



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA EN GESTIÓN DE TRANSPORTE

**“MODELO DE GESTIÓN PARA LA FUSIÓN DE OPERADORAS
DE TRANSPORTE INTERPROVINCIALES, CASO
COOPERATIVAS DE TRANSPORTES DE PASAJEROS “PATRIA”
Y LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE
“TRANSVENCEDORES” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN GESTIÓN DE TRANSPORTE

AUTORES: BRYAN GERMÁN BARRETO MERINO

JOSELYN DANIELA CASTILLO LOZADA

DIRECTOR: Ing. JUAN PABLO PALAHUACHI SUMBA

Riobamba-Ecuador

2020

© 2019, Bryan Germán Barreto Merino, Joselyn Daniela Castillo Lozada

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Nosotros Bryan Germán Barreto Merino, Joselyn Daniela Castillo Lozada declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autoras asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 03 de enero de 2020



Bryan Germán Barreto Merino
060405907-1



Joselyn Daniela Castillo Lozada
060580811-2

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN DE TRANSPORTE
CARRERA: INGENIERÍA EN GESTIÓN DE TRANSPORTE

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **“MODELO DE GESTIÓN PARA LA FUSIÓN DE OPERADORAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIALES, CASO COOPERATIVAS DE TRANSPORTES DE PASAJEROS “PATRIA” Y LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “TRANSVENCEDORES” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**” realizado por los señores **BRYAN GERMÁN BARRETO MERINO y JOSELYN DANIELA CASTILLO LOZADA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

Ing. Jorge Hernesto Huilca Palacios

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

FIRMA

FECHA

2020/01/03

Ing. Juan Pablo Palaguachi Sumba

**DIRECTOR DEL TRABAJO
DE TITULACION**

2020/01/03

Ing. César Villa Maura

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

2020/01/03

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a Dios y a mi Virgen Santísima del Rosario de Agua Santa por ser la luz que guía mi camino.

A mis padres y hermanos por ser fuertes ante las adversidades de la vida y por su apoyo incondicional en todo momento.

De manera especial dedico este trabajo a mis pequeños Ariel y Brianna Isabella por ser mi ejemplo de lucha, fortaleza, por brindarme su amor tan puro y sincero y por ser mi inspiración día a día. Y a mí angelito del cielo mi abuelita Herlinda quien tanto anhelaba este momento.

Joselyn Castillo

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por brindarme la fortaleza e inspiración para culminar este proceso tan anhelado.

A mis padres por su cariño y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado todos mis objetivos y convertirme en lo que soy, estoy muy orgulloso por toda la educación que me han brindado, son los mejores padres.

A mi hermano por estar en todo momento junto a mí, expresando su apoyo a lo largo de esta trayectoria.

Finalmente, dedico el presente trabajo de titulación a mi pequeña Brianna, quien es mi gran orgullo y motivación que impulsa a superarme día a día.

Bryan Barreto

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios y a mi Virgen Santísima del Rosario de Agua Santa por todas las bendiciones recibidas y regalarme salud y vida para culminar esta etapa.

A mis padres por todo el apoyo brindado y especialmente a mi madre quien con esfuerzo, amor, paciencia y sacrificio me ha apoyado incondicionalmente a lo largo de la vida. A mis mejores amigos Alejandra y Ariel por sus palabras de aliento, consejos, por ser incondicionales.

Mi gratitud a toda mi familia, a Bryan con quien compartí toda esta etapa llena de momentos inolvidables y a mis incondicionales amigos quienes en toda esta trayectoria me han acompañado en los momentos más bonitos y difíciles.

Joselyn Castillo

Expreso mi gratitud hacia Dios por bendecirme, cuidarme y encaminar mi trayectoria a lo largo de la vida, brindándome salud, apoyo y fortaleza en todos los momentos.

A mis padres quienes con amor, paciencia, educación, consejos, valores y principios fueron los principales promotores para que se cumpla uno más de mis sueños, a mi hermano por su apoyo incondicional, por estar conmigo en todo momento y a Joselyn quien con mucho amor me ha apoyado en los buenos y malos momentos.

Bryan Barreto

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS.....	x
INDICE DE GRÁFICOS.....	xi
INDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	7
1.1. Antecedentes Histórico	7
1.1.1. <i>Fusiones</i>	7
1.1.2 <i>Cooperativismo</i>	8
1.1.2.1 <i>Evolución del cooperativismo en Ecuador</i>	9
1.1.2.2 <i>Historia de la cooperativa de transportes Patria</i>	10
1.1.2.3 <i>Historia de la Cooperativa de transportes “Transvencedores”</i>	10
1.2 Fundamentación teórica	11
1.2.1 <i>Marco Conceptual</i>	11
1.2.2 <i>Marco Teórico</i>	13
1.2.2.1 <i>Cooperativas de transporte</i>	13
1.2.2.2 <i>Modelo de gestión</i>	14
1.2.2.3 <i>Fusión</i>	15
1.2.2.4 <i>Formas de fusión</i>	16
1.2.2.5 <i>Aspectos a tomar en cuenta para que las empresas decidan fusionarse</i>	18
1.2.2.6 <i>Razones para que las empresas se fusionen:</i>	18
1.2.2.7 <i>Proceso de realización de las fusiones</i>	19
1.2.2.8 <i>Efectos de la fusión</i>	20
1.2.2.9 <i>Las causas de la fusión</i>	21
1.2.2.10 <i>Aspecto Fiscal</i>	22
1.2.2.11 <i>El problema de la valuación</i>	22
1.2.2.12 <i>Aspectos laborales</i>	22
1.2.2.13 <i>Aspectos contables</i>	23
1.2.2.14 <i>Indicadores de liquidez</i>	24
1.2.2.15 <i>Consumación de la fusión</i>	26
1.2.2.16 <i>Avisos y formalidades</i>	27
1.2.3 <i>Marco legal</i>	27

1.2.3.1	<i>Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria</i>	27
1.2.3.2	<i>Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria</i>	28
1.2.3.3	<i>Ley de Régimen Tributario Interno</i>	29
1.3	Idea a defender	30
1.4	Variables	30
1.4.1	<i>Variable independiente</i>	30
1.4.2	<i>Variable dependiente</i>	30

CAPITULO II:

2	MARCO METODOLÓGICO	31
2.1	Modalidad de la investigación	31
2.2	Tipos de investigación	31
2.3	Población y muestra	32
2.4	Métodos, técnicas e instrumentos	32
2.4.1	<i>Métodos</i>	32
2.4.2	<i>Técnicas:</i>	33
2.4.3	<i>Instrumentos:</i>	33

CAPÍTULO III:

3	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	34
3.1	Resultados de las encuestas	34
3.1.1	<i>Operadora de transportes Transvencedores</i>	34
3.1.2	<i>Operadora de transportes Patria</i>	41
3.2	MARCO PROPOSITIVO	49
3.2.1	<i>Título</i>	49
3.2.2	<i>Diagnóstico</i>	49
3.2.2.1	<i>Modelo administrativo</i>	49
3.2.2.2	<i>Modelo administrativo de la operadora Patria</i>	49
3.2.2.3	<i>Modelo administrativo de la operadora Transvencedores</i>	52
3.2.2.4	<i>Modelo financiero</i>	54
3.2.2.5	<i>Modelo financiero de la operadora Patria</i>	54
3.2.2.6	<i>Modelo financiero de la operadora Transvencedores</i>	61
3.2.2.7	<i>Modelo Operativo</i>	68
3.2.2.8	<i>Oferta del servicio de la operadora Patria</i>	68
3.2.2.9	<i>Oferta del servicio de la operadora Transvencedores</i>	75
3.3	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	80
3.3.1	<i>Modelo Administrativo</i>	80

3.3.1.1	<i>Funciones y Atribuciones</i>	83
3.3.1.2	<i>Modelo de Gestión de conductores</i>	84
3.3.1.3	<i>Filosofía de la organización</i>	86
3.3.2	Modelo Financiero	87
3.3.3	Modelo Operativo	93
	CONCLUSIONES	98
	RECOMENDACIONES	99
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Variables.....	30
Tabla 2-2:	Socios de la operadora Patria y Transvencedores.....	32
Tabla 3-3:	Administración actual.....	34
Tabla 4-3:	Debilidades de la operadora.....	35
Tabla 5-3:	Competencia directa de acuerdo con sus rutas y frecuencias	36
Tabla 6-3:	Cobertura del servicio.....	36
Tabla 7-3:	Rentabilidad de la unidad vehicular.....	37
Tabla 8-3:	Proyectos actuales de la operadora	38
Tabla 9-3:	Concepto de fusión por absorción	39
Tabla 10-3:	Estrategias para mejorar el servicio de transporte	39
Tabla 11-3:	Fusión de operadoras Patria y Transvencedores.....	40
Tabla 12-3:	Administración actual.....	41
Tabla 13-3:	Debilidades de la operadora	42
Tabla 14-3:	Competencia directa de acuerdo con sus rutas y frecuencias	43
Tabla 15-3:	Cobertura del servicio.....	44
Tabla 16-3:	Rentabilidad de la unidad vehicular.....	44
Tabla 17-3:	Proyectos actuales de la operadora	45
Tabla 18-3:	Fusión por absorción.....	46
Tabla 19-3:	Estrategias para mejorar el servicio de transporte	47
Tabla 20-3:	Fusión de operadoras Patria y Transvencedores.....	48
Tabla 21-3:	Análisis vertical de la operadora de transportes Patria.....	55
Tabla 22-3:	Análisis horizontal de los activos, pasivos y patrimonio de la operadora de transportes Patria.	58
Tabla 23-3:	Resumen del análisis horizontal operadora de transportes Patria.....	59
Tabla 24-3:	Indicadores Financieros.....	59
Tabla 25-3:	Diagnóstico de los Balances generales de los años 2017-2018-2019.....	60
Tabla 26-3:	Análisis vertical de la operadora de transportes Transvencedores.	62
Tabla 27-3:	Análisis horizontal	64
Tabla 28- 3:	Indicadores financieros.....	65
Tabla 29-3:	Diagnóstico del Balance General de los años 2015 al 2019	66
Tabla 30-3:	Cuadro Comparativo de la operadora Patria y Transvencedores.....	67
Tabla 31-3:	Cuadro comparativo de los indicadores financieros.....	67
Tabla 32-3:	Rutas y frecuencias operadora Patria.....	68
Tabla 33-3:	Flota vehicular autorizada	71

Tabla 34-3:	Marcas de la flota vehicular de la operadora Patria.....	73
Tabla 35-3:	Año de fabricación de la flota vehicular.....	74
Tabla 36-3:	Rutas y frecuencias operadora Transvencedores.....	75
Tabla 37-3:	Flota vehicular autorizada	77
Tabla 38-3:	Marcas de la flota vehicular de la operadora Transvencedores	77
Tabla 39-3:	Año de fabricación de la flota vehicular.....	78
Tabla 40-3:	Certificados de aportación	87
Tabla 41-3:	Proyecto cambio de unidades de la operadora Patria	88
Tabla 42-3:	Estado financiero fusionado	86
Tabla 43-3:	Indicadores Financieros de la operadora fusionada.....	90
Tabla 44-3:	Rutas y frecuencias resultantes de la Fusión con frecuencias en tránsito.....	93
Tabla 45-3:	Rutas y frecuencias resultantes de la Fusión sin frecuencias en tránsito.....	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -1:	Fusión por consolidación.....	16
Gráfico 2-1:	Fusión por absorción	17
Gráfico 3-3:	Administración actual operadora Transvencedores.....	34
Gráfico 4-3:	Debilidades de la operadora	35
Gráfico 5-3:	Competencia directa de acuerdo con sus rutas y frecuencias	36
Gráfico 6-3:	Cobertura del servicio	37
Gráfico 7-3:	Rentabilidad de la unidad vehicular	37
Gráfico 8-3:	Proyectos actuales de la operadora	38
Gráfico 9-3:	Concepto de fusión por absorción	39
Gráfico 10-3:	Estrategias para mejorar el servicio de transportes	40
Gráfico 11-3:	Fusión de operadoras Patria y Transvencedores.....	40
Gráfico 12-3:	Administración actual operadora Patria.....	41
Gráfico 13-3:	Debilidades de la operadora	42
Gráfico 14-3:	Competencia directa de acuerdo con sus rutas y frecuencias	43
Gráfico 15-3:	Cobertura del servicio	44
Gráfico 16-3:	Rentabilidad de la unidad vehicular	45
Gráfico 17-3:	Proyectos actuales de la operadora.....	46
Gráfico 18-3:	Fusión por absorción	47
Gráfico 19-3:	Estrategias para mejorar el servicio de transporte	47
Gráfico 20-3:	Fusión de operadoras Patria y Transvencedores.....	48
Gráfico 21-3:	Organigrama estructural operadora de transportes Patria.....	50
Gráfico 22-3:	Organigrama estructural de la operadora de transportes Transvencedores	53
Gráfico 23-3:	Indicadores financieros de la operadora Patria.....	60
Gráfico 24-3:	Diagnóstico del Balance General de los años 2017-2018-2019	60
Gráfico 25-3:	Indicadores financieros.....	65
Gráfico 26-3:	Diagnóstico del Balance General de los años 2015al 2019	66
Gráfico 27-3:	Balances comparativos de la operadora Patria y Transvencedores	67
Gráfico 28-3:	Marca del vehículo	73
Gráfico 29-3:	Año de fabricación	74
Gráfico 30-3:	Marca del vehículo	78
Gráfico 31-3:	Año de fabricación	79
Gráfico 32-3:	Organigrama estructural.....	82
Gráfico 33-3:	Proyecto cambio de unidad	88

