamentos para iniciar el proceso de exclusión.
- Resolver iniciar el proceso de exclusión para los socios que no cumplan con el requisito de tener una unidad habilitada.

**4. Notificación al Consejo de Vigilancia:**

- Informar al consejo de vigilancia sobre las resoluciones tomadas.

**PASO 3: Iniciar el Expediente e Investigación de Cada Caso y Notificación al Socio**

**Acción:** Iniciar el expediente e investigación de cada caso y notificación al socio.

**Responsable:** Consejo de Vigilancia

**Pasos Detallados:**

**1. Apertura del Expediente:**

- Iniciar un expediente para cada caso de socio sin unidad habilitada.
- Recopilar todos los documentos relevantes.

**2. Notificación al Socio:**

- Notificar al socio sobre el inicio del proceso de exclusión.
- Incluir en la notificación los detalles de la denuncia y los documentos pertinentes.

**3. Conminación Para Comparecer:**

- Informar al socio sobre su derecho a la defensa.
- Indicar la fecha y hora de comparecencia.

**PASO 4: Presentación de Pruebas de Cargo y Descargo**

**Acción:** Presentación de pruebas de cargo y descargo.

**Responsable:** Socio en proceso de exclusión

**Pasos Detallados:**

**1. Recopilación de Pruebas**

- El socio debe recopilar y presentar pruebas que apoyen su defensa.
- El consejo de vigilancia recopilará pruebas que sustenten la acusación.

**2. Audiencia de Pruebas:**

- Conducir una audiencia donde se presenten las pruebas de cargo y descargo.
- Documentar todas las pruebas presentadas.

**3. Cierre de la Etapa de Pruebas:**

- Concluir la presentación de pruebas.
- Registrar todas las pruebas en el expediente.

**PASO 5: Presentación de Informes, Conteniendo Conclusiones y Recomendaciones de Cada Caso**

**Acción:** Presentación de informes, conteniendo conclusiones y recomendaciones de cada caso.

**Responsable:** Consejo de Vigilancia

**Pasos Detallados:**

**1. Elaboración del Informe:**

- Redactar un informe detallado con las conclusiones y recomendaciones para cada caso.
- Incluir todas las pruebas y documentos en el expediente.

**2. Revisión del Informe:**

- Revisar el informe para asegurar su precisión y exhaustividad.
- Foliar y organizar el expediente completo.

**3. Presentación al Consejo de Administración:**

- Remitir el informe y el expediente al consejo de administración para su revisión.

**PASO 6: Convocatoria a Asamblea General de Socios para Resolver la Exclusión de Socios**

**Acción:** Convocatoria a Asamblea General de socios para resolver la exclusión de socios.

**Responsable:** presidente

**Pasos Detallados:**

### 1. Convocatoria a Asamblea General:

- El presidente debe emitir una convocatoria para una Asamblea General extraordinaria.
- Incluir explícitamente en la convocatoria el punto de exclusión de socios.

### 2. Citación al Socio:

- Citar al socio en proceso de exclusión para que comparezca y haga uso de su derecho a la defensa en la Asamblea.

### 3. Presentación del Caso:

- Durante la Asamblea, presentar los detalles del caso y las recomendaciones del consejo de vigilancia.
- Permitir que el socio haga su defensa oral.

## **PASO 7: Resolver la Exclusión de Socio**

**Acción:** Resolver la exclusión de socio.

**Responsable:** Asamblea General de Socios

### **Pasos Detallados:**

#### 1. Debate en la Asamblea:

- Facilitar un debate en la Asamblea sobre el caso de exclusión.
- Permitir que los socios expresen sus opiniones y argumentos.

#### 2. Votación Secreta:

- Conducir una votación secreta sobre la exclusión del socio.
- Asegurarse de que denunciante y denunciado no participen en la votación.

#### 3. Resolución y Notificación

- Anunciar la decisión de la Asamblea.
- Notificar formalmente al socio sobre la resolución.





**Uleam**  
UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA

**COOP. DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS Y CARGA "LA UNIÓN"**

RUC: 1791815092001  
CORREO: cooplaunion2023@gmail.com  
DIRECCIÓN: Esmeraldas-Quinindé- La Unión



**UNIDAD 2**

**GUIA**

Pág. 36/59

## GUÍA DETALLADA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS OFERTADOS AL USUARIO

**Objetivo:** Implementar programas de promoción de los servicios ofertados al usuario.

**Justificación:** Una vez que los procesos de transición se han llevado a cabo, es necesario comunicar de manera efectiva al usuario la información sobre los nuevos servicios ofertados, como los nuevos destinos y horarios. Esto es crucial para focalizar la atención en la ciudadanía de las provincias de Esmeraldas y Manabí, quienes se beneficiarán al tener una nueva alternativa de viaje que conecta estas dos provincias hermanas.

**Meta:** Lograr que la ciudadanía en general conozca los nuevos turnos para viajar desde la provincia de Esmeraldas a la provincia de Manabí y viceversa, asegurando que el usuario entienda las ventajas de viajar con la nueva cooperativa fusionada, generando así mayores beneficios económicos para los socios en cada viaje.

### **PASO 1: SOLICITAR Y PRESENTAR LA PROPUESTA DE PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS OFERTADOS AL USUARIO**

**Acción:** Solicitar y presentar la propuesta de Programa de Promoción de los servicios ofertados al usuario presentado por empresas publicitarias.

**Responsable:** Gerente.

#### **Pasos Detallados:**

##### **1. Identificación de Empresas Publicitarias:**

- Identificar y contactar a empresas publicitarias con experiencia en campañas de transporte y movilidad.
- Solicitar referencias y ejemplos de campañas anteriores.

##### **2. Solicitud de Propuestas:**

- Elaborar un RFP (Request for Proposal) detallado, especificando los objetivos de la campaña, el público objetivo, y los resultados esperados.
- Enviar el RFP a al menos tres empresas publicitarias.

##### **3. Evaluación de Propuestas:**

- Recibir y evaluar las propuestas de las empresas publicitarias.
- Considerar aspectos como la creatividad, el costo, el alcance y la experiencia previa.

#### 4. Presentación de Propuestas:

- Preparar un informe con las tres mejores propuestas recibidas.
- Recomendación: Solicitar al presidente de la cooperativa que convoque a sesión de consejo de administración para revisar y decidir sobre la mejor propuesta.

### **PASO 2: REVISAR Y APROBAR LA PROPUESTA DE PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS OFERTADOS AL USUARIO**

**Acción:** Revisar y aprobar la propuesta de Programa de Promoción de los servicios ofertados al usuario.

**Responsable:** Consejo de Administración

#### **Pasos Detallados:**

##### 1. Convocatoria a Sesión Extraordinaria:

- El presidente del consejo de administración debe convocar a una sesión extraordinaria para revisar las propuestas de promoción.

##### 2. Revisión de Propuestas:

- Revisar cada propuesta en detalle, considerando la viabilidad, alcance y presupuesto.
- Evaluar cómo cada propuesta aborda la promoción de las nuevas rutas y frecuencias.

##### 3. Debate y Selección:

- Facilitar un espacio de debate entre los miembros del consejo para discutir las propuestas.
- Realizar una selección basada en la votación de los miembros del consejo.

##### 4. Aprobación Formal:

- Aprobar formalmente la propuesta seleccionada.
- Documentar la aprobación y los criterios utilizados para la selección.
- Se debe hacer constar en acta las recomendaciones a gerencia para que ejecute la contratación.

### **PASO 3: REALIZAR LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE COMMUNITY MANAGER**

**Acción:** Realizar la selección y contratación del servicio de Community Manager.

**Responsable:** Gerente

#### **Pasos Detallados:**

##### 1. Selección del Community Manager:

- El consejo de administración debe recomendarle la propuesta de trabajo seleccionada

- Realizar una oferta formal de contrato de servicios publicitarios.

## 2. Formalización de la Contratación:

- Firmar el contrato de servicios sin relación de dependencia con el Community Manager seleccionado.
- Asegurarse de que el contrato incluya todas las responsabilidades y expectativas.

## 3. Asignación de Recursos:

- Proporcionar al Community Manager los recursos necesarios para ejecutar el programa de promoción.
- Asegurar que la contratación se ajusta a la partida presupuestaria asignada.

## **PASO 4: EJECUTAR EL PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS OFERTADOS AL USUARIO**

**Acción:** Ejecutar el programa de promoción de los servicios ofertados al usuario.

**Responsable:** Community Manager

### **Pasos Detallados:**

#### 1. Planificación de la Campaña:

- Elaborar un calendario de publicaciones y promociones, alineado con las fechas de lanzamiento de las nuevas rutas y frecuencias.
- Definir los mensajes clave y crear contenido atractivo para las diferentes plataformas de redes sociales.

#### 2. Lanzamiento de la Campaña:

- Publicar el contenido promocional en las redes sociales y otros canales digitales.
- Utilizar publicidad pagada en redes sociales para ampliar el alcance de la campaña.

#### 3. Monitoreo y Ajustes:

- Monitorear el desempeño de la campaña en tiempo real, utilizando herramientas de análisis de redes sociales.
- Realizar ajustes a la estrategia y contenido basado en el feedback y los resultados obtenidos.

#### 4. Interacción con el Público:

- Responder a comentarios, preguntas y mensajes de los usuarios en redes sociales.
- Fomentar la participación y el engagement a través de concursos, encuestas y promociones exclusivas.

#### 5. Reporte y Evaluación:

- Elaborar reportes periódicos sobre el desempeño de la campaña.

- Presentar estos reportes al gerente y al consejo de administración para su revisión.

#### 6. Comunicación Continua:

- Mantener una comunicación fluida con el gerente y el personal designado para asegurar que toda la información requerida esté disponible y actualizada.
- Adaptar la campaña según las necesidades y feedback recibido de los usuarios.





**Uleam**  
UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA

**COOP. DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS Y CARGA "LA UNIÓN"**

RUC: 1791815092001  
CORREO: cooplaunion2023@gmail.com  
DIRECCIÓN: Esmeraldas-Quinindé- La Unión



**UNIDAD 2**

**GUIA**

Pág. 40/59

## GUÍA DETALLADA PARA DISEÑAR Y EJECUTAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA SOCIOS, CONDUCTORES, OFICINISTAS Y PERSONAL DE APOYO OPERATIVO

**Objetivo:** Diseñar y ejecutar un plan de capacitación para socios, conductores, oficinistas y personal de apoyo operativo.

**Justificación:** Las regulaciones operativas que rigen en la provincia de Esmeraldas son diferentes a las aplicadas en la provincia de Manabí, especialmente en lo que respecta a los tiempos de recorrido y las sanciones por retrasos. Estas diferencias requieren que los conductores y personal de apoyo operativo sean capacitados antes de iniciar sus actividades para evitar gastos extraordinarios y asegurar el cumplimiento de las regulaciones operativas.

### **PASO 1: CONVOCAR A SESIÓN DE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN PARA NOMBRAR LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN**

**Acción:** Convocar a sesión de consejo de administración para nombrar la Comisión de Educación.

**Responsable:** presidente

#### **Pasos Detallados:**

##### **1. Preparación de la Convocatoria:**

- Redactar la convocatoria para la sesión de consejo de administración.
- Incluir el objetivo de la reunión y el punto específico de nombrar la Comisión de Educación.

##### **2. Envío de la Convocatoria:**

- Enviar la convocatoria a todos los miembros del consejo de administración con al menos 3 días de antelación.
- Asegurarse de que todos los miembros reciban y confirmen la recepción de la convocatoria.

##### **3. Realización de la Sesión:**

- Conducir la sesión del consejo de administración.
- Discutir la necesidad y los beneficios de nombrar una Comisión de Educación.
- Proceder al nombramiento de los 3 socios que conformarán la Comisión de Educación.

### **PASO 2: NOMBRAR DE ACUERDO CON SUS ATRIBUCIONES A LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN**

**Acción:** Nombrar de acuerdo con sus atribuciones a la comisión de educación.

**Responsable:** Consejo de Administración

Luego de haber elegido a los 3 socios que conformaran la comisión de educación, el consejo de administración deberá:

#### 1. Redacción de las Notificaciones:

- Redactar las notificaciones formales para los socios nombrados en la Comisión de Educación.
- Especificar en la notificación las responsabilidades y expectativas de los miembros de la comisión.

#### 2. Envío de Notificaciones:

- Enviar las notificaciones a los socios nombrados.
- Incluir un plazo para que los socios respondan por escrito su aceptación.

#### 3. Confirmación de Aceptación:

- Recibir y registrar las respuestas de los socios.
- Confirmar la conformación oficial de la Comisión de Educación.

### **PASO 3: ELABORAR LOS PLANES DE CAPACITACIÓN DIRIGIDOS A LOS SOCIOS, OFICINISTAS, CONDUCTORES Y PERSONAL DE APOYO OPERATIVO**

**Acción:** Elaborar los planes de capacitación dirigidos a los socios, oficinistas, conductores y personal de apoyo operativo.

**Responsable:** Comisión de Educación

#### **Pasos Detallados:**

##### 1. Evaluación de Necesidades de Capacitación:

- Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los socios, conductores, oficinistas y personal de apoyo operativo.
- Identificar las áreas clave donde se requiere formación, especialmente en relación con las diferencias regulatorias entre Esmeraldas y Manabí.

##### 2. Desarrollo del Contenido de Capacitación:

- Diseñar el contenido de los cursos y talleres, incluyendo temas específicos como regulaciones operativas, tiempos de recorrido, sanciones por retrasos y buenas prácticas operativas.
- Incluir módulos sobre atención al cliente, seguridad vial y manejo de situaciones de emergencia.

##### 3. Colaboración con Organismos de Integración:

- Solicitar el apoyo técnico y logístico de la Unión Provincial de Esmeraldas, Unión Provincial de Manabí y la Federación Nacional de Cooperativas de Transporte de Pasajeros.

- Integrar expertos de estos organismos en la planificación y ejecución de los programas de capacitación.

#### 4. Elaboración del Plan de Capacitación:

- Crear un calendario detallado de capacitación, incluyendo fechas, horarios y lugares de los cursos.
- Asignar instructores y recursos necesarios para cada sesión de capacitación.

#### 5. Presentación del Plan de Capacitación:

- Presentar el plan de capacitación al Consejo de Administración para que se apruebe el desembolso de los gastos que se deban incurrir.

### **PASO 4: CONVOCAR Y LLEVAR A CABO LA CAPACITACIÓN DE SOCIOS, CONDUCTORES Y PERSONAL DE APOYO OPERATIVO DE LA COOPERATIVA**

**Acción:** Convocar y llevar a cabo la capacitación de socios, conductores y personal de apoyo operativo de la cooperativa.

**Responsable:** presidente y Comisión de Educación

**Recomendación:** Solicitar el apoyo de gerencia para que dote de la asistencia organizativa y de gestión de recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación.

#### **Pasos Detallados:**

##### 1. Convocatoria a la Capacitación:

- Emitir convocatorias formales a todos los socios, conductores, oficinistas y personal de apoyo operativo. En la convocatoria se debe especificar la sanción para quienes no asistieren.
- Incluir detalles sobre el calendario de capacitación, ubicaciones y objetivos de cada sesión.

##### 2. Preparación de Recursos y Logística:

- Coordinar con la gerencia para asegurar la disponibilidad de recursos necesarios, como salones de actos, materiales de capacitación, equipos audiovisuales y servicios de catering si es necesario.
- Asegurar que los instructores estén preparados y tengan todos los materiales necesarios.

##### 3. Ejecución de la Capacitación:

- Conducir las sesiones de capacitación según lo planeado.
- Asegurar la participación activa de todos los asistentes, facilitando discusiones y ejercicios prácticos.

##### 4. Evaluación y Feedback:

- Realizar evaluaciones al final de cada sesión de capacitación para medir la comprensión y satisfacción de los participantes.
- Recoger feedback para mejorar futuras sesiones de capacitación.

#### **5. Informe Final de Capacitación:**

- Elaborar un informe detallado sobre el proceso de capacitación, incluyendo resultados de las evaluaciones y recomendaciones para mejoras.
- Presentar el informe al Consejo de Administración y a la Asamblea General para su conocimiento.





**Uleam**  
UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA

**COOP. DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS Y CARGA "LA UNIÓN"**

RUC: 1791815092001  
CORREO: cooplaunion2023@gmail.com  
DIRECCIÓN: Esmeraldas-Quinindé- La Unión



**UNIDAD 2**

**GUIA**

Pág. 44/59

## **GUIA PARA LA IMPLMENTACION DEL PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS Y CARGA LA UNION.**

La comunicación interna juega un papel fundamental en el funcionamiento y desarrollo de cualquier organización. En el caso de una cooperativa de transportes donde la coordinación entre socios, órganos de dirección y empleados es crucial para garantizar el cumplimiento de objetivos y la prestación eficiente de servicios, es imperativo contar con un protocolo de comunicación bien definido.