ANEXOS

Anexo A: Formato de encuestas

Anexo B: Fotos de la realización de encuestas a los socios

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de titulación fue elaborar un modelo de Gestión para la fusión de operadoras de transporte interprovinciales, caso Cooperativas de Transportes de pasajeros “PATRIA ”y “TRANSVENCEDORES ” para la eficiencia del servicio .Se realizo un diagnóstico de la situación actual de las dos operadoras para lo cual se aplico encuestas a los socios de las dos operadoras y también se obtuvo información de bibliografía documental como: la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, los reglamentos internos, los contratos de operación y los estados financieros de las dos operadoras. De acuerdo al levantamiento de información se estableció que en el ámbito administrativo las operadoras Patria y Transvencedores no cuentan con sus organigramas estructurales de acuerdo a lo que rige la LOEPS, en cuanto a lo financiero existió una clara diferencia de los balances generales de las dos operadores debido a que los activos y pasivos de transporte Patria son 7 y 4 veces respectivamente mas grandes que Transvencedores en el ámbito operativo la operadora de transportes Patria posee 70 unidades y 26 rutas con 134 frecuencias mientras que Transvencedores posee 24 unidades con 10 rutas y 41 frecuencias .En cuanto a lo que establece la LOEPS para la fusión de cooperativas se determino que existen dos formas de fusión por integración absorción, siendo más idóneo la fusión por absorción siempre y cuando las dos terceras partes de los socios estén de acuerdo en una Asamblea General. Es importante que la directiva de las operadoras Patria y Transvencedores consideren el presente trabajo de titulación como un antecedente investigativo, especialmente consideren el diagnostico que muestra la situación actual.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS >,<TRANSPORTE TERRESTRE >,<TRANSPORTE INTERPROVINCIAL >,<MODELO DE GESTION OPERADORA DE TRANSPORTE >,<FUSION POR ABSORCION >.



ABSTRACT

The objective of this titling work was to develop a management model for the merger of interprovincial transport operators, case of Passenger Transport Cooperatives “PATRIA” and “TRANSVENCEDORES” for the efficiency of the service. A diagnosis of the current situation of the two operators for which surveys were applied to the partners of the two operators and documentary bibliography information was also obtained such as: the Organic Law of Popular and Solidarity Economy, internal regulations, operating contracts and the financial statements of the two operators. According to the gathering of information, it was established that in the administrative field the operators Patria and Transvencedores do not have their structural organizational charts according to what is governed by the LOEPS, regarding the financial aspect there was a clear difference of the general balance sheets of the two operators because the assets and liabilities of transport Patria are 7 and 4 times respectively larger than Transvencedores in the operational scope the transport operator Patria has 70 units and 26 routes with 134 frequencies while Transvencedores has 24 units with 10 routes and 41 frequencies Regarding what the LOEPS establishes for the merger of cooperatives, it was determined that there are two forms of merger by absorption integration, merger by absorption being more suitable as long as two thirds of the members agree in a General Assembly . It is important that the directive of the operators Patria and Transvencedores consider this degree work as a research background, especially consider the diagnosis that shows the current situation.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <GROUND TRANSPORTATION>, <INTERPROVINCIAL TRANSPORTATION>, <TRANSPORT OPERATOR MANAGEMENT MODEL>, <ABSORPTION FUSION>.



INTRODUCCIÓN

El transporte interprovincial de pasajeros es un pilar significativo para el desarrollo económico del país ya que une a todas las provincias del territorio nacional, pero al existir un excesivo número de operadoras, especialmente en la provincia de Chimborazo existen 16 cooperativas legalmente constituidas y autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con rutas y frecuencias similares lo que ha ocasionado que exista competencia desleal y por ende un alto índice de siniestralidad y un mal servicio a los usuarios.

Las operadoras pequeñas no están en condiciones de realizar una competencia leal por lo que es necesario buscar alianzas estratégicas como es la fusión por absorción en donde las operadoras más grande absorben a otras pequeñas con sus activos, pasivos y patrimonio como en el caso de estudio en donde la Cooperativa de transportes Patria absorbe a la Cooperativa de Transporte Interprovincial de pasajeros “TRANSVENCEDORES”.

En éste trabajo de titulación se elabora un modelo de gestión para la fusión de operadoras de transporte basándose en 3 aspectos principales de la gestión como son: administrativo, financiero y operativo. El presente trabajo se ha elaborado en 4 capítulos, los cuales se detallan a continuación.

En el capítulo I denominado el problema se detalla el planteamiento del problema la justificación por la cual se realizó la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos que se desea alcanzar.

En el capítulo II se encuentra el marco teórico referencial en el que se detallan los antecedentes investigativos como son antecedentes de empresas que se han fusionado e historia de las cooperativas la fundamentación teórica que contiene el marco teórico y legal que sirvió como base para realizar la investigación y formular una propuesta en base a lo que emana la ley.

El capítulo III denominado marco metodológico está formado por la modalidad de investigación la cual es mixto debido a que se va a realizar una investigación cualitativa y cuantitativa, el tipo de investigación es exploratorio y descriptivo, la técnica que utilizó es la realización de encuestas y debido a que la población es de 94 socios se trabajó con toda la población y se detalló el análisis de los resultados.

El capítulo IV marco propositivo está dividido en dos secciones el diagnóstico y la propuesta. En el diagnóstico se describe la situación actual de las dos operadoras y en la propuesta se elaboró

el modelo de gestión en los ámbitos administrativo, operativo y financiero de la operadora resultante de la fusión.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema

En la actualidad en el Ecuador y especialmente en la provincia de Chimborazo existen 16 cooperativas legalmente constituidas y autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con rutas y frecuencias similares lo que ha ocasionado que exista competencia desleal y por ende un alto índice de siniestralidad y un mal servicio a los usuarios.

Al existir operadoras que transitan en rutas similares como en el caso de estudio: al norte del país en la ruta Quito-Tulcán en donde intervienen las operadoras Transvencedores, San Cristóbal, Aerotaxi, Tulcán, Pullman Carchi, entre otras, y al sur del país en las rutas Riobamba-Guayaquil, Riobamba-Cuenca en donde transitan las operadoras Patria, Súper taxis Cuenca, Loja, Santa, Trasadina, Express Sucre, entre otras. Es necesario innovar estrategias competitivas como son: mejorar la calidad de servicio, vehículos de última tecnología, atención al usuario adecuada, promociones e incentivos, valor agregado a sus servicios, etc. Con la finalidad de tener una mayor participación en el mercado.

Estas operadoras poseen rutas de larga distancia como es la operadora Patria cuya ruta con mayor recorrido es de Riobamba a Huaquillas con 390 Km y Transvencedores en su ruta Riobamba – Tulcán con 420km de recorrido, para brindar un buen servicio se requiere invertir en vehículos de mayor comodidad para los usuarios, pero al ser Transvencedores una operadora pequeña no está en posibilidades económicas de innovación para brindar un mejor servicio.

Otro de los factores es que las operadoras Patria y Transvencedores presentan una variedad de marcas de buses como son Hino, Scania, Mercedes Benz, Yutong, que aumentan los costos operativos para cada socio, los mantenimientos preventivos, correctivos y mano de obra son diferentes. No es lo mismo trabajar con una sola marca en donde podrán tener mayores descuentos, garantías, ahorro y seguridad.

Además no existen operadoras que brinden el servicio de transporte en rutas que unan las fronteras del país como es la ruta Huaquillas – Tulcán por lo que hay que realizar transbordos por lo que se incrementa los costos y tiempos de viaje.

Formulación del Problema

¿Cómo la fusión de operadoras de transporte interprovincial, a través de un modelo de gestión mejorará su participación en el mercado?

Delimitación del Problema

Espacio: El presente trabajo investigativo se realizará con las cooperativas de transporte Patria y Transvencedores en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Tiempo: Durante el año 2019

Justificación

Justificación Teórica

La fusión entre dos operadoras de transporte interprovincial es una alianza estratégica que permite cubrir rutas y frecuencias a nivel regional para dar un mejor servicio al usuario, reduciendo costos y gastos. La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria menciona en el artículo 56 que “las cooperativas de la misma clase podrán fusionarse por decisión de las dos terceras partes de los socios o representantes, previa aprobación de la Superintendencia” (Corporación de estudios y publicaciones, 2011).

Al realizar la fusión entre dos operadoras Patria y Transvencedores se brindará un servicio a nivel regional que cubra rutas desde el norte hacia el sur del país como es desde Tulcán hasta Huaquillas, al ser una operadora más sólida y al contar con un mayor número de unidades se disminuye los costos fijos, variables y con ellos ofertar una mayor calidad de servicio, obteniendo una mayor participación en el mercado.

Existen dos tipos de fusiones que determina la LOEPS por absorción y por creación, por lo que se debe realizar un análisis los recursos administrativos, operativos y financieros, para determinar la viabilidad de la fusión (Corporación de estudios y publicaciones, 2011).

Justificación Práctica

Si se lleva a cabo la fusión tendrá como beneficiarios directos a los socios o representantes de las operadoras, debido a que se constituirán como una empresa más sólida; y como beneficiarios indirectos los usuarios de las distintas rutas y frecuencias reestablecidas.

En nuestro país existen 138 cooperativas de transportes interprovinciales legalmente constituidas que brindan su servicio a diferentes partes del país, pero solo brindan este servicio en rutas de corta distancia por lo que para viajar a diferentes ciudades se requiere hacer transbordos que incrementan el costo del viaje, además al ser cooperativas pequeñas sus costos operacionales son más altos, por lo que es difícil competir con otras cooperativas más grandes y mejor constituidas que brindan mejores servicios, por ello es importante la creación de un modelo de gestión para la fusión de cooperativas de transportes interprovinciales que brinden un mejor servicio incrementando rutas y disminuyendo costos.

“No todos los procesos de fusión garantizan el éxito, porque hay que entender que las cooperativas son asociaciones de personas y no de capital” (Van Horne & Wachowicz, 2010). Cuando en una ciudad hay muchas cooperativas que tienen las mismas rutas y existe competencia entre ellas, lo mejor es que se fusionen, ya que lo más importante es ayudar y no competir con el resto.

Justificación Metodológica

Para la presente investigación se emplea el método inductivo ya que una vez realizado el diagnóstico de las dos operadoras se realiza el modelo de gestión para la fusión, también se aplica el método analítico para definir cómo se va a realizar la fusión mediante el análisis de la ley de Economía Popular y Solidara, Estatutos y Reglamentos, con el método cuantitativo se realiza la valoración de los estados financieros, la cuantificación de las rutas y frecuencias de las dos operadoras, y la consolidación de las mismas, la técnica para el levantamiento de información son encuestas que se aplica a la población total del presente trabajo.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un modelo de Gestión para la fusión de operadoras de transporte interprovinciales, caso Cooperativas de Transportes de pasajeros “PATRIA” y “TRANSVENCEDORES” para la eficiencia del servicio.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual operativa, financiera y administrativa de las operadoras de transporte interprovinciales, caso Cooperativa de Transporte Interprovincial de pasajeros “TRANSVENCEDORES” y la Cooperativa de Transportes Patria de la ciudad de Riobamba.

- Investigar la base legal, teórica y administrativa sobre la fusión de cooperativas en el Ecuador.
- Proponer un modelo de gestión para la fusión de las operadoras de transportes interprovincial, caso Cooperativas “Transvencedores” y “Patria” de la ciudad de Riobamba.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes Históricos

1.1.1 Fusiones

Las organizaciones han tenido grandes retos a lo largo de los últimos años, para ello se han establecido diferentes formas de crecimiento, constituyéndose la fusión una de las más importantes. Una forma de crecimiento externo es la absorción de una organización a otra, pero para llegar a eso se ha tenido que pasar por un proceso de transformaciones importantes, con relación a la constitución de las organizaciones.

Las fusiones se han producido en las economías de tipo capitalistas desde al menos los últimos años del siglo XIX, en diferentes etapas, las primeras que se presentaron fueron mayormente domésticas y de tipo productivo, que permitió se conforme un mercado nacional e internacional más consolidado. En la mitad del siglo XX, la fusión se volvió lenta por la aplicación de la legislación antimonopolio aplicado por parte de algunos Estados. En los años ochenta, ha crecido de manera acelerada, destacándose dos etapas fundamentales, una se presentó en el periodo de 1988 a 1990 y otra de 1995 a los años 2000. La última se particularizo por involucrar a sectores, países, y empresas con un mayor número de transacciones (Molida & Regalado, 2006, pág. 15). La evolución de la fusión ha marcado la aprobación de leyes específicas para su aplicación bajo una normativa clara que permita un adecuado proceso, fundamentado en cumplir con los objetivos que se trazaron en la fusión.

Los autores (Van Horne & Wachowicz, 2010) hacen una revisión de los antecedentes históricos de la fusión. En el año de 1980 en Estados Unidos se tiene información de las primeras fusiones de las empresas, debido al excesivo número de monopolios existentes que freno temporalmente su crecimiento, porque se presentó la devaluación del dólar norteamericano frente a otras divisas, optando por la única forma de crecimiento que fueron las fusiones. En la última década del siglo XX, se da una serie de fusiones en diferentes ámbitos, especialmente en el sector de transporte terrestre, líneas aéreas, bancos, medios de comunicación, petróleo, gas, telecomunicación, que conformaron grandes consorcios empresariales a nivel internacional que hoy por hoy son las grandes empresas con influencia en diferentes Estados. En la actualidad, ha tenido mayor importancia y desarrollo, por el impulso en el crecimiento de los ingresos de las empresas u

organizaciones, en una encuesta desarrollada por *Accenture y The Economist Intelligence Unit* a 420 ejecutivos de Europa y Estados Unidos, consideran que sus ingresos anuales totales han tenido un crecimiento entre el 18% en los últimos 3 años por las fusiones entre las empresas, en cambio el 56% que representa más de la mitad esperan ganancias en los próximos cinco años.

Pero la fusión es debatible en algunos casos, al mencionarse que exista un mayor valor para los empresarios, Art Bert citado por (Van Horne & Wachowicz, 2010) establece que existe evidencia de que las grandes transacciones pueden presentar fallas para generar valor a los accionistas o socios cuando se fusionan con una empresa” Su objetivo es establecer estrategias poco comunes, pero que se ejecute con el mayor éxito posible, que ayude a la creación de un valor agregado de las acciones de la empresa para los accionistas sobre el que tiene la competencia. Los inversionistas se han interesado por invertir su dinero fuera de sus entornos en búsqueda de nuevas alternativas. El 2006 se constituyó en un año de trascendencia para las fusiones puesto que se rompieron diferentes records.

Van Horne & Wachowicz (2010) hacen referencia a lo publicado por *Dealogic* dedicada a los sistemas de información de mercados de capital, publicó que el valor de las fusiones logro ni más ni menos que \$4 billones por primera vez. Los acuerdos basados solo en efectivo lograron \$3 billones y las transacciones en acciones lograron en cambio \$602 mil millones. El precio combinado de las empresas meta europeas se ubicó en aproximadamente 1,6 billones, constituyéndose el más alto siendo mayor al total de Estados Unidos. Los convenios suscritos a nivel internacional, también representaron un record de 1,3 billones, a compañías de norteamericana representaron \$219 mil millones, \$45 mil millones corresponde a empresas canadienses y \$210 mil millones a organizaciones británicas. Las finanzas en las organizaciones de telecomunicaciones y las propiedades juntas representan el 34% del volumen total logrando y superando las metas buscadas.

Las fusiones han sido de trascendental importancia dentro de la historia ya que han permitido el crecimiento de grandes empresas europeas y de Estados Unidos, estos antecedentes nos demuestran que al realizar alianzas estratégicas se puede alcanzar buenos resultados.

1.1.2 Cooperativismo

El cooperativismo es importante para los Estados sobre todo para los países que han tenido que enfrentarse a graves crisis mundiales, para (Eliecer, 2010, pág. 74) han tenido su desarrollo y crecimiento significativo desde el XIX y XX, el cooperativismo como concepto inicia en Europa a partir de los últimos años del siglo XVII, pero el mismo se fortalece en el siglo XIX, en este

periodo se fortalece su cimiento filosófico, por los planteamientos de diferentes pensadores utópicos. En esa época se establecen sus principios fundamentales, lo cuales comienzan a difundirse y consolidarse, hasta el punto que diferentes Estados en sus legislaciones se consideró el cooperativismo como una iniciativa que debe ser fomentada por las naciones a través de políticas de economía popular y solidaria, para finalmente culminar con la creación de normas y leyes que respaldan este sector importante en la economía de los países.

Las posiciones teóricas acerca del desarrollo cooperativo muestran un crecimiento en los últimos años, pero para llegar ahí han tenido una gran evolución como menciona (Coque, 2002) en América Latina también hay antecedentes del cooperativismo, durante los siglos XVII y XVIII arribaron distintas organizaciones cooperativas de tipo religioso. En la mitad del siglo XIX existían cajas de ahorro y crédito en México y Venezuela. El signo ideológico del cooperativismo se relaciona en el siglo XIX al pensamiento utópico y a las corrientes socialistas y asociacionistas.

El mismo autor enfatiza que en particular, el cooperativismo agrícola fue el primero en fortalecer y surgir a principios del siglo XX en Argentina, Honduras y México, promovido por emigrantes de Europa. Pero no se desarrollará de forma significativa hasta los años 30. Desde esta época Estados Unidos apoya con el denominado Programa de la Alianza para el Progreso con diferentes reformas agrarias en América Latina que permitió la adjudicación de tierras, la mayor parte de estas cooperativas acabaron fracasando al no fortalecer en sus comunidades su proceso de creación. En la misma época surgen otras iniciativas promovidas por la Iglesia Católica y los sindicatos muchas de las cuales ha sobrevivido. El cooperativismo Latinoamericano ha tenido grandes avances pero también retrocesos hasta llegar a su éxito en el siglo XX por la crisis en los países latinoamericanos, en los cuales se incluye el Ecuador (Coque, 2002).

1.1.2.1 *Evolución del cooperativismo en Ecuador*

El cooperativismo en el Ecuador según lo mencionado por (Cardenas, 2009) inicia en el año de 1879 cuando en Quito y Guayaquil buscan dar algún beneficios a quienes trabajaban en sociedades, uno de esos beneficios era conceder créditos para ayudar a los trabajadores que pasaban por calamidades domesticas u alguna otra necesidad. En 1937 se crea la primera le de Cooperativas con el objetivo de brindar apoyo y seguridad a las asociaciones.

Para (Arango, 2009) el cooperativismo es la libre asociación de los individuos y familias que tienen necesidades e intereses comunes, todos tienen la misma igualdad de derechos y obligaciones, la organización es voluntaria, movido por su interés para obtener bienes de consumo y servicios, que representa la ideología del movimiento cooperativo moderno.

1.1.2.2 *Historia de la cooperativa de transportes Patria*

Un 30 de septiembre de 1961, hace medio siglo, en una casa ubicada en el centro de la ciudad de Riobamba, un grupo de 8 jóvenes decidieron unir sus capitales intelectuales y económicos y darle otra primicia a la ciudad, al crear la primera cooperativa de transportes legalmente constituida, incentivados por el sentimiento patriótico de estas personas se decide nombrarla cooperativa de Transportes “PATRIA”. El principal reto era enfrentar las vías que no estaban asfaltadas, y ese empedrado podía dañar los vehículos, además de ello al ser un trabajo en carreteras que no están en buen estado se convertía en un trabajo muy peligroso. Actualmente ésta cooperativa brinda un servicio de transportes desde e Riobamba hacia Quito, Cuenca, Guayaquil, Huaquillas (Logica Software, 2019).



Figura 1-1. Transportes Patria

Fuente: (Logica Software, 2019)

1.1.2.3 *Historia de la Cooperativa de transportes “Transvencedores”*

La cooperativa de transportes Transvencedores nace en la ciudad de Riobamba un 9 de marzo de 1983 cuando un grupo de jóvenes Riobambeños y Quiteños tienen el anhelo de crear una cooperativa que brinde el servicio de transportes desde el centro del país hasta el norte, creando así su primera ruta Riobamba- Tulcán, legalmente fue inscrita en el registro general de cooperativas el 28 de marzo del mismo año. Actualmente la operadora cuenta con una flota vehicular de 24 unidades legalmente autorizadas para brindar un servicio de calidad, seguro y confiable, en sus diferentes rutas y frecuencias (Logica Software, 2019).

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1 *Marco Conceptual*

Gestión: “Se define como el conjunto de actividades ordenadas y organizadas para la dirección, administración de una operadora, ayuda a asegurar que las operaciones y procesos generen mejores y eficientes resultados, para obtener un buen servicio” (Villagra, 2016).

Modelo de gestión: “Es un sistema de una organización que oficia las actividades administrativas, operativas y financieras, su concepto se relaciona con el esquema que ayuda al cumplimiento de un proceso. Se constituye en el procedimiento y lineamientos para cumplirse dentro de una empresa para dar cumplimiento a los objetivos planteados por la organización” (Navarro, 2017).

Fusión: “Es la unión de dos o más empresas, cooperativas u organizaciones en la cual una de ellas sobrevive como entidad legal para cumplir con los servicios que se prestarán” (Van Horne & Wachowicz, 2010). La fusión es la unión de dos o más cooperativas, empresas que unen sus capitales, activos pasivos y patrimonio para formar una organización más consolidada.

Fusión por Absorción: “Es aquel tipo de fusión en la cual se unen de forma jurídica dos o más organizaciones o empresas, en la cual la empresa más grande y mejor estructura la absorbe a las otras” (Perdomo, 2002, pág. 181). Es aquella en donde la organización mejor constituida en sus aspectos administrativos operativos y financieros absorbe a otra más pequeña y menos sólida.

Fusión por Integración: “Es el tipo de fusión que unen de manera jurídica a dos o más organizaciones o empresa, pero todas desaparecen para integrar una nueva operadora con una nueva razón social” (Perdomo, 2002, pág. 182).

Disolución: “La disolución no causa la desaparición de la persona jurídica, pero si modifica su objeto, porque le impide desarrollar su actividad establecida, por ende, se limita a finiquitar las operaciones que hayan efectuado para distribuir el patrimonio neto entre los socios. Está se da cuando las dos terceras partes de los socios están de acuerdo” (Moreno, 2006, pág. 137).

Liquidación: “Es la desaparición de la empresa donde se realiza la venta de activos de la empresa u organización, ya sea de manera voluntaria o por banca rota.” (Van Horne & Wachowicz, 2010, pág. 623).

Consolidación: “Es la unión de dos empresas donde se liquidan para formar una totalmente nueva, se considera un sinónimo de fusión por integración” (Van Horne & Wachowicz, 2010, pág. 617). Para la realización de la fusión se realiza la consolidación de estados financieros en el caso de fusión por absorción.