### **PASO 1. PRESENTACION DE PROPUESTA AL CONSEJO DE ADMINISTRACION.**

**RESPONSABLE:** GERENTE

**TIEMPO MAXIMO DE EJECUCION:** 10 DIAS

El gerente de la cooperativa deberá presentar la propuesta de protocolo de comunicación interna en el término de 10 días al consejo de administración considerando los siguientes puntos:

#### **Definir los Objetivos de Comunicación Interna:**

A continuación, presentamos una sugerencia y propuesta que puede ser reformada de acuerdo con el criterio del gerente:

- ✓ Fomentar la transparencia y la participación de los socios en la toma de decisiones.
- ✓ Mejorar la coordinación entre los diferentes órganos de la cooperativa.
- ✓ Garantizar la difusión efectiva de información relevante para el funcionamiento y desarrollo de la cooperativa.

#### **Definir los Canales de Comunicación:**

En este punto sugerimos, a más de la presentación física de documentos, los canales de comunicación habituales y que son de fácil acceso para quienes conforman la cooperativa:

- **Grupos de WhatsApp:**

Se recomienda ser utilizados para comunicaciones rápidas y coordinación entre los diferentes niveles de la cooperativa.

- **Correo Electrónico:**

Se empleará para comunicaciones formales, envío de documentos importantes y seguimiento de asuntos administrativos. Para lo cual el gerente deberá disponer al socio que presente ante el secretario de la entidad una ficha de declaración de medios de notificación.

- **Reuniones Presenciales:**

Deben ser convocadas por el presidente de la organización de acuerdo con el calendario establecido para asambleas, reuniones de consejos y otras instancias de participación.

En este punto se puede agregar más canales de comunicación que se crean convenientes de parte gerencia.

## Definir los Procedimientos de comunicación.

En este punto sugerimos al gerente considerar la siguiente propuesta que fue realizada en base al organigrama de la cooperativa y las responsabilidades y atribuciones de cada puesto:

### 1- Comunicación con el Consejo de Administración.

#### Objetivos:

Garantizar la correcta difusión de decisiones y políticas.

Facilitar la coordinación en la toma de decisiones y en la planificación estratégica.

#### Canales y Procedimientos:

##### Correo Electrónico.

**Uso:** Envío de documentos formales, informes y propuestas de políticas.

**Procedimiento:** El Gerente enviará los documentos relevantes al Consejo de Administración al menos una semana antes de las reuniones. Las respuestas y comentarios deben ser gestionados dentro de 48 horas.

##### Reuniones Presenciales:

**Uso:** Discusión de temas estratégicos y toma de decisiones importantes.

**Procedimiento:** Convocadas por el presidente del Consejo. El Gerente debe preparar y presentar informes y propuestas. Las resoluciones conforme constan en las actas de las reuniones deben ser distribuidas por correo electrónico a todos los miembros del Consejo de administración y notificadas al consejo de vigilancia dentro de 3 días hábiles.

##### Grupos de WhatsApp:

**Uso:** Coordinación rápida y comunicación informal.

**Procedimiento:** Utilizado para recordatorios de reuniones, actualizaciones urgentes y coordinación rápida. Los mensajes deben ser claros y concisos.

### 2- Comunicación con el Consejo de Vigilancia

#### Objetivos:

Asegurar el control efectivo sobre las actividades económicas y contables.

Facilitar la supervisión y auditoría de la cooperativa.

#### Canales y Procedimientos:

##### Correo Electrónico:

**Uso:** Envío de informes financieros, informes de auditoría, comunicaciones oficiales y cualquier tipo de documentación que sea solicitada por el consejo de vigilancia en pleno uso de sus atribuciones.

**Procedimiento:** El Gerente enviará informes periódicos y otros documentos importantes al Consejo de Vigilancia. Los informes deben ser enviados al menos 5 días antes de las reuniones del Consejo de Vigilancia.

##### Reuniones Presenciales:

**Uso:** Revisión de informes financieros y todo lo relacionado a el control interno de la cooperativa.

**Procedimiento:** Convocadas por el presidente del Consejo de Vigilancia. El Gerente debe presentar informes y estar preparado para responder a las solicitudes del consejo de administración. Las actas deben ser distribuidas por correo electrónico a los miembros del Consejo dentro de 3 días hábiles.

#### Grupos de WhatsApp:

**Uso:** Comunicación rápida sobre cuestiones emergentes.

**Procedimiento:** Para actualizaciones urgentes relacionadas con el control y la vigilancia. Los mensajes deben ser claros y contener toda la información relevante.

### 3- Comunicación con el Personal Operativo (Asistente Administrativo, Oficinistas, Contador, Asistente Contable, Conductores, etc.)

#### Objetivos:

Asegurar que el personal operativo esté informado sobre procedimientos y tareas diarias.  
Facilitar la coordinación y resolver problemas operativos de manera eficiente.

#### Canales y Procedimientos:

##### Correo Electrónico:

**Uso:** Envío de comunicados importantes, políticas internas y documentación administrativa.

**Procedimiento:** El Gerente deberá enviar comunicados formales y políticas a todo el personal operativo. Los empleados deben confirmar la recepción y comprensión de estos comunicados dentro de 48 horas.

##### Grupos de WhatsApp:

**Uso:** Coordinación diaria, recordatorios y comunicaciones rápidas.

**Procedimiento:** Se utilizará para actualizaciones diarias, recordatorios de tareas y resolución de problemas operativos. Los mensajes deben ser claros y específicos.

##### Reuniones Presenciales:

**Uso:** Reuniones de equipo y capacitación.

**Procedimiento:** Convocadas según sea necesario para discutir procedimientos, recibir capacitación o resolver problemas operativos. Las reuniones deben tener una agenda previa y un resumen de las disposiciones dadas enviado por correo electrónico a todo el personal involucrado.

Todos los empleados estarán bajo la responsabilidad estatutaria del gerente, quien es el jefe superior inmediato a quien deben remitir todo tipo de comunicaciones, a excepción del asistente contable quien tendrá como jefe superior inmediato al contador.

Los conductores y personal de apoyo operativo no están autorizados de dirigir reclamos al gerente de la cooperativa, en dicho caso debe ser llevado a cabo únicamente por el socio.

### 4- Comunicación entre el Gerente y los Órganos de Gobierno

#### Objetivos:

Asegurar que todas las decisiones y políticas sean implementadas de manera efectiva.  
Facilitar la coordinación entre el Gerente y los diferentes órganos de gobierno.

## Canales y Procedimientos:

### Correo Electrónico:

**Uso:** Envío de propuestas, informes y documentos clave.

**Procedimiento:** El Gerente enviará propuestas y documentos a los órganos de gobierno según corresponda. La respuesta y aprobación deben ser gestionadas dentro de los plazos establecidos.

### Reuniones Presenciales:

**Uso:** Discusión de estrategias, revisión de políticas y evaluación de desempeño.

**Procedimiento:** El Gerente debe preparar y presentar informes detallados relacionados con la gestión administrativa, operativa y financiera de la cooperativa. Las resoluciones deben ser notificadas y deben ejecutarse de acuerdo con lo resuelto.

### Grupos de WhatsApp:

**Uso:** Comunicación rápida y coordinación.

**Procedimiento:** Utilizado para actualizaciones urgentes y coordinación entre el Gerente y los órganos de gobierno. Los mensajes deben ser claros y contener toda la información relevante.

## 5- Comunicación entre Socios y Directivos:

### Presentación Física:

**Uso:** Presentación de cualquier tipo de documentación que sea dirigida a cualquier órgano de gobierno de la cooperativa.

**Procedimiento:** El socio podrá presentar físicamente en la oficina de administración ubicada en la parroquia La Unión, cantón Quinindé, entre la calle Loja y Quito cualquier tipo de documentación dirigida a cualquier departamento u órgano de gobierno de la cooperativa. Documentación que será recibida por el asistente administrativo con el respectivo sello de la cooperativa especificando lugar, fecha y hora de recepción.

### Reuniones Presenciales:

**Uso:** El socio podrá ser invitado a las sesiones de consejo de administración o vigilancia según lo amerite.

**Procedimiento:** Para ser invitado a una sesión de consejo, el socio deberá presentar previamente un oficio dirigido al presidente del respectivo consejo solicitando su participación en la próxima sesión de consejo, en el oficio se debe manifestar con claridad el tema a tratar para que pueda ser considerado en el orden del día de la respectiva convocatoria emitida por el presidente según corresponda.

### Correo Electrónico:

**Uso:** Presentación de cualquier tipo de documentación formal según amerite el caso.

**Procedimiento:** En caso de no poder presentar físicamente los requerimientos, el socio podrá realizarlo al correo institucional de la cooperativa y tendrá la misma validez que la presentación física.