Acciones: “Se definen como los títulos de crédito nominativos que forman parte de la sociedad de capital” (Moreno, 2006, pág. 56).

Alianza estratégica: “Es el acuerdo al cual llegan dos o más empresas u organizaciones independientes para colaborar entre ellas para cumplir con los objetivos generales y específicos establecidos entre las mismas” (Van Horne & Wachowicz, 2010).

Competencia desleal: La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario en su artículo 11 menciona que: “Los socios, no podrán competir contra la organización a la cual pertenecen, con la realización de la misma actividad económica, ni por sí mismos, ni por la participación de terceras personas” (Corporación de Estudios y Publicaciones, 2011, pág. 4).

Cooperativas de servicios: El artículo 28 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario señala que “las cooperativas son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud” (Corporación de Estudios y Publicaciones, 2011, pág. 6). En el presente estudio se trabajará con este concepto ya que analizaremos las cooperativas de transporte en el caso práctico cooperativa de transportes Patria y Transvencedores.

Lucro: “Se define como la ganancia, provecho o utilidad que se logra de las actividades desarrolladas por la organización, es el rendimiento logrado con el dinero, los intereses o beneficios que se obtienen” (Torres, 2017).

Órgano supremo: “Se considera la autoridad suprema de una organización, por lo general se hace referencia a la Asamblea General, los acuerdos que se deciden ahí obligan a los socios a cumplirlos, siempre que se hayan establecido conforme a lo determina la ley” (Moreno, 2006).

Sociedad: “Son entes de carácter económico de tipo independiente que tienen fines económicos específicos, son sujetos de derechos y obligaciones, cuenta con una personalidad jurídica que difiere de sus socios” (Moreno, 2006).

Reestructuración Corporativa: “Se considera como cualquier cambio que se da o presenta en la estructura del capital, las operaciones o la propiedad de una organización o compañía, que se encuentra independientes al desarrollo de las actividades o servicios prestados” (Van Horne & Wachowicz, 2010, pág. 604).

Socios: El artículo 29 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario menciona que: “podrán permanecer a una cooperativa las personas naturales o jurídicas capaces que cumplir con el reglamento de la creación de cooperativas y con el estatuto aprobado por una organización. La calidad de socio se determina como parte del Consejo de Administración con la suscripción de los certificados determinados y aprobados por la SEPS. Los socios de las cooperativas son aquellas personas naturales jurídicas, que son titulares de autorizaciones de transporte, que mantiene la titularidad de la autorización del transporte público, no pueden actuar si no cumplen con los requisitos establecidos por la ley para permanecer a este tipo de organizaciones” (Corporación de Estudios y Publicaciones, 2011, pág. 6).

1.2.2 Marco Teórico

1.2.2.1 Cooperativas de transporte

Las cooperativas de transporte se insertan en el tercer sector de la economía, conocido como economía social y solidaria, según lo determino la Organización Mundial del Trabajo en el 2009 (Méndez, 2018). Las cooperativas de transporte se definen por entidades de la economía social, que desarrollan esfuerzos para una comunidad organizada para facilitar el trabajo, producción o prestación de servicios a sus socios y su entorno social (Elgue, 2014). Estas organizaciones ha fortalecido el sistema económico de los países en vías de desarrollo, fortaleciendo la base socioeconómica de los Estados ante la desconfianza a las entidades privadas tradicionales, a través de principios basados en el desarrollo social y la democracia, (Cattani, Coraggio, & Lavielle, 2009) menciona que cumplen un conjunto de actividades económicas de una sociedad de personas que buscan democracia de tipo económica relacionada a la utilidad.

Las cooperativas de transportes se constituyen en organizaciones importantes por la transcendencia del sector de transporte. Para (Chías & Reséndiz, 2010) está relacionado con la movilidad de personas y mercancías es un soporte fundamental de la organización de las actividades económicas y de la fuerza de trabajo en el entorno local y nacional, ayuda a la concentración, dispersión de infraestructura, equipamiento y servicio para el desarrollo de una nación.

Las cooperativas en el Ecuador permiten la generación de empleo y la distribución equitativa de la riqueza, un grupo económico o social. Las cooperativas necesitan un número específicos de socios, de un capital y de fines socioeconómicos claros. Las cooperativas de transporte pertenecen al sector no financiero debido a que no tienen fines de lucro y están constituidas para brindar un servicio.

1.2.2.2 *Modelo de gestión*

Se define como modelo de gestión al esquema o marco de referencia para la administración y gestión de una operadora de servicios en los aspectos administrativos, financieros y operativos. La (Agencia Nacional de regulación y Control de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2018) en su Resolución No. ANT-NACDSGRDI18-0000094 Reglamento del procedimiento de intervención a las operadoras de transporte público inter e intraprovincial menciona que: para que exista una mejora de la eficiencia y eficacia del transporte intra e interprovincial, se necesita que se desarrollen mejoras substanciales en los modelos de gestión de una operadora de transporte, con el objetivo principal de fomentar una movilidad que sea segura para los clientes, que tenga eficiencia y seguridad operacional, en la calidad de servicio, rentabilidad y sostenibilidad de la operación, a través del cumplimiento de cuatro ejes principales de acción.

Gestión organizacional: En este eje se efectúa un análisis del contexto de la organización, es decir de su entorno, para tener conocimiento de la estructura administrativa y de gobernabilidad de la operadora, además del modelo gerencial que aplican, que establecer que la toma de decisiones de los socios o accionistas, que se presenta como parta fundamental el orgánico funcional y estructural.

Gestión financiera: En este eje se desarrolla y establecen las decisiones financieras acerca de las necesidades económico - financieras de la operadora, para que se presente la optimización de sus recursos para conseguir los objetivos trazados del modelo de gestión integral propuesto.

Gestión de conductores y personal de apoyo: En el eje se realiza el denominado análisis de las condiciones de los conductores y personal de apoyo operativo, en este se requiere establecer el perfil de los aspirantes, proceso de convocatoria y selección, proceso de vinculación, los exámenes pre ocupacionales de salud, la aplicación de la inducción, de los programas de capacitación y cumplimiento de obligaciones patronales y jornadas de trabajo, entre otros aspectos que se vincula a la gestión del talento humano.

Gestión de la prestación del servicio: En el eje que evidencia los niveles adecuados y calidad del servicio, para un análisis de los servicios que presta la operadora con el fin de brindar y cumplir con las necesidades, intereses y expectativas del cliente.

Gestión operativa, control y seguridad: Se busca implementar el respectivo monitoreo, seguimiento y control de manera permanente de la flota vehicular y del servicio prestado por el personal, para brindar garantías a los usuarios que los vehículos están en óptimas condiciones de operación y seguridad, por lo que es necesario estar pendiente de: la vida útil, el mantenimiento correctivo-preventivo y gestión de flota, entre otros.

1.2.2.3 *Fusión*

Para (Perdomo, 2002, pág. 181) la fusión se considera como la unión jurídica de dos o más empresas u organizaciones”. La fusión en criterio de (Moreno, 2006, pág. 289) se define como “la unión de dos o varias sociedades u organizaciones en una sola entidad que se considera como jurídicamente independiente, esto implica la disolución de las organizaciones absorbidas y la subsistencia de la que absorbe las obligaciones y derechos o a través del nacimiento de una nueva organización en donde se disuelven las fusionadas y crean una nueva entidad jurídica con la innovación de la razón social”. No se puede realizar fusiones entre organizaciones que tienen diferentes intereses por ejemplo no se fusionan organizaciones que tienen fines de lucro con aquellas que no poseen.

Una de las ventajas que tiene la fusión establecidas por (Van Horne & Wachowicz, 2010) es que las instalaciones e infraestructura duplicada se eliminan, también los departamentos y estrategias de marketing, contabilidad, compras y otras operaciones y acciones se pueden fortalecerse hacia un plan más consolidado. Cuando se presenta la fusión de cooperativas de transporte, el principal objetivo es lograr economías de operación más eficaces con la eliminación de instalaciones y rutas duplicadas, así generar mayores probabilidades de cambio e incluso establecer nuevas rutas con los recursos y vehículos con los cuales cuenta la empresa.

La fusión es viable cuando se cumplen con los parámetros especificados por la ley de Economía Popular y Solidaria y sus reglamentos, por ello se debe hacer énfasis en los aspectos determinados para la construcción del modelo de gestión, desde el administrativo para determinar la formas de tomar decisiones por parte de los socios, la misión, visión, objetivos y valores como esencia de la filosofía de la organización, el análisis de los estados financieros y el modelo operativo con sus rutas y frecuencias establecidas.

1.2.2.4 Formas de fusión

(Moreno, 2006) Menciona que existen dos formas de fusión:

- “La fusión pura o integración, que consiste en el nacimiento de una nueva entidad jurídica que es muy diferente a las que se fusionan, en donde se disuelven todas las empresas fusionadas y nace otra empresa con una nueva razón social” (Moreno, 2006). Ver (Gráfico1- 1).

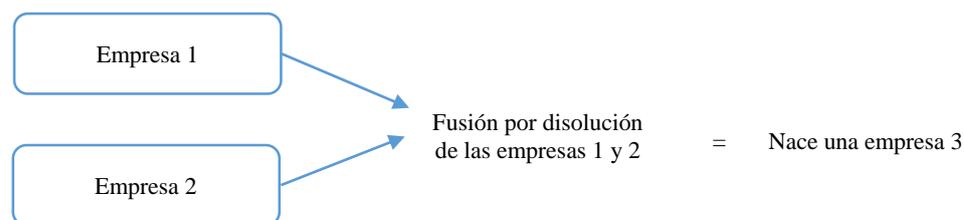


Gráfico 1 -1. Fusión por consolidación.

Fuente: (Moreno, 2006).

Para comprender con mayor exactitud cómo se desarrolla el proceso de fusión en el contexto de estas empresas, “se considera que la empresa 1 y 2 procede a transmitir sus activos y pasivos a la empresa 3, el siguiente paso es que disuelvan las empresas 1 y 2. La empresa 3 llega a constituirse como una nueva entidad jurídica que forma una nueva sociedad. Esta nueva empresa comienza a operar con la suma de los capitales de las dos empresas antes disueltas. Este tipo de fusión también es conocida como fusión horizontal debido a que los socios o accionistas de las empresas 1 y 2 que desaparecen son los que formaran la nueva empresa” (Moreno, 2006).

En la fusión horizontal, se procederá a seleccionar la técnica denominada como de los estados financieros combinados o fusionados, porque las empresas fusionadas mostrarán la misma situación financiera y resultado de las operaciones contables. La diferencia en el marco administrativo y financiero no es evidente, pero sí en el ámbito de derecho porque al fusionarse las entidades que tenían una constitución legal se disolverán y desaparecerán con su nombre y datos registrados y nace una nueva empresa que se creó de la unión de las organizaciones disueltas, con una personalidad jurídica propia e independiente (Moreno, 2006, pág. 292).

- “Fusión por incorporación o absorción cuando una de las empresas que se fusionan subsiste o sobrevive, siendo esta la empresa más grande y sólida y absorbe a la otra u otras, las cuales desaparecerán por disolución” (Moreno, 2006, pág. 293). El (Gráfico 2-1) muestra la fusión por absorción.

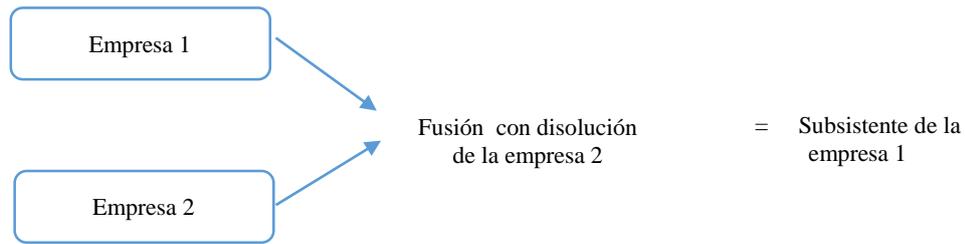


Gráfico 2-1. Fusión por absorción

Fuente: (Moreno, 2006).