### Grupos de WhatsApp:

**Uso:** Comunicación rápida y de coordinación entre socios y directivos.

**Procedimiento:** Utilizado para comunicaciones urgentes y que no ameriten ser tratadas de manera formal.

Para la comunicación u notificación de parte de los directivos hacia el socio, podrá hacer uso de todos los medios y en las condiciones que se tipificaron anteriormente.

**Adicionalmente sugerimos analizar los siguientes aspectos a considerar en el protocolo de comunicación interna:**

***a) Cultura de comunicación abierta:***

Fomentar un ambiente donde se valore la comunicación abierta, el intercambio de ideas y la retroalimentación constructiva entre todos los miembros de la cooperativa.

***b) Capacitación en comunicación:***

Implementar programas de capacitación en habilidades de comunicación para todos los niveles de la cooperativa, con el fin de mejorar la calidad y efectividad de las interacciones comunicativas.

***c) Uso de tecnología:***

Aprovechar herramientas tecnológicas modernas para facilitar la comunicación interna, como plataformas colaborativas, sistemas de gestión de información y comunicación en línea.

***d) Clima laboral:***

Promover un clima laboral favorable que favorezca la confianza, el trabajo en equipo y la resolución pacífica de conflictos, lo cual contribuye a una comunicación más efectiva y positiva.

***e) Evaluación periódica:***

Establecer mecanismos de evaluación y retroalimentación periódica sobre el funcionamiento del protocolo de comunicación interna, con el fin de identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios para optimizar la comunicación dentro de la cooperativa.

***f) Adaptabilidad:***

El protocolo debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a cambios organizacionales, tecnológicos o de mercado que puedan afectar la dinámica comunicativa de la cooperativa.

**PASO 2. CONVOCATORIA A SESION DE CONSEJO DE ADMINISTRACION PARA RESOLVER SU APROBACION.**

**RESPONSABLE:** PRESIDENTE

**TIEMPO MAXIMO DE EJECUCION:** 3 DIAS

El gerente deberá presentar la propuesta del protocolo de comunicación interna mediante una carta dirigida al presidente del consejo de administración, en la que le solicitará que se convoque a la sesión de consejo de administración.

El presidente convocará la sesión de consejo de administración de acuerdo con la normativa vigente, en la que deberá respetar los requisitos mínimos de ley.

**PASO 3. APROBACION DEL PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN SESION DE CONSEJO DE ADMINISTRACION**

**RESPONSABLE:** CONSEJO DE ADMINISTRACION

**TIEMPO MAXIMO DE EJECUCION:** 5 DIAS

El consejo de administración sesionará de acuerdo con la convocatoria emitida por el presidente de la cooperativa en la que se tendrá un término de convocatoria de 3 días sin considerar el día de la convocatoria ni el día de la sesión, es decir 5 días.

El gerente debe asistir obligatoriamente con voz informativa a la sesión de consejo de administración en la que se debe detallar la política de comunicación interna a aprobar.

El consejo de administración podrá realizar modificaciones al protocolo propuesto siempre y cuando la gerencia se asegure en pleno derecho que los cambios no infringen ningún tipo de regulación vigente o disposiciones estatutarias.

### **PASO 3. SOCIALIZACION DEL PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS.**

**RESPONSABLE: PRESIDENTE**

**TIEMPO MAXIMO DE EJECUCION: 7 DIAS**

De resolverse favorablemente la aprobación del protocolo, el presidente de la cooperativa debe proceder a la convocatoria a asamblea general de socios para su respectiva socialización.

La asamblea general de socios se instalará de acuerdo con la convocatoria emitida por el presidente de la cooperativa en la que se tendrá un término de convocatoria de 5 días sin considerar el día de la convocatoria ni el día de la sesión, es decir 7 días.

En la misma asamblea se resolverá la fecha de socialización del protocolo con los oficinistas, conductores y personal de apoyo operativo, misma que no podrá ser superior a 5 días de la asamblea.

### **PASO 4. SOCIALIZACION DEL PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN INTERNA REUNION GENERAL DE TRABAJO**

**RESPONSABLE: PRESIDENTE**

**TIEMPO MAXIMO DE EJECUCION: 5 DIAS**

En esta sesión de trabajo debe ser explicado a profundidad los procedimientos y canales de comunicación presentados en el presente protocolo a todos los miembros de la organización.

- Se recomienda utilizar ejemplos reales de situaciones posibles o habituales que suceden a la interna de la organización para una mejor comprensión de los protocolos.



**Uleam**  
UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ

CARRERA DE CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA

COOP. DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE  
PASAJEROS Y CARGA "LA UNIÓN"

RUC: 1791815092001  
CORREO: cooplaunion2023@gmail.com  
DIRECCIÓN: Esmeraldas-Quinindé- La Unión



**UNIDAD 2**

**GUIA**

Pág. 50/59

## GUIA PARA LA IMPLEMENTACION DE MANUAL DE PUESTOS Y PERFILES DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS Y CARGA LA UNION

A continuación, brindamos una herramienta fundamental para la gestión del personal en la cooperativa. Este documento tiene como propósito ayudar a la gerencia a definir de manera detallada las funciones, responsabilidades, habilidades requeridas y competencias específicas de cada puesto dentro de la organización. Al proponer este manual, la gerencia garantizará una estructura organizativa clara y transparente, promoviendo la eficiencia, el desarrollo profesional y la satisfacción laboral de los colaboradores.

### **PASO 1. PRESENTACION DE PROPUESTA AL CONSEJO DE ADMINISTRACION.**

**RESPONSABLE:** GERENTE

**TIEMPO MAXIMO DE EJECUCION:** 10 DIAS

El gerente de la cooperativa deberá presentar la propuesta de protocolo de comunicación interna en el término de 10 días al consejo de administración. En la que puede considerar la siguiente propuesta, elaborada luego de evaluar las atribuciones, funciones y responsabilidades que han sido descritas en el estatuto social y reglamento interno, así como de acuerdo a las necesidades de la cooperativa fusionada, quien tiene la necesidad de contar con personal altamente capacitado en cada área para asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

En la siguiente propuesta hemos considerado la descripción, responsabilidades, atribuciones y requisitos mínimos de cada puesto como se detalla a continuación:

AREA ADMINISTRATIVA	
GERENCIA	
<b>Descripción del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la gestión integral de la cooperativa.</li> <li>• Desarrolla y ejecuta planes estratégicos para el crecimiento y desarrollo sostenible de la empresa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina con los departamentos para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.</li> </ul>
<b>Responsabilidades Detalladas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y supervisar el plan estratégico y operativo de la cooperativa.</li> <li>• Liderar la toma de decisiones importantes para el funcionamiento de la empresa.</li> <li>• Representar a la cooperativa en eventos, reuniones y negociaciones externas.</li> </ul>
<b>Requisitos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 5 años en cargos directivos.</li> <li>• Conocimiento profundo del sector de transporte interprovincial.</li> <li>• Habilidades avanzadas de liderazgo, negociación y resolución de conflictos.</li> </ul>
<b>Atribuciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enmarcadas dentro del REGLAMENTO INTERNO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS “FLOTA MANABITA” INTERPROVINCIAL</li> </ul>
<b>SECRETARIO</b>	
<b>Descripción del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya en la gestión administrativa y documental de la cooperativa.</li> <li>• Organiza y registra las actas de las reuniones de los consejos y asambleas.</li> <li>• Maneja la correspondencia y comunica las decisiones a los involucrados.</li> </ul>
<b>Responsabilidades Detalladas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y programar las reuniones de los consejos y asambleas.</li> <li>• Elaborar informes de gestión y seguimiento de acuerdos y resoluciones.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la comunicación interna y externa de la cooperativa.</li> </ul>
<b>Requisitos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en gestión administrativa y secretarial.</li> <li>• Conocimiento de normativas legales y estatutos relacionados con cooperativas.</li> <li>• Dominio de herramientas de ofimática y comunicación.</li> </ul>
<b>CONTADOR</b>	
<b>Descripción del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de la contabilidad, registro de ingresos y egresos.</li> <li>• Realiza la presentación de informes financieros y fiscales.</li> <li>• Elabora presupuestos y planes financieros.</li> </ul>
<b>Responsabilidades Detalladas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar registros contables precisos y actualizados.</li> <li>• Preparar estados financieros y reportes de gestión para la dirección.</li> <li>• Control Presupuestario.</li> <li>• Gestión de Tesorería.</li> <li>• Gestión de Información Financiera.</li> </ul>
<b>Requisitos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título universitario en Contabilidad o Finanzas.</li> <li>• Experiencia mínima de 3 años en contabilidad y finanzas.</li> <li>• Conocimiento en normativas contables, fiscales y tributarias.</li> </ul>
<b>AREA OPERATIVA</b>	
<b>CONDUCTORES</b>	

<p><b>Descripción del Puesto:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducen los vehículos de la cooperativa de manera segura y eficiente.</li> <li>• Mantienen los vehículos en condiciones óptimas de funcionamiento.</li> <li>• Cumplen con las normativas de tránsito y seguridad vial.</li> </ul>
<p><b>Responsabilidades Detalladas:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar inspecciones previas al viaje y garantizar la seguridad de los pasajeros.</li> <li>• Mantener registros de mantenimiento y reportar cualquier anomalía mecánica.</li> <li>• Cumplir con los horarios de salida y llegada establecidos por la programación de la cooperativa.</li> </ul>
<p><b>Requisitos Específicos:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia de conducir profesional vigente para transporte interprovincial.</li> <li>• Experiencia comprobada como conductor de transporte de pasajeros.</li> <li>• Conocimiento en normativas de tránsito y seguridad vial aplicables.</li> </ul>
<p><b>AUXILIAR DE APOYO OPERATIVO</b></p>	
<p><b>Descripción del Puesto:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargados de cobrar el pasaje a los usuarios de los servicios de transporte.</li> <li>• Brindan información sobre rutas, tarifas y horarios a los pasajeros.</li> <li>• Mantienen un registro preciso de los ingresos generados por la venta de boletos.</li> </ul>
<p><b>Responsabilidades Detalladas:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el cobro de forma correcta y transparente.</li> <li>• Atender de manera amable y respetuosa a los usuarios, ofreciendo un servicio de calidad.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar cualquier incidencia relacionada con el cobro o el pasajero al supervisor correspondiente.</li> </ul>
<b>Requisitos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para el manejo de efectivo.</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión y mantener la calma en situaciones adversas.</li> <li>• Buena comunicación y atención al cliente.</li> </ul>
<b>OFICINISTAS</b>	
<b>Descripción del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de la venta de boletos y la atención al cliente en las oficinas de la cooperativa.</li> <li>• Gestionan reservas, cambios de itinerarios y resolución de problemas de los pasajeros.</li> <li>• Mantienen actualizada la información sobre disponibilidad de servicios y tarifas.</li> </ul>
<b>Responsabilidades Detalladas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la venta de boletos de acuerdo con los procedimientos establecidos.</li> <li>• Brindar información clara y precisa sobre los servicios de transporte y políticas de la empresa.</li> <li>• Registrar y gestionar reclamos o sugerencias de los clientes para su seguimiento y solución.</li> </ul>
<b>Requisitos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en atención al cliente y ventas preferiblemente en el sector de transporte.</li> <li>• Conocimiento en sistemas de reservas y ventas de boletos.</li> <li>• Habilidades de comunicación, negociación y resolución de problemas.</li> </ul>
<b>PERSONAL DE LIMPIEZA</b>	
<b>Descripción del Puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargados de mantener limpios y ordenados los espacios de la cooperativa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizan tareas de limpieza general, recolección de basura y mantenimiento de la higiene en áreas comunes.</li> <li>• Colaboran en la preservación del buen estado de las instalaciones y equipos de la cooperativa.</li> </ul>
<b>Responsabilidades Detalladas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la limpieza y desinfección de oficinas, baños, áreas de espera y otros espacios.</li> <li>• Reportar necesidades de mantenimiento o reparación de infraestructura.</li> </ul>
<b>Requisitos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en tareas de limpieza y mantenimiento.</li> <li>• Conocimiento en el uso adecuado de productos de limpieza y equipos de trabajo.</li> <li>• Compromiso con las normas de seguridad e higiene en el trabajo.</li> </ul>





**Uleam**  
UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA

**COOP. DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS Y CARGA "LA UNIÓN"**

RUC: 1791815092001  
CORREO: cooplaunion2023@gmail.com  
DIRECCIÓN: Esmeraldas-Quinindé- La Unión



**UNIDAD 2**  
**GUIA**

Pág. 56/59

## GUÍA DETALLADA PARA ESTABLECER UNA POLÍTICA DE IMAGEN CORPORATIVA PARA LA COOPERATIVA FUSIONADA

**Objetivo:** Establecer una política de imagen corporativa para la cooperativa fusionada.

**Justificación:** La cooperativa no cuenta en su reglamento interno con detalles sobre la imagen que deben mantener las unidades de transporte y sus operadores en el ejercicio de sus funciones. Es necesario contar con una política de imagen corporativa que norme puntos importantes y de interés para los socios, debido a la integración de las unidades de transporte de la cooperativa absorbida. Esto requiere adecuaciones de pintura y decoración conforme a la cooperativa absorbente para mantener una imagen uniforme de las unidades de transporte, incluso con el aumento de la flota vehicular.

### PASO 1: DISEÑAR Y PRESENTAR LA PROPUESTA DE POLÍTICA DE IMAGEN CORPORATIVA

**Acción:** Diseñar y presentar la propuesta de política de imagen corporativa.

**Responsable:** Gerente

#### Pasos Detallados:

##### 1. Investigación y Análisis:

- Analizar la imagen actual de la cooperativa fusionada.
- Identificar los elementos clave que deben integrarse en la política de imagen corporativa, como colores, logotipos, uniformes, y decoración de las unidades de transporte.

##### 2. Consulta con Socios y Expertos:

- Realizar reuniones con socios para entender sus preocupaciones y expectativas respecto a la imagen corporativa.
- Consultar con expertos en diseño gráfico y branding para obtener recomendaciones profesionales.

##### 3. Diseño de la Propuesta:

- Desarrollar un borrador de la política de imagen corporativa, incluyendo directrices claras sobre la pintura, decoración, uniformes y otros aspectos visuales.
- Incluir ejemplos visuales y especificaciones técnicas para facilitar la implementación.

##### 4. Revisión Interna:

- Revisar el borrador con el equipo gerencial y realizar ajustes basados en su feedback.
- Preparar la propuesta final para su presentación al consejo de administración.

## 5. Presentación de la Propuesta:

- Preparar un documento formal y una presentación detallada de la propuesta de política de imagen corporativa.
- **Recomendación:** Solicitar al presidente de la cooperativa que convoque a sesión de consejo de administración para resolver la propuesta de política de imagen corporativa.

### **PASO 2: REVISAR Y APROBAR LA POLÍTICA DE IMAGEN CORPORATIVA PROPUESTA POR GERENCIA**

**Acción:** Revisar y aprobar la política de imagen corporativa propuesta por gerencia.

**Responsable:** Consejo de Administración

#### **Pasos Detallados:**

##### **1- Convocatoria a Sesión Extraordinaria:**

- El presidente del consejo de administración debe convocar a una sesión extraordinaria para revisar la propuesta de política de imagen corporativa.

##### **2- Revisión Detallada:**

- Revisar cada aspecto de la propuesta, considerando la viabilidad, los costos y el impacto en la cooperativa.
- Evaluar cómo la política de imagen corporativa se alinea con la identidad y los valores de la cooperativa.

##### **3- Debate y Ajustes:**

- Facilitar un espacio de debate entre los miembros del consejo para discutir la propuesta.
- Realizar ajustes a la política basados en las recomendaciones del consejo.

##### **4- Aprobación Formal:**

- Someter la propuesta a votación del consejo de administración para su aprobación.
- Documentar formalmente la aprobación y cualquier ajuste realizado.

### **PASO 3: CONOCER LA POLÍTICA DE IMAGEN CORPORATIVA PROPUESTA POR GERENCIA**

**Acción:** Conocer la política de imagen corporativa propuesta por gerencia.

**Responsable:** Asamblea General

#### **Pasos Detallados:**

##### **1. Convocatoria a Asamblea General:**

- El presidente del consejo de administración debe convocar a una asamblea general de socios para presentar la política de imagen corporativa aprobada.

## 2. Presentación de la Política:

- El gerente y el presidente del consejo de administración deben presentar la política de imagen corporativa en detalle.
- Utilizar herramientas visuales como presentaciones y ejemplos gráficos para facilitar la comprensión.

## 3. Espacio para Preguntas y Discusión:

- Facilitar un espacio para que los socios puedan hacer preguntas y expresar sus opiniones sobre la política.
- Recoger cualquier moción debidamente motivada por los socios.

## 4. Incorporación de Sugerencias:

- Evaluar las sugerencias y mociones presentadas por los socios.
- Realizar ajustes adicionales a la política si es necesario, basados en el feedback recibido.

## 5. Comunicación y Difusión:

- Asegurar que todos los socios y empleados de la cooperativa estén informados sobre la nueva política de imagen corporativa.
- Utilizar medios internos como boletines, correos electrónicos y reuniones informativas para la difusión.