En este caso el ejemplo es claro la empresa 2 procede a transmitir sus recursos financieros, activos, pasivos y patrimonio a la empresa 1, disolviéndose de la empresa 2, la empresa 1 puede o no tener un incremento de capital todo dependerá de estado actual de la empresa 2. A esta fusión se le denomina como fusión vertical puesto que los accionistas o socios de la empresa subsidiara desaparecen y pasan a ser accionistas o socios de la empresa tenedora que subsiste. Para este tipo de fusión se debe realizar la consolidación de estados financieros en donde la empresa que subsiste absorbe los activos pasivos y patrimonio de las disueltas. La diferencia es de derecho porque al fusionarse la entidad legal que absorbe a las demás será la que conserva su personalidad jurídica con derechos y obligaciones con sus socios y con los nuevos que integran la fusión por absorción

La misma clasificación es dada por (Perdomo, 2002, pág. 182) existen dos tipos de fusiones por absorción y por integración.

Fusión por absorción: Es aquella que se produce cuando dos o más empresas u organizaciones se unen de manera jurídica, pero se eliminan todas a excepción de una que absorbe a las demás”. Por ejemplo, la empresa A se fusiona con la empresa B, donde la empresa A absorbe a la empresa B, por lo que la empresa B se elimina.

Fusión por integración: Se da cuando dos o más empresas u organizaciones se unen de manera jurídica, pero se eliminan todas y se crea una nueva. La empresa A se fusiona con la empresa B, por lo que estas dos se eliminan y nace jurídicamente la empresa C.

El tipo fusión se aplica por decisión de la organización que se ven a fusionar, con la consideración de sus necesidades y requerimientos, la solidez y solvencia de las empresas u organizaciones involucradas en el proceso, así los socios deciden las características y aspectos que se consideran en el tipo de fusión seleccionada.

1.2.2.5 Aspectos a tomar en cuenta para que las empresas decidan fusionarse

(Moreno, 2006, págs. 290-291) Menciona que existen principalmente tres tipos de consideraciones a tomar en cuenta en los ámbitos administrativo operativo y financiero. Estas son:

- Consideraciones administrativas: hay que verificar que no se presenten problemas internos que influyan para ser una empresa sólida como se puede mencionar: tener una dirección débil, disputas internas, un organigrama estructural mal establecido, muerte o retiro del personal importante, baja liquidez entre otras dificultades. Esto pasa sobre todo en las empresas denominadas como familiares, las cuales tienen un estilo de mando y estructura de dirección que presenta fallas cuando falta su personal clave y tienen problemas en la dirección de la organización.
- Consideraciones financieras: Se debe hacer un análisis donde se verifique la rentabilidad y los pasivos que posee la empresa, ya que si el pasivo es demasiado alto en relación al activo no se debe realizar la fusión ya que sería un problema financiero perjudicial para la nueva organización.
- Consideraciones operativas: Hay que contabilizar el número de rutas y frecuencias establecidas por la Agencia Nacional de Tránsito, y analizar los mecanismos existentes para la prestación del servicio.

1.2.2.6 Razones para que las empresas se fusionen:

Las razones para que se realice la fusión de las organizaciones económicas sociales según (Moreno, 2006, págs. 290--291) son:

- En las fusiones generalmente se reducen los gastos fijos porque se elimina personal y gastos que están duplicados porque no se absorbe los puestos de trabajo y gastos de administración sino se analizan las mejores opciones para las organizaciones, además si la organización es más grande al realizar compras al por mayor disminuyen los gastos.
- Las fusiones se dan para lograr una alta competencia y competitividad en las operaciones también, para eliminar la competencia desleal y crear empresas más grandes y competitivas que brinden mejores servicios a los usuarios.
- La fusión es una alianza estratégica en búsqueda de nuevas opciones de crecimiento como tecnología de punta, el incremento de rutas y frecuencias, innovación de unidades y así lograr ser competitivos y posicionarse en mercados nacionales e internacionales. Otra razón es que

elimina la competencia o desarrolla el incremento de las utilidades por reducción de costos o mejoras en la eficiencia de sus procesos, tanto en los operativos, administrativos, financieros.

1.2.2.7 Proceso de realización de las fusiones

La Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario en el artículo 47 (Corporación de Estudios y Publicaciones, 2011) menciona que el proceso para la realización de fusiones es:

- Primero se debe realizar una asamblea general convocada con un punto de orden especial para tratar este tema. Para que se efectúe la fusión deben estar de acuerdo las dos terceras partes de los socios.
- Posteriormente se debe formar una comisión que estará conformando por: el presidente, gerente y 3 vocales que serán nominados en asamblea general. La cual estará encargada de realizar un diagnóstico de la situación actual de las operadoras en los aspectos administrativos, operativos y financieros, el mismo que servirá para decidir la mejor forma de realizar la fusión que puede ser: por creación o por absorción. En cualquiera de los dos casos la operadora creada o la que absorbe asume los activos, pasivos y patrimonio de las otras operadoras
- Después de haber analizado el diagnóstico de la situación actual de cada operadora, se realiza una asamblea general en donde se resuelve realizar la fusión y se aprueban los estados financieros que serán absorbidos, constituidos por los activos, pasivos y patrimonio, se realizará el cálculo de los certificados de aportación y cualquier otra compensación que se vaya a realizar para la fusión.
- Si las dos terceras partes de las operadoras están de acuerdo se realiza una asamblea general conjunta en la que se aprobarán los estados financieros consolidados con los que comenzara a trabajar la operadora fusionada, además el estatuto y reglamento y se elegirán los vocales de los consejos.
- Una vez que todos los socios estén de acuerdo la Superintendencia aprobará la fusión de acuerdo a como hayan acordado los socios con sus certificados de aportación y los acuerdos correspondientes, si existen bienes inmuebles deberán ser inscritos en el Registro de la Propiedad. En la resolución de aprobación de la fusión ya sea por creación o absorción se dispondrá la cancelación del registro de las absorbidas o de las fusionadas y se realizará el registro de la directiva y el Gerente.

1.2.2.8 *Efectos de la fusión*

El primer efecto se puede evidenciar en la proyección de los resultados debido a que las operadoras fusionadas no crecen internamente pero muestran un crecimiento externo que se da de repente, la empresa se convertirá en una más sólida.

En el aspecto administrativo pueden ocasionarse problemas internos debido a que existirán socios nuevos y será más complicado llegar a un acuerdo, pero éste es un problema inicial que con el tiempo se solucionará debido a que los socios se seguirán integrando.

Un efecto positivo es que existirá mayor democracia ante la toma de decisiones debido a que existirá un mayor número de socios.

Al ser una operadora más grande los costos operativos y administrativos disminuyen ya que al fusionarse se reduce el personal administrativo formando uno solo, además al ser una empresa grande recibe mayores descuentos de sus proveedores. Por lo que es importante revisar la situación del personal, la dirección de la empresa, las estrategias de administración, entre otros. Finalmente, obtener la información de indicadores financieros para medir la rentabilidad. (Moreno, 2006, pág. 294).

(Perdomo, 2002, págs. 190-191) Menciona los siguientes aspectos:

En el aspecto financiero la empresa resultante de la fusión incrementará el valor de su patrimonio al absorber los activos y pasivos, obligando a los acreedores, proveedores y créditos de la empresa absorbida a proseguir la cancelación de sus deudas con la empresa fusionada.

Cuando se realice la fusión existirá una sustitución de jefes no afecta con los contratos de trabajo existentes ni con los derechos adquiridos, al realizarse la fusión se realiza jurídicamente la sustitución de los jefes y se debe comunicar al talento humano de la organización que desaparecerá para que se les reconozca sus derechos en el plazo de 6 meses, concluido este tiempo subsistirá únicamente la responsabilidad del nuevo jefe.

Para que la operadora funcione de mejor manera se requiere personal altamente capacitado como en el caso de cooperativas de transporte donde se requiere contratar conductores que cumplan con los requerimientos necesarios para brindar un buen servicio. Para ello se debe seguir un proceso de Gestión de talento humano

(Chiavenato, 2004) En su libro de Gestión del talento humano menciona que: El primer paso es realizar el reclutamiento de personas que consiste en realizar una convocatoria en los medios de

comunicación más conocidos como en periódicos, radios, revistas para atraer candidatos. Se realiza primero un reclutamiento interno que se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, posteriormente un reclutamiento externo dirigido a toda la ciudadanía. Para el reclutamiento los candidatos deben llenar un curriculum vitae que contiene los datos personales además de la experiencia laboral, conocimientos y número de teléfono.

Cuando ya se reciben todas las carpetas en el reclutamiento el siguiente paso es la selección del personal que consiste en la elección del candidato más adecuado para el cargo para lo cual se siguen los siguientes pasos:

- Verificación de las carpetas que cumplan con los requerimientos
- Realizar una entrevista de selección
- Evaluar y comparar a los candidatos mediante los resultados obtenidos de la entrevista
- Realizar exámenes médicos
- Aprobación y rechazo de candidatos
- Elección y rechazo de candidatos

Una vez que se ha seleccionado el candidato idóneo para el cargo se prosigue a la contratación del personal, realizando un contrato en el que consten todos sus derechos y obligaciones respecto a lo que emana la ley.

1.2.2.9 *Las causas de la fusión*

Las causas de la fusión son diversas dependerá de la estructura de las organizaciones involucradas. Para (Perdomo, 2002) son las siguientes:

- a) Que aumenten los ingresos de las sociedades que se fusionan
- b) Disminuir los costos de producción
- c) Disminuir los costos de distribución
- d) Disminuir los intereses de capitales ajenos
- e) Aumentar las utilidades

1.2.2.10 *Aspecto Fiscal*

“Las sociedades fusionadas se disuelven pero no se liquidan, debido a que el estado financiero conformado por los activos, pasivos y patrimonio se transfiere a la operadora fusionante al igual que sus bienes derechos y obligaciones por lo que incrementa el patrimonio. Los acreedores de la operadora que va a ser absorbida se convierten en acreedores de la nueva operadora. Los socios de las operadoras que se fusionan recibirán sus respectivos certificados de aportación” (Perdomo, 2002, pág. 191).

1.2.2.11 *El problema de la valuación*

El problema de la valuación requiere de una análisis (Moreno, 2006, pág. 295) al respecto considera que “esto sucede debido a la diferencia de valores entre los libros de contabilidad de las organizaciones que se fundamentan en las cifras históricas, y su valor real. Esto debido a la pérdida del poder adquisitivo de la moneda y la plusvalía”.

En la negociación la valuación es un asunto clave ya que se incluyen intangibles como concesiones, marcas, buena localización y tangibles como los estados financieros. Es necesario realizar una técnica de análisis para llegar a determinar razonablemente el precio u acuerdos que se vayan a llegar para la realización de la fusión.

1.2.2.12 *Aspectos laborales.*

Los aspectos laborales son primordiales porque la empresa que se fusiona cambia su estructura. La sustitución del director o jefe no deberá cambiar las relaciones de trabajo de la empresa. Se realizará una integración con todo el personal y se cumplirá con las obligaciones que se derivan del trabajo y lo que emana el código de trabajo. Los derechos y obligaciones de los trabajadores es absorbida a la sociedad fusionante, es obligación desarrollar todas las acciones necesarias para dar aviso al seguro social, informando sobre la fusión desarrollada para no existan inconvenientes ni vulneraciones a las obligaciones patronales (Moreno, 2006, pág. 299).

Para los conductores el código de trabajo en el Art. 325 menciona que “los conductores de vehículos de servicio de transporte deben cumplir con 8 horas ordinarias diarias, las operadoras de transporte o los propietarios de los vehículos realizarán los turnos para que cada conductor cumpla con su jornada ordinaria. Se podrá exceder las 8 horas ordinarias de los conductores

siempre y cuando se realicen los adecuados turnos de descanso emitidos por la operadora de transporte” (Ministerio del trabajo, 2012).

La Agencia Nacional de Tránsito menciona que: “los conductores para el servicio de transporte deberán conducir con un máximo de 5 horas continuas en el día y 4 horas en la noche, deberán descansar al menos 2 horas para volver a conducir. Las operadoras de transporte deben contar con 2 conductores cuando las rutas superen el número de horas determinado por la ANT en horario diurno y nocturno. Cualquiera que fuese el caso, ningún conductor debe estar detrás del volante por más de 12 horas acumuladas, en un periodo de 24 horas” (Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2018).

1.2.2.13 *Aspectos contables*

El aspecto contable es determinante en la fusión de dos empresas. En criterio de (Baena D. , 2014) es necesario aplicar un análisis horizontal de las cuentas del balance o estados de resultados para establecer y determinar los cambios que han presentado de un periodo a otro dentro de la organización y así proceder a una evaluación de la situación financiera de las empresas u organizaciones para conocer si se puede ejecutar la fusión, con los datos y resultados obtenidos se puede proceder a efectuar la valoración de la eficiencia y eficacia de los aspectos de la gestión y administración porque las fortalezas y debilidades es a consecuencia de decisiones tomadas”. “Para el análisis financiero se llegan a considerar las diferentes herramientas contables, se debe aplicar el análisis horizontal que es la comparación financiera de dos periodos, éste debe ser complementado con el análisis vertical que consiste en determinar los porcentajes que tiene cada cuenta de activos, pasivos y patrimonio dentro de un estado financiero. Finalmente, se evaluará los indicadores financieros para conocer la liquidez y solvencia, sobre todo de la empresa que absorbe a la otra. En operadoras de transporte no se realizó el análisis de rentabilidad debido a que no tienen fines de lucro.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria publica un reporte en el que se determina las fórmulas para los cálculos de los indicadores financieros que se deben realizar en las cooperativas las cuales pertenecen al sector no financiero. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Los indicadores financieros que se deben analizar son:

1.2.2.14 *Indicadores de liquidez*

“Este indicador ayuda a establecer y medir la capacidad que tienen las organizaciones para la cancelación de las obligaciones en el corto plazo. Estos tienen como funcionalidad determinar la facilidad o el inconveniente que presenta una entidad al pagar sus pasivos corrientes con los activos corrientes que posee.

Los indicadores de liquidez son:

- Razón o liquidez corriente

Es el resultado de la división de los activos corrientes para los pasivos corrientes. Mientras más alto sea el coeficiente, las organizaciones tendrán mayor probabilidad de cancelar sus pasivos a corto plazo.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \quad (\text{Ec.1})$$

- Prueba acida

Este indicador sirve para ver la capacidad que tiene una organización para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin realizar ninguna venta de sus inventarios; en otras palabras, se consideran otras cuentas que tengas saldos en efectivo como las cuentas por cobrar, anticipos a proveedores, inversiones en el sector financiero y cualquier activo que posea una liquidación inmediata.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}} \quad (\text{Ec.2})$$

- Solidez

Este indicador mide la capacidad que tiene la operadora para transformar sus activos en líquidos y poder responder a todas sus obligaciones como son los pasivos a corto y largo plazo.

$$\text{Solidez} = \frac{\text{Total activo}}{\text{Total pasivo}} \quad (\text{Ec.3})$$

Indicadores de solvencia

Los indicadores de solvencia miden el grado de financiamiento dentro de la operadora y los beneficios y riesgos que implica el endeudamiento.

- Apalancamiento

Es el coeficiente que existe entre el activo y el patrimonio y establece el apoyo de los recursos internos que tiene una organización frente a los recursos de terceros.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}} \quad (\text{Ec.4})$$

- Endeudamiento del activo fijo

Mide la capacidad que tiene la organización para financiar sus activos a través del patrimonio. Si el coeficiente entre el Patrimonio y Activo fijo neto (Ec.5) es mayor o igual a 1, se determina que los activos en su totalidad pueden ser financiados.

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}} \quad (\text{Ec.5})$$

- Endeudamiento del activo

Este indicador se define como aquel que ayuda a establecer la autonomía financiera y el endeudamiento que tiene la organización; si el índice es alto significa que la entidad tiene un alto nivel de endeudamiento.

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \quad (\text{Ec.6})$$

- Endeudamiento patrimonial

El indicador ayuda a que la organización pueda medir cuan comprometido se halla el patrimonio frente a sus obligaciones.

$$\text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}} \quad (\text{Ec.7})$$

Indicadores de Rentabilidad

Este indicador sirve para indicar como está la administración de la organización si estos indicadores son altos quiere decir que están haciendo buen uso de sus recursos.

- Rentabilidad sobre activos

Es conocido como ROA y representa como se están manejando los activos para obtener ganancias, si este indicador es bajo se demuestra que se está administrando mal el dinero de los activos.

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de activos}} \quad (\text{Ec.8})$$

- Rentabilidad sobre el Patrimonio

Es un indicador conocido como ROE que mide la tasa de crecimiento que presentan las ganancias de la operadora, mientras más alto es este índice quiere decir que sus capitales propios tienen altos porcentajes.

$$\text{Rentabilidad sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \quad (\text{Ec.9})$$

1.2.2.15 Consumación de la fusión.

En otras palabras es la etapa en la cual se produjo la denominada fusión, con base a lo establecido por la ley. Se requiere considerar una serie de aspectos y procedimientos específicos dentro de las empresas que se fusionan. (Moreno, 2006) considera las siguientes:

- Cuando ya se haya efectuado la asamblea para la fusión entre las empresas, se requiere la preparación de un convenio y del contrato de fusión respectivo para la firma de compromisos entre las organizaciones involucradas.
- En la asamblea de socios de la empresa fusionante se debe formalizar de manera clara el acta que incluye los siguientes aspectos:
En una asamblea conjunta se aprueba el contrato de fusión, además en el documento se brinda la designación respectiva al representante asignado por la organización para que se proceda a la firma del contrato de fusión y además el permiso de entidad pertinente para llevarse a cabo, en este caso de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, también se elegirán democráticamente a los nuevos vocales de los consejos de administración y vigilancia, por último se requiere la publicación en un periódico local de las dos empresas detallando el día de la fusión y la extinción de la empresa absorbida.

1.2.2.16 *Avisos y formalidades.*

Un paso fundamental es la consideración de tener abiertos los canales de comunicación con todos los socios de la empresa A y B. Como menciona (Moreno, 2006) la fusión debe detallar un plan de comunicación, a los socios, clientes, bancos, proveedores, seguros, etc. en la comunidad donde desarrolla sus actividades. En el caso de los seguros, renovar las pólizas dando aviso de la fusión que ha incrementado su flota vehicular, adicionalmente comunicar al Seguro Social, a las entidades ligadas al Estado que efectúan las actividades de fiscalización y control.

1.2.3 *Marco legal*

La fusión se establece en el marco legal como base para su aplicación, por ello las entidades cooperativas deben cumplir con lo establecido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que define los procesos que se aplican hasta llegar a la consumación de la fusión.

1.2.3.1 *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*

La ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (Corporación de Estudios y Publicaciones, 2011, págs. 6-10) en sus articulados señala lo siguiente:

En el artículo 21 se define las cooperativas de servicio como: “es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social

En el artículo 23 se especifica que las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

El sector de transporte se ubica en el denominado grupos de cooperativas de servicios el artículo 28 de la ley considera que “son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud

En el artículo 32 se determina su estructura interna, que menciona que: las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en

esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses.

Finalmente se menciona en el artículo 56 la fusión y escisión, se menciona que “las cooperativas de la misma clase podrán fusionarse o escindirse por decisión de las dos terceras partes de los socios o representantes, previa aprobación de la Superintendencia. La expresión de voluntad por escrito de los socios que no estuvieren de acuerdo con la fusión o escisión, se considerará como solicitud de retiro voluntario y dará derecho a la liquidación de los haberes.

La ley determina los aspectos para el funcionamiento de las cooperativas y como se va a realizar la fusión, las cooperativas de transporte se agrupan en el sector de servicios ya que el transporte constituye un servicio público de gran importancia para los ciudadanos porque permite la movilidad de las personas y las mercancías.

1.2.3.2 Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria

En el apartado de la sección IV de la fusión escisión, disolución, liquidación y reactivación en el artículo 47 señala: “la fusión se resolverá en asambleas generales de las operadoras a fusionarse, convocadas especialmente para ese efecto. La fusión podrá decidirse en cualquier tiempo, con el voto de las 2/3 partes de los socios o representantes” (Corporación de estudios y publicaciones, 2011)

En el artículo 48: formas de fusión se menciona que la fusión se puede realizar de las siguientes maneras:

1.- Por creación, esto es, cuando las cooperativas se disuelven sin liquidarse, constituyendo una nueva de la misma o distinta clase.

2.- Por absorción, cuando una o más operadoras, son absorbidas por otra que mantiene su personalidad jurídica. En cualquiera de los dos casos, la organización creada o absorbente, asumirá los activos, pasivos y patrimonio de las disueltas, entregándose certificados de aportación a los socios, en la proporción que les corresponda en la nueva organización (Corporación de estudios y publicaciones, 2011).

Art. 49.- Aprobación de balances y transferencias de activos y pasivos.- “En las asambleas generales en que se resuelva la fusión, se aprobarán los estados financieros, se resolverán las transferencias de activos, pasivos y patrimonios a la organización creada o absorbente, además de la distribución de certificados de aportación y las compensaciones que se acordaren, sean en numerario, bienes o sustitución de pasivos”.

Art. 50.- Asamblea conjunta.- “Resuelta la fusión se realizará una asamblea general conjunta de los socios de las cooperativas, en la que se aprobará el estado financiero inicial consolidado de la naciente institución, el estatuto social de la misma y se elegirán los vocales de los consejos”.

Art. 51.- Aprobación de fusión.- “La Superintendencia aprobará la fusión y las correspondientes reformas estatutarias y distribución de capital social en aportaciones, resolución que, en tratándose de bienes inmuebles, será inscrita en el Registro de la Propiedad y constituirá título de dominio”.

En la misma resolución de aprobación de la cooperativa creada o absorbente, se dispondrá la cancelación del registro de las absorbidas o de las fusionadas, la inscripción de la cooperativa naciente en el registro público y el registro de la directiva y Gerente.

1.2.3.3 *Ley de Régimen Tributario Interno*

La Ley de Régimen Tributario Interno (Corporación de Estudios y Publicaciones, 2013). En el artículo 44 menciona que: “la fusión de las sociedades, sin perjuicio de las normas societarias y solamente para efectos tributarios, cuando una sociedad sea absorbida por otra, dicha absorción surtirá efectos a partir del ejercicio anual en que sea inscrita en el Registro Mercantil. En consecuencia, hasta que ocurra esta inscripción, cada una de las sociedades que hayan acordado fusionarse por absorción de una a la otra u otras, deberán continuar cumpliendo con sus respectivas obligaciones tributarias y registrando independientemente sus operaciones. Una vez inscrita en el Registro Mercantil la escritura de fusión por absorción y la respectiva resolución aprobatoria, la sociedad absorbente consolidará los balances generales de las compañías fusionadas cortados a la fecha de dicha inscripción y los correspondientes estados de pérdidas y ganancias por el período comprendido entre el 1o. de enero del ejercicio fiscal en que se inscriba la fusión acordada y la fecha de dicha inscripción. De igual manera se procederá en el caso de que dos o más sociedades se unan para formar una nueva que le transfiera sus derechos y obligaciones, la que tendrá como balance general y estado de pérdidas y ganancias iniciales aquellos que resulten de la consolidación. Los traspasos de activos y pasivos, que se realicen en procesos de fusión no estarán sujetos a impuesto a la renta”.

En el artículo 28, se menciona los “Gastos generales deducibles, que define que bajo las condiciones descritas en el artículo precedente y siempre que no hubieren sido aplicados al costo de producción, son deducibles los gastos previstos por la Ley de Régimen Tributario Interno, en los términos señalados en ella y en este reglamento” (Corporación de Estudios y Publicaciones, 2013)

La fusión es un concepto económico que se determina en la normativa vigente en el Ecuador, por ello, las entidades a fusionarse deben considerar los artículos considerados con la ley, para que su aprobación se de en el mandato de la ley y en beneficio de los socios de las cooperativas interesados en obtener beneficios económicos con base a la solidez de la organización que se fusionará.

1.3 Idea a defender

La fusión de las cooperativas de transportes interprovincial Patria y Transvencedores del cantón Riobamba permitirá identificar los problemas existentes, de esta manera plantear alternativas de mejoramiento en cuanto a:

- Ofrecer un servicio eficiente y de calidad a los clientes ofertando un mayor número de rutas y frecuencias a precios justos y con tiempos de demora acorde a la distancia de cada ruta.
- Mejorar los ingresos y utilidades relativamente acorde a las inversiones de cada socio para que puedan seguir invirtiendo y mejorando el servicio.