## **PASO 4: ASEGURAR EL CORRECTO CUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA DE IMAGEN INSTITUCIONAL**

**Acción:** Asegurar el correcto cumplimiento de la política de imagen institucional.

**Responsable:** Consejo de Vigilancia

**Recomendación:** El consejo de vigilancia de manera estatutaria tiene la atribución de velar por el cumplimiento de la política de imagen corporativa.

### **Pasos Detallados:**

#### 1. Designación de responsables:

- Designar a miembros específicos del consejo de vigilancia para supervisar el cumplimiento de la política de imagen corporativa.

#### 2. Elaboración de un Plan de Supervisión:

- Desarrollar un plan de supervisión detallado que incluya inspecciones regulares de las unidades de transporte y la apariencia de los operadores.

- Establecer criterios claros para evaluar el cumplimiento de la política.

### 3. Capacitación y Comunicación:

- Capacitar a los miembros del consejo de vigilancia sobre los aspectos clave de la política de imagen corporativa.
- Asegurar una comunicación continua con el gerente y el equipo administrativo para abordar cualquier problema de cumplimiento.

### 4. Inspecciones Regulares:

- Realizar inspecciones periódicas para verificar que todas las unidades de transporte y operadores cumplan con la política de imagen corporativa.
- Documentar los resultados de cada inspección y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

### 5. Informe de Cumplimiento:

- Elaborar informes periódicos sobre el cumplimiento de la política de imagen corporativa.
- Presentar estos informes al consejo de administración y a la asamblea general de socios para su revisión.

### 6. Acciones Correctivas:

- Implementar acciones correctivas inmediatas en caso de incumplimiento.
- Establecer sanciones y medidas disciplinarias para asegurar el cumplimiento de la política.



**ELABORADO POR:**

Párraga Marcillo Roxana Vanessa  
Mendoza Estrada Jesús Nicolás

**APROBADO POR:**

Tutor Académico Ing. Patricio Cadena Silva MBI.

## Conclusiones

Se identificaron varias dificultades que atraviesan la cooperativa y sus administradores lo que justifica la necesidad de un Plan de Acción post-fusión, entre estos desafíos se encuentran la integración de operaciones y culturas organizacionales distintas, la gestión de cambios en las rutas y frecuencias autorizadas por la Agencia Nacional de Tránsito, y la adaptación a nuevas normativas y procedimientos. Además, se debe asegurar que los objetivos estratégicos y metas del proceso de fusión se cumplan para evitar la disfunción operativa y financiera

El análisis teórico del plan de acción y del proceso de fusión por absorción ha evidenciado que, mientras el plan de acción proporciona una guía estructurada y detallada para alcanzar metas específicas y asegurar la cohesión y efectividad operativa, la fusión optimiza recursos, reduce costos y mejora la competitividad en el mercado, por ende, la combinación de estas dos variables no solo fortalece la sostenibilidad de la cooperativa, sino que también asegura un crecimiento exitoso y alineado con los objetivos estratégicos, beneficiando a todos los miembros y usuarios involucrados.

El diagnóstico mediante entrevistas y encuestas ha identificado áreas críticas que requieren atención inmediata, tal cual, la falta de asesoría externa permanente, los desafíos legales, y la resistencia de competidores subrayan la necesidad de un apoyo continuo y estrategias legales robustas. Además, las limitaciones financieras y la ausencia de indicadores específicos para medir el éxito de la fusión evidencian la urgencia de una planificación financiera sólida y herramientas de evaluación adecuadas, al igual que la falta de un protocolo de comunicación interna y una estructura organizacional adecuada resalta la necesidad de mejorar la cohesión y gestión interna, por lo tanto abordar estas deficiencias es esencial para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la cooperativa post-fusión.

El diseño del plan de acción detallado y la guía desarrollada para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros y Carga "La Unión" proporcionarán múltiples beneficios, en primer lugar, el plan de acción abordará las áreas críticas identificadas durante el proceso de fusión, asegurando una mejor coordinación y eficiencia operativa, por otro lado, la guía detallada

ofrecerá procedimientos específicos, normativas y requisitos legales claros, lo cual facilitará la capacitación del personal y garantizará el cumplimiento de las regulaciones, es así que este enfoque no solo mejorará la operatividad y gestión financiera, sino que también fortalecerá la cohesión organizacional y la sostenibilidad a largo plazo de la cooperativa fusionada, permitiéndole enfrentar desafíos futuros con mayor resiliencia y eficiencia.

## **Recomendaciones**

Se aconseja a los directivos de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros y Carga La Unión la implementación del Plan de Acción propuesto por los autores, mismos que aborda las áreas críticas identificadas, estableciendo procedimientos claros y normativas internas para asegurar la coherencia y cumplimiento regulatorio. Además, de implementar un sistema de evaluación y seguimiento con indicadores clave de rendimiento para monitorear el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario. Finalmente, invertir en la capacitación continua del personal es esencial para alinear a todos los miembros con los objetivos estratégicos y equiparlos con las habilidades necesarias para garantizar la sostenibilidad y éxito a largo plazo de la fusión.

Se sugiere a los directivos continuar realizando investigaciones en áreas no abordadas por los autores, ya que esta información teórica es crucial para identificar riesgos y oportunidades, optimizando la toma de decisiones estratégicas, para seguir fortaleciendo la sostenibilidad y competitividad de la cooperativa, asegurando así un crecimiento exitoso y alineado con los objetivos estratégicos.

Se aconseja que el consejo de vigilancia verifique que se subsanen todas las deficiencias identificadas, como la falta de asesoría externa permanente, los desafíos legales, y la resistencia de competidores mediante estrategias legales robustas, asimismo, es crucial que se establezca herramientas de evaluación adecuadas de la implementación del Plan de Acción, garantizando así la sostenibilidad y el crecimiento de la cooperativa post-fusión.

Se recomienda a la directiva de la cooperativa socializar el presente plan de acción a la Asamblea General de Socios e inmediatamente procedan a implementar el plan de acción siguiendo los procedimientos detallados en la guía propuesta, donde se abordarán las áreas críticas identificadas durante el proceso de fusión, mejorando la coordinación y eficiencia operativa. Este enfoque proporcionará procedimientos específicos, normativas y requisitos legales claros, facilitando la capacitación del personal y asegurando el cumplimiento de las regulaciones, de esta manera, se mejorará la operatividad y gestión financiera, fortaleciendo

la cohesión organizacional y la sostenibilidad a largo plazo, permitiendo a la cooperativa enfrentar desafíos futuros con mayor resiliencia y eficiencia.

## Bibliografía

- Daft , R. (2015). *Organization Theory and Design (12th ed.)*. Boston: Cengage Learning.  
Obtenido de [https://books.google.com.ec/books/about/Organization\\_Theory\\_and\\_Design.html?id=yPq5BwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Organization_Theory_and_Design.html?id=yPq5BwAAQBAJ&redir_esc=y)
- Arteaga, M. (17 de Septiembre de 2021). *Linkedin*. Obtenido de LA FUSIÓN COMO ESTRATEGIA: <https://es.linkedin.com/pulse/la-fusi%C3%B3n-como-estrategia-entornojur%C3%ADdicas>
- Barasa Kabeyi, M. J. (Junio de 2019). *ResearchGate*. Obtenido de Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations: [https://www.researchgate.net/profile/Moses-Kabeyi/publication/333641646\\_Organizational\\_strategic\\_planning\\_implementation\\_and\\_evaluation\\_with\\_analysis\\_of\\_challenges\\_and\\_benefits\\_for\\_profit\\_and\\_nonprofit\\_o](https://www.researchgate.net/profile/Moses-Kabeyi/publication/333641646_Organizational_strategic_planning_implementation_and_evaluation_with_analysis_of_challenges_and_benefits_for_profit_and_nonprofit_o)
- Bryson , J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Hoboken, NJ: Wiley. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=kXK7rQEACAAJ&printsec=frontcover&source=gbg\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=kXK7rQEACAAJ&printsec=frontcover&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Bryson, J. M. (2018). *Vital Source*. Obtenido de Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement: <https://www.vitalsource.com/products/strategic-planning-for-public-and-nonprofit-john-m-bryson-v9781119071617>
- Cajigas Romero, M., Ramírez Cajigas, D., & Ramírez, E. (2023). *Diagnóstico y Plan de Acción Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/uleam/229282?fs\\_q=plan%20de%20acci%C3%B3n&fs\\_bisac\\_id=410&fs\\_bisac\\_id\\_lb=NEGOCIOS\\_\\_Y\\_\\_ECONOM%C3%8DA\\_\\_%2F\\_\\_Finanzas\\_\\_%2F\\_\\_General&prev=fs](https://elibro.net/es/ereader/uleam/229282?fs_q=plan%20de%20acci%C3%B3n&fs_bisac_id=410&fs_bisac_id_lb=NEGOCIOS__Y__ECONOM%C3%8DA__%2F__Finanzas__%2F__General&prev=fs)

- Carttar, P. (21 de marzo de 2014). *Strategic Planning and Evaluation: Tools for Realizing Results*. Obtenido de [strategic\\_planning\\_and\\_evaluation\\_tools\\_for\\_realizing\\_results](https://strategic_planning_and_evaluation_tools_for_realizing_results)
- Castellana Consultores. (16 de Agosto de 2023). Obtenido de Fusiones y absorciones de empresas: un enfoque desde la asesoría fiscal: <https://castellanaconsultores.com/fusion-por-absorcion/>
- Ferreira, A. C. (20 de Febrero de 2024). *Inboundcycle*. Obtenido de Qué es un plan de acción, cómo se elabora y ejemplos: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-accion>
- Franco, J. C. (6 de Diciembre de 2021). *OCH*. Obtenido de ¿Qué es la fusión de sociedades y cuáles son las clases de fusión de sociedades?: <https://www.ochgroup.co/que-es-la-fusion-de-sociedades-y-cuales-son-las-clases-de-fusion-de-sociedades/>
- Grant, R. (2021). *Contemporary Strategy Analysis*. Hoboken: Wiley. Obtenido de [https://scholar.google.com/ec/scholar?q=Grant,+R.+\(2021\).+Contemporary+Strategy+Analysis.+Wiley.&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com/ec/scholar?q=Grant,+R.+(2021).+Contemporary+Strategy+Analysis.+Wiley.&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
- Indeed Career Guide. (24 de junio de 2022). *Indeed*. Obtenido de <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-an-action-plan>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson. Obtenido de <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Ley de Compañías*. (15 de Marzo de 2023). Obtenido de Portal de Compras Públicas: [https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2023/04/ECLEX-PRO-MERCANTI-LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2023/04/ECLEX-PRO-MERCANTI-LEY_DE_COMPANIAS.pdf)
- Lock, D. (2013). *The Essentials of Project Management*. Londres: Gower Publishing. Obtenido de <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315239941/essentials-project-management-dennis-lock>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *American Psychologist*. Obtenido de Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey:

[https://www.researchgate.net/publication/254734316\\_Building\\_a\\_Practically\\_Useful\\_Theory\\_of\\_Goal\\_Setting\\_and\\_Task\\_Motivation\\_A\\_35Year\\_Odyssey](https://www.researchgate.net/publication/254734316_Building_a_Practically_Useful_Theory_of_Goal_Setting_and_Task_Motivation_A_35Year_Odyssey)

Mascareñas Pérez, J. (2019). *Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas*. Madrid: Editorial del Economista. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uleam/126742?page=20>

Nio Ventures. (27 de Diciembre de 2022). *Nio Ventures*. Obtenido de ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de una fusión?: <https://nioventures.com/es/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-una-fusion/>

Patton , Q. (2008). *UTILIZATION-FOCUSED EVALUATION*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Pedrosa, S. (20 de Marzo de 2017). *Economipedia*. Obtenido de Fusión por absorción: <https://economipedia.com/definiciones/fusion-por-absorcion.html>

Peiro Ucha, A. (5 de Agosto de 2015). *Economipedia*. Obtenido de Fusiones y adquisiciones de empresas (M&A): <https://economipedia.com/definiciones/fusiones-y-adquisiciones-de-empresas-ma.html>

Pérez Chávez , J., & Fol Olguín, R. (2023). *Fusión y escisión de sociedades (3 ed)*. México: Tax Editores Unidos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uleam/228845?page=14>

Pérez Chávez, J., & Fol Olguín, R. (2019). *Fusión y escisión de sociedades*. México: Tax Editores Unidos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uleam/123483>

Poniachek, H. A. (2019). *Mergers and Acquisitions: Principles and Practices*. Abingdon, Reino Unido: Routledge.

*Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* . (2017). Hoboken, NJ: Wiley. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=B1u9eODgx80C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=B1u9eODgx80C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Quetglas, R. (2021). *Manual de fusiones y adquisiciones de empresas*. Madrid: Las Ley. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uleam/212594?page=787>

Raeburn, A. (10 de Enero de 2024). *Asana*. Obtenido de Cómo crear un plan de acción eficaz:

<https://asana.com/es/resources/action-plan>

Stsepanets, A. (20 de Junio de 2022). *Ganttpro*. Obtenido de Cómo hacer un plan de acción para lograr grandes resultados en el proyecto y para la empresa:

<https://blog.ganttpro.com/es/plan-de-accion/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (14 de enero de 2022). *Gob.ec*. Obtenido de Fusión de compañías: <https://www.gob.ec/scvs/tramites/fusion-companias>

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA. (27 de febrero de 2012).

*REGLAMENTO A LEY ORGANICA ECONOMIA POPULAR*. Obtenido de [https://www.presidencia.gob.ec/wp-](https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2_21_reg_LOEPS_mar_2018.pdf)

[content/uploads/2018/04/a2\\_21\\_reg\\_LOEPS\\_mar\\_2018.pdf](https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2_21_reg_LOEPS_mar_2018.pdf)

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA, POPULAR Y SOLIDARIA. (28 de abril de 2011). *LEY*

*ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA*. Obtenido de <http://apps.ieps.gob.ec/Generador/archivos/2015/2/2/LOEPS.pdf>

Tracy, B. (2010). *Goals!: How to Get Everything You Want – Faster Than You Ever Thought*

*Possible*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. Obtenido de

[https://books.google.com.ec/books?id=3H4mT4zHuB8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=3H4mT4zHuB8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

## Anexos

### Anexo 1

#### Autorización para Realizar el Trabajo de Titulación



Comisión Académica

El Carmen, 11 de septiembre de 2023

Oficio No.- 125-CA-TACL

Señor  
**WILTER GREGORIO LOOR**  
 Gerente Cooperativa de Transporte de pasajeros Interprovincial "La Unión"  
 Presente. –

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo y éxitos en sus labores, por medio del presente solicito de la manera más comedida su autorización para que los estudiantes: **PÁRRAGA MARCILLO ROXANA VANESSA** con CI. 1313655217 y **MENDOZA ESTRADA JESÚS NICOLÁS** con CI. 1316297231 del Octavo Nivel de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, realicen el Trabajo de Titulación dentro de la Institución que usted acertadamente dirige, en el cual se realizarán actividades de investigación (Aplicación de Instrumentos) correspondiente al Trabajo Integración Curricular, teniendo acceso a su información financiera, con fines de titulación.

Agradeciendo su atención y seguro de contar con una respuesta favorable a la presente solicitud, me suscribo a usted con sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

Ec. Tito Cedeño Loor, Mg.  
**PRESIDENTE COMISIÓN ACADÉMICA**  
**Uleam Extensión El Carmen**

ELABORADO POR: Ing. María Fernanda Pinargote Salvatierra



f.elcarmen@uleam.edu.ec  
 05-2660-695  
 Av. 3 de Julio y Carlos Alberto Aray  
 www.uleam.edu.ec

# Uleam

## Anexo 2

### Certificado de la Empresa

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros y Carga

# "LA UNIÓN"

Acuerdo Ministerial N°5397  
Inscrita en el Registro General de Cooperativas con el N° 2184 del 5 de septiembre de 1975  
Teléfono 062749155- R.U.C. 1791815092001



Parroquia La Union, 18 de septiembre del 2023  
**OFICIO-075-GERWL-COOP-LU-2023**

**Eco. Tito Cedeño Loor Mgs.**  
Presidente Comisión Académica  
Uleam Extensión El Carmen  
Ciudad. -

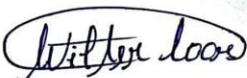
De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos esta prestigiosa operadora, con relación a su oficio **125-CA-TACL** de fecha 11 de septiembre del 2023, le informo que luego de ser analizada en Sesión de Consejo de Administración, ha sido aceptada la solicitud para que el **Sr. JESÚS NICOLAS MENDOZA ESTRADA** con C.C. **1316297231**, y la **Srta. ROXANA VANESSA PARRAGA MARCILLO** con C.C. **1313655217**, **estudiantes** de la carrera de Contabilidad y Auditoría, realicen su trabajo de investigación en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros y Carga La Unión, previo su titulación.

Solicito que los estudiantes, coordinen con el secretario el horario y la información a necesitar.

Es un gusto atender y ayudar al desarrollo de sus estudiantes.