1.4 Variables

1.4.1 Variable independiente

Modelo de Gestión para la Fusión

1.4.2 Variable dependiente

Modelo administrativo, modelo financiero y modelo operativo

En la (tabla 1-1) se muestra las variables dependiente e independiente.

Tabla 1-1: Variables

VARIABLES	
DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE
Modelo de Gestión para la Fusión	Modelo Administrativo Modelo Financiero Modelo Operativo

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

CAPITULO II:

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 Modalidad de la investigación

El enfoque de la investigación es mixto debido a que se va a realizar un estudio cualitativo analizando la base legal para poder realizar una fusión de dos cooperativas, con un enfoque específico de las causas que motivaron a desarrollar la fusión con base a los planteamientos dados por la normativa vigente y cuantitativo por el análisis de los recursos que posee cada una de las cooperativas, revisar sus activos, pasivos, patrimonio.

2.2 Tipos de investigación

Para la realización del trabajo de Investigación a desarrollarse se utilizó dos tipos de investigación que son:

Exploratorio: es una investigación de campo y se requiere estar en contacto directo con la realidad de las dos operadoras para poder obtener la información pertinente y ver la factibilidad de realizar la fusión.

La fusión al constituirse en un tema innovador dentro de estudios desarrollados a nivel nacional, los investigadores deben recolectar la información para explorar los aspectos más esenciales en los ámbitos operativo, administrativo y financiero con base a la información recogida en las dos operadoras.

Descriptivo: Se llevará a cabo una investigación descriptiva ya que se requiere realizar un diagnóstico administrativo para conocer su organigrama estructural y su funcionamiento interno, un análisis financiero para comparar los balances y ver los indicadores financieros y operativo para conocer la oferta y el servicio que brinda cada operadora, esto se realizara con la información como son los contratos de operación, balances generales desde el año 2017 hasta el presente.

Bibliográfica –Documental: “La investigación documental es la búsqueda de información a partir de la indagación en documentos, es decir nos proporciona información que se encuentran registrados en bases documentales físicas o electrónicas.” (Baena G. , 2014). Esta investigación

se realizará mediante la recopilación de la información de documentos tales como: leyes, contratos de operación, reglamentos internos, estados financieros.

2.3 Población y muestra

Se trabajara con el 100% de la población, debido a que existen 94 socios no se calcula muestra ya que la población es pequeña y menor a 100 para lo cual no se requiere la aplicación de la formula muestral para poblaciones finitas (Tabla 2-2).

Tabla 2-2: Socios de la operadora Patria y Transvencedores

Operadora	Número de socios
Patria	70
Transvencedores	24
Total	94

Fuente: Operadoras de transportes Patria y Transvencedores
Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

2.4 Métodos, técnicas e instrumentos

2.4.1 Métodos

Método inductivo: Cuando se habla de método inductivo se refiere a aquel método donde se va de lo general a lo específico, debido a que primero se recopilará toda la información necesaria y se realizará un diagnóstico para poder crear el modelo de gestión, se va a aplicar este método para poder cumplir el objetivo 3:

Proponer un modelo de gestión para la fusión de las operadoras de transportes interprovincial, caso Cooperativa de Transporte Interprovincial de pasajeros “TRANSVENCEDORES” y la Cooperativa de Transportes Patria de la ciudad de Riobamba.

Método analítico: El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en el análisis de un todo. Para poder dar cumplimiento a nuestro objetivo número 2 “Investigar la base legal y administrativa sobre la fusión de cooperativas en el Ecuador” se utilizará este método debido que para determinar el tipo de fusión que se va a aplicar hay que hacer un análisis de la ley.

2.4.2 Técnicas:

Encuesta: Es una técnica de recolección de información que se utilizó para tener conocimiento de la opinión de los involucrados en proceso de la investigación, utilizando un listado de preguntas escritas de selección múltiple, que ayuda a la cuantificación de datos para comprender la realidad actual de las operadoras analizadas. La encuesta es dirigida a los socios de la operadora Patria y Transvencedores para conocer como están funcionando cada una de ellas, si los socios tienen conocimiento del significado de Fusión y si están de acuerdo en realizar una.

2.4.3 Instrumentos:

Cuestionario: Es una lista de preguntas cerradas que se realiza para conocer si los encuestados están de acuerdo o no con la investigación, que cuentan con preguntas de selección que ayudan a la tabulación de resultados, a comprender la problemática y la necesidad de la fusión (Baena G. , 2014).

CAPÍTULO III:

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados de las encuestas

3.1.1 Operadora de transportes Transvencedores

Pregunta 1.- ¿Cómo califica a la administración actual de la operadora? (Tabla 3 - 3) y (Gráfico 3 - 3).

Tabla 3-3: Administración actual

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
Excelente	5	21%
Bueno	19	79%
Malo	0	0%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

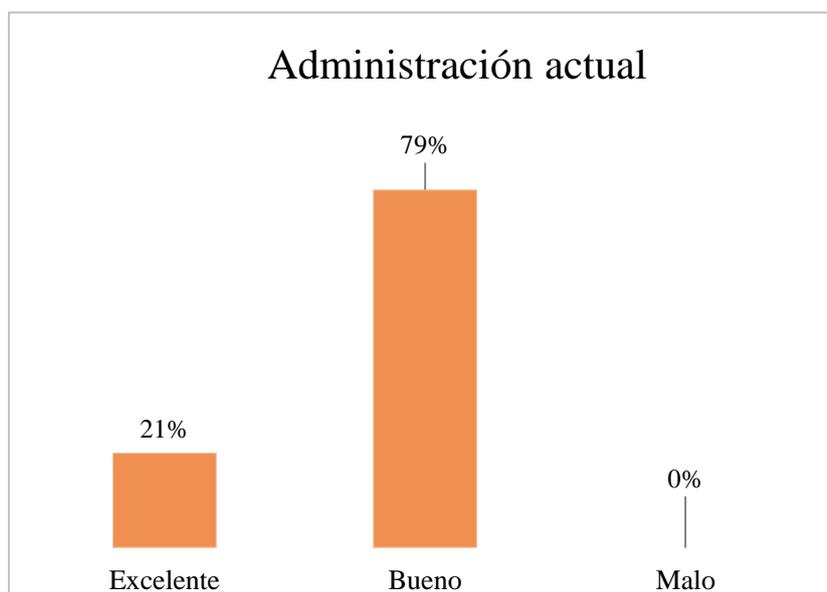


Gráfico 3-3: Administración actual operadora Transvencedores.

Fuente: Operadora de transportes Transvencedores

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Análisis: De los 24 socios de la operadora de transportes Transvencedores 5 personas que dirigen la empresa representan el 21% y manifiestan que la administración actual es excelente, mientras 19 socios que representan el 79% califican a la administración actual como BUENA. La administración es considerada como buena debido a que los socios están de acuerdo con su administración.

Pregunta 2.- ¿Cuáles son las debilidades que presenta actualmente la operadora? (Tabla 4 - 3) y (Gráfico 4 - 3).

Tabla 4-3: Debilidades de la operadora

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
Falta de organización Interna	10	42%
Baja utilidad	0	0%
Bajo nivel de servicio	11	46%
Elevados costos operativos y administrativos	23	96%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

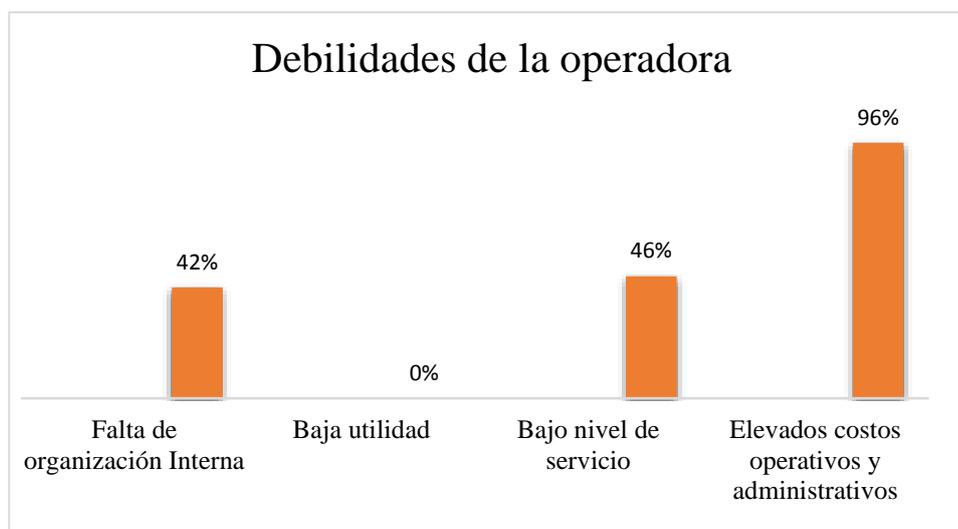


Gráfico 4-3: Debilidades de la operadora

Fuente: Operadora de transportes Transvencedores

Elaborado por: Barreto B., Castillo J. 2019

Análisis: De los 24 socios encuestados de la operadora de transportes Transvencedores el 96% opina que la mayor debilidad son los elevados costos operativos y administrativos, esto debido a que son pocos socios y por el número de rutas y frecuencias poseen mayor número de colaboradores, el 46% opina que su debilidad es el bajo nivel de servicio, ya que su competencia de acuerdo con sus rutas y frecuencias ofrecen un servicio AA y el 42% piensa que la debilidad que posee la operadora es la falta de organización interna.

Pregunta 3.- ¿Qué operadora es la competencia directa de acuerdo con sus rutas y frecuencias? (Tabla 5 - 3) y (Gráfico 5 - 3).

Tabla 5-3: Competencia directa de acuerdo con sus rutas y frecuencias

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
COACTUR	16	67%
GACELA	1	4%
SAN CRISTIBAL	7	29%
PATRIA	5	21%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

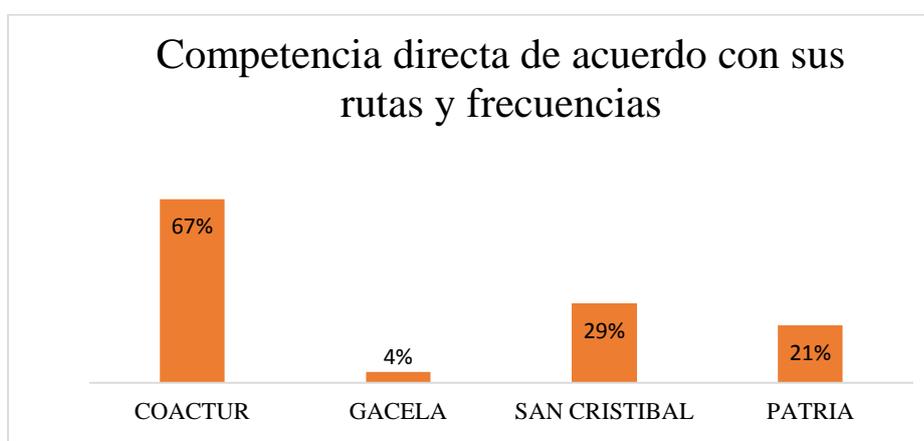


Gráfico 5-3. Competencia directa de acuerdo con sus rutas y frecuencias

Fuente: Operadora de transportes Transvencedores

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Análisis: El 67% de los socios encuestados opinan que la competencia directa de acuerdo con su ruta a Pedernales es la operadora Coactur, en la ruta Tulcán- Quito el 29% manifiesta que la operadora San Cristóbal es su competencia ya que ésta posee unidades AA, mientras que el 4% manifiesta que es la operadora Gacela. El 21% de los socios cree que su competencia es la operadora Patria en la ruta Riobamba-Quito.

Pregunta 4.- ¿Considera que su operadora requiera ampliar la cobertura del servicio? (Tabla 6 - 3) y (Gráfico 6 - 3).