Cordialmente,




**WILTER GREGORIO LOOR**  
GERENTE  
COOP. LA UNION.

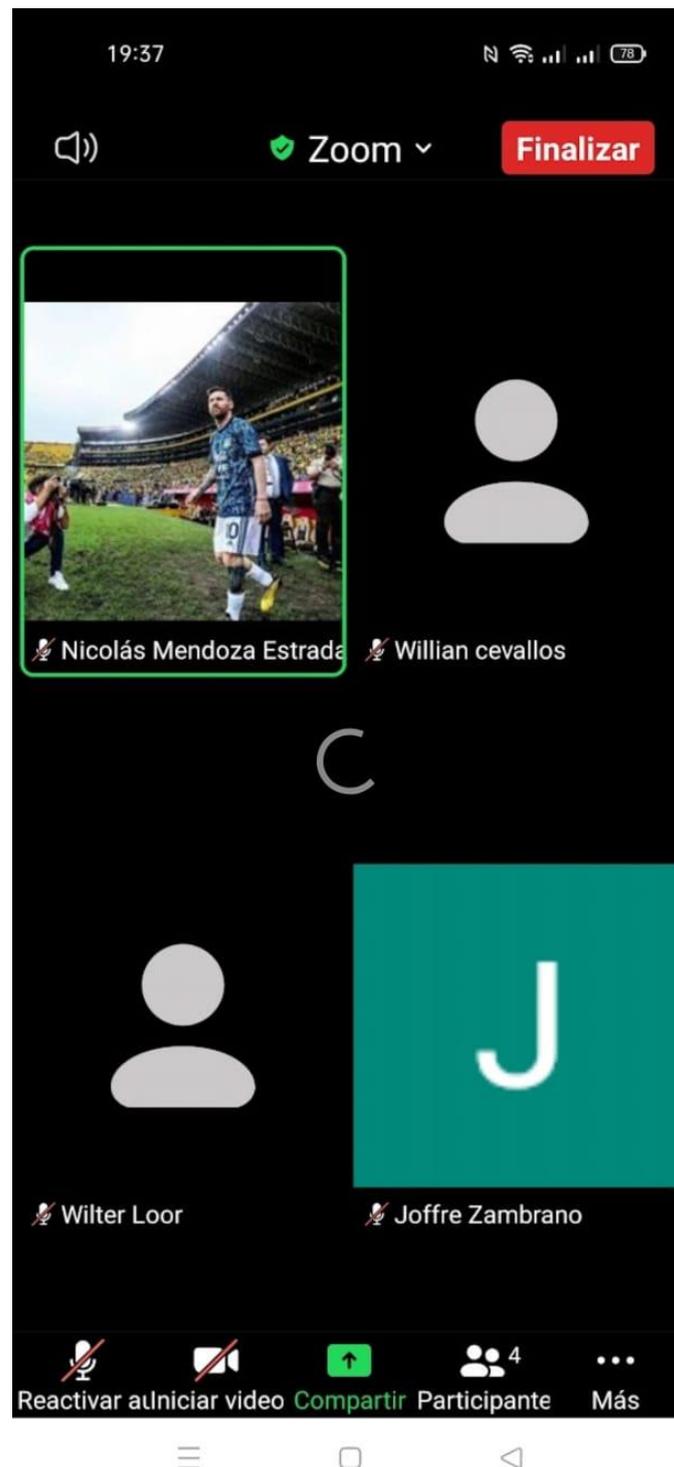


Provincia de Esmeraldas, Ecuador

E-mail: [cooplaunion2020@gmail.com](mailto:cooplaunion2020@gmail.com)

### Anexo 3

#### *Aplicación de Técnicas*



**Nota:** Mediante videoconferencia a través de la plataforma zoom, nos reunimos con los miembros principales y suplentes del consejo de administración y vigilancia que no estaban

familiarizados con las herramientas tecnológicas que se utilizaron para la aplicación de la encuesta.

## Anexo 4

### Formato de Entrevista

<b>UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXTENSIÓN EL CARMEN</b>		
<b>EMPRESA:</b>		
<b>ÁREA:</b>	GERENCIA	
<b>ELABORADO POR:</b>		
<b>ENTREVISTA</b>		
<b>Objetivo:</b>		
<i>La información proporcionada en la entrevista tiene el fin netamente académico. De los resultados obtenidos servirá para elaborar una propuesta de solución como parte del trabajo de titulación que se desarrolla en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen.</i>		
<b>Nº</b>	<b>PREGUNTA</b>	
<b>1</b>	¿Cuál es su rol dentro de la cooperativa?	
<b>2</b>	¿Cuál es la experiencia con la que usted cuenta en cargos directivos dentro de la cooperativa?	
<b>3</b>	¿Cómo describiría la situación de la cooperativa antes de la fusión?	
<b>4</b>	¿Qué factores llevaron a la decisión de fusionarse con la cooperativa Costa Norte?	
<b>5</b>	¿Cuáles fueron los principales objetivos al decidir la fusión por absorción?	
<b>6</b>	¿Qué pasos se han seguido hasta ahora en el proceso de fusión?	

<b>7</b>	¿Han contado con asesoría legal y/o especializada acerca de los procesos post-fusión?
<b>8</b>	¿Cuáles han sido los mayores desafíos que han enfrentado en el proceso de fusión por absorción?
<b>9</b>	¿Qué beneficios esperan obtener a corto plazo con la fusión?
<b>10</b>	¿Y a largo plazo, qué beneficios prevén?
<b>11</b>	¿Qué cambios operativos han sido necesarios implementar durante el proceso de fusión y cuáles han sido sus mayores dificultades?
<b>12</b>	¿Cómo se ha gestionado la integración del personal de ambas cooperativas?
<b>13</b>	¿Qué estrategias específicas se han diseñado para asegurar la sostenibilidad financiera post-fusión?
<b>14</b>	¿Cómo se está manejando la comunicación interna durante este proceso?

<b>15</b>	¿Cómo se está evaluando el impacto de la fusión en la eficiencia operativa?
<b>16</b>	¿Se han identificado áreas de mejora luego de haber sido aprobado el proceso de fusión?
<b>17</b>	¿Qué indicadores están utilizando para medir la efectividad de la fusión?
<b>18</b>	¿Cómo ha sido la acogida de los usuarios ante la fusión?
<b>19</b>	¿Qué expectativas tienen los socios de la cooperativa respecto a la fusión?
<b>20</b>	¿Hay algún aspecto que le preocupe especialmente sobre el futuro de la cooperativa tras la fusión?
<b>TODA LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA SERÁ CONFIDENCIAL SOLO PARA EL USO DEL PROYECTO DE TITULACIÓN DEL ENTREVISTADOR</b>	

## Anexo 5

### Encuesta Para Aplicarse

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXTENSIÓN EL CARMEN			
EMPRESA:			
ÁREA:			
ELABORADO POR:			
ENCUESTA			
PREGUNTAS		SI	NO
1	¿Se aprobaron los nuevos balances fusionados de acuerdo con la normativa?		
2	¿El concejo de administración ha aprobado nuevas políticas que se alineen a las necesidades de la cooperativa fusionada?		
3	¿El Plan Operativo y Estratégico ha sido aprobados y/o reformado de acuerdo con las necesidades de la cooperativa fusionada?		
4	¿Han contado con un protocolo de comunicación interna que permita conocer adecuadamente los cambios surgidos a raíz de la fusión a todos los miembros de la cooperativa?		
5	¿Cuenta la operadora con un Manual y perfiles de puestos y sus respectivos procedimientos de contratación de personal que se ajusten a las nuevas necesidades y exigencias que representa la cooperativa fusionada?		
6	¿Se ha llevado a cabo el estudio y propuesta de reforma al presupuesto anual de la cooperativa que se ajuste a las necesidades de la cooperativa fusionada?		
7	¿Cuenta la cooperativa con indicadores de gestión para medir la efectividad de la fusión?		
8	¿Se han creado programas de promoción de los servicios ofertados al usuario, con su respectivo plan de fidelización del cliente?		
9	¿El concejo de administración ha emitido o ha aprobado políticas que regulen la imagen corporativa de la operadora?		
10	¿Existe dentro de la operadora un plan de capacitación dirigido a los socios como a conductores y personal de apoyo operativo con temas relacionados a las regulaciones que rigen el trabajo operativo en la provincia de Manabí y Esmeraldas?		
11	¿Se ha establecido una nueva estructura del departamento financiero que permita cumplir con las necesidades y exigencias de la cooperativa fusionada?		
12	¿Cuenta la operadora con una estructura organizacional que se ajuste a las nuevas necesidades de la cooperativa fusionada?		