Tabla 6-3: Cobertura del servicio

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SI	23	96%
NO	1	4%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

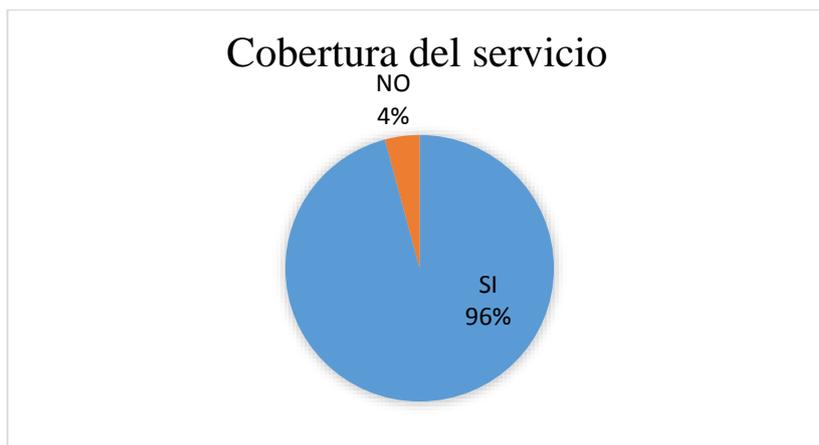


Gráfico 6-3: Cobertura del servicio

Fuente: Operadora de transportes Transvencedores

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Análisis: De los 24 socios de la operadora de transportes Transvencedores el 96% manifiesta que la operadora si requiere ampliar la cobertura del servicio, esto debido a que poseen pocas rutas y con distancias cortas, mientras que el 4% opina que no.

Pregunta 5.- ¿Cuál es la rentabilidad de su unidad vehicular mensualmente en la operadora? (Tabla 7 - 3) y (Gráfico 7 - 3).

Tabla 7-3: Rentabilidad de la unidad vehicular

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
3000-5000	20	83%
Mayor de 5000	4	17%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

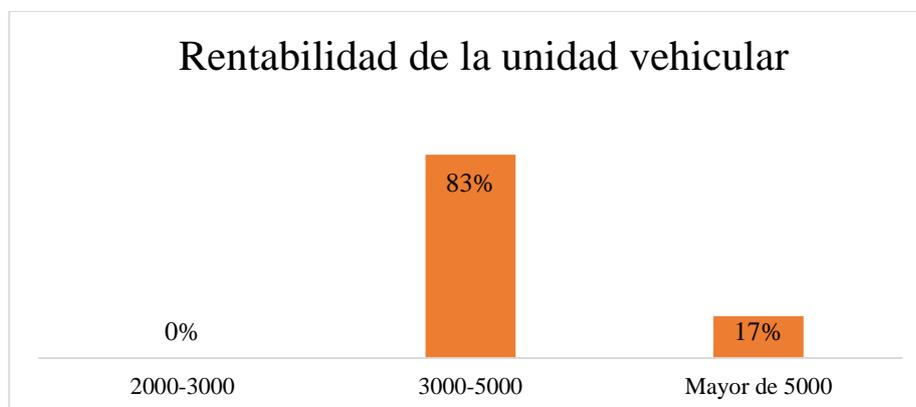


Gráfico 7-3: Rentabilidad de la unidad vehicular

Fuente: Operadora de transportes Transvencedores

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Análisis: De los socios de la operadora de transportes Transvencedores, 20 socios que representan el 83% manifiestan que la rentabilidad de su unidad vehicular está entre 3000-5000 dólares, mientras que 4 socios que representan el 17% indican que su rentabilidad es mayor a 5000 dólares, por lo que ningún socio posee una rentabilidad menor a 3 000 dólares. Lo que es bueno debido a que tienen ingresos mayores a 3 000 dólares.

Pregunta 6.- ¿Qué estudios o proyectos está ejecutando actualmente la operadora? (Tabla 8 - 3) y (Gráfico 8 - 3).

Tabla 8-3: Proyectos actuales de la operadora

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
Proyecto cambios de unidad	15	29%
Posible Fusión	10	19%
Construcción de Infraestructura	5	10%
Solicitud de nuevas rutas y frecuencias	22	42%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

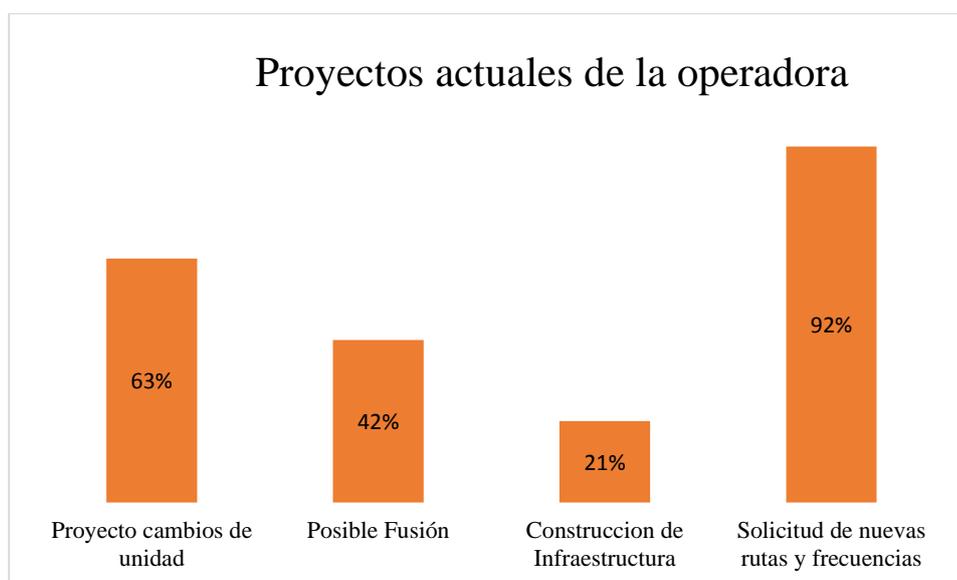


Gráfico 8-3: Proyectos actuales de la operadora

Fuente: Operadora de transportes Transvencedores

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Análisis: Los socios de la cooperativa de transportes Transvencedores, 22 socios que corresponden al 92% tienen conocimiento de la solicitud de nuevas rutas y frecuencias que se está solicitando a la ANT, 15 socios que corresponde al 63% manifiestan la existencia del proyecto de cambios de unidad por cuenta propia, el 42% indica que existe una posible fusión y el 21% dice que existe un proyecto de construcción de infraestructura.

Pregunta 7.- Conoce en que consiste la fusión por absorción entre operadoras de transporte. (Tabla 9 - 3) y (Gráfico 9 - 3).

Tabla 9-3: Concepto de fusión por absorción

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SI	24	100%
NO	0	0%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

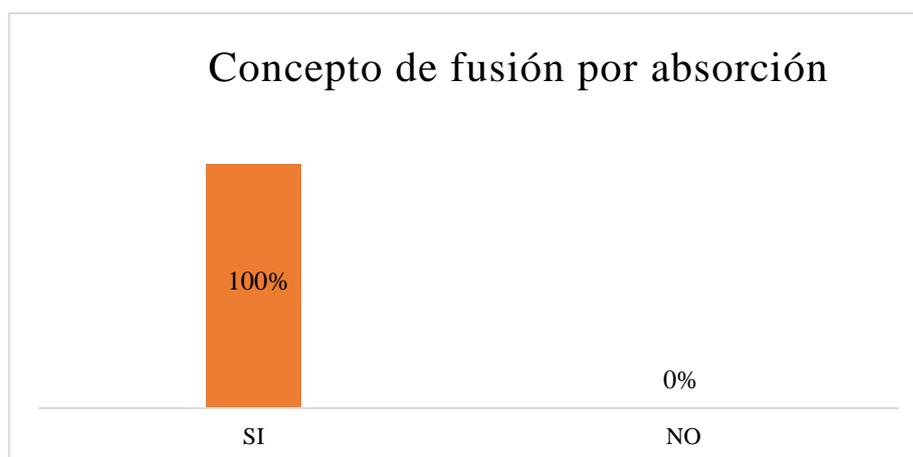


Gráfico 9-3: Concepto de fusión por absorción

Fuente: Operadora de transportes Transvencedores

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Análisis: Todos los socios de la operadora de transportes Transvencedores conocen el concepto de fusión por absorción.

Pregunta 8.- Que estrategias considera importante implementar para mejorar el servicio de transporte. (Tabla 10 - 3) y (Gráfico 10 - 3).

Tabla 10-3: Estrategias para mejorar el servicio de transporte

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
Modelo de Gestión	20	58%
Ambiente Institucional	14	42%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

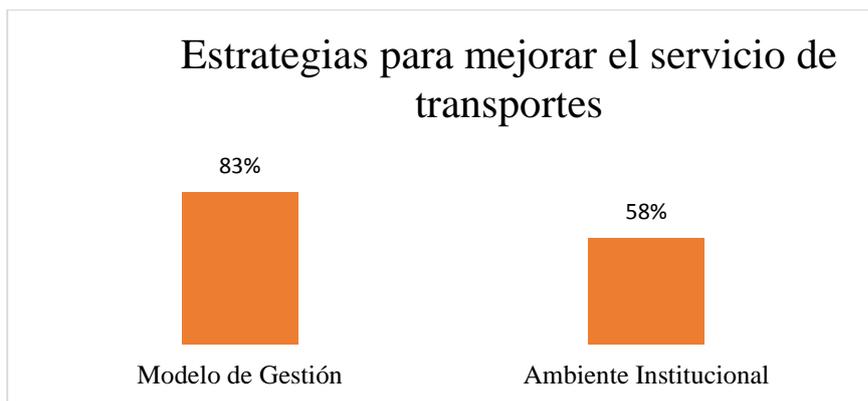


Gráfico 10-3: Estrategias para mejorar el servicio de transportes

Fuente: Operadora de transportes Transvencedores

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Análisis: Los socios de la operadora consideran en un 83% que es importante implementar un modelo de gestión, mientras que el 58% manifiesta que es importante mejorar el ambiente institucional debido a los problemas internos existentes.

Pregunta 9.- Está usted de acuerdo con que se realice una fusión de operadoras Patria y Transvencedores. (Tabla 11 - 3) y (Gráfico 11 - 3).

Tabla 11-3: Fusión de operadoras Patria y Transvencedores

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SI	20	83%
NO	4	17%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

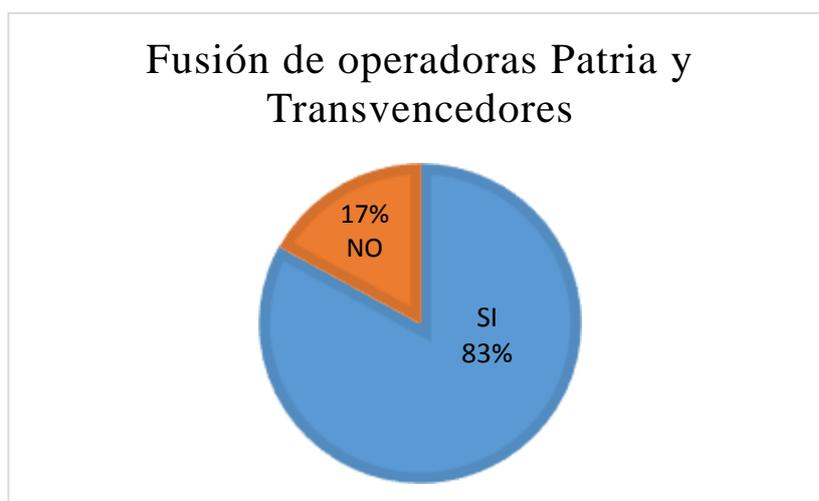


Gráfico 11-3: Fusión de operadoras Patria y Transvencedores

Fuente: Operadora de transportes Transvencedores

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Análisis: Los socios de la operadora de transportes Transvencedores en un 83% están de acuerdo que se realice una fusión con la operadora Patria, mientras que 4 socios que representan el 17% no están de acuerdo con que se realice la fusión, debido a que argumentan no tener dinero para llegar a algún acuerdo.

3.1.2 Operadora de transportes Patria

Pregunta 1.- ¿Cómo califica a la administración actual de la operadora? (Tabla 12 -3) y (Gráfico 12 - 3).

Tabla 12-3: Administración actual

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
Excelente	28	40%
Bueno	42	60%
Malo	0	0%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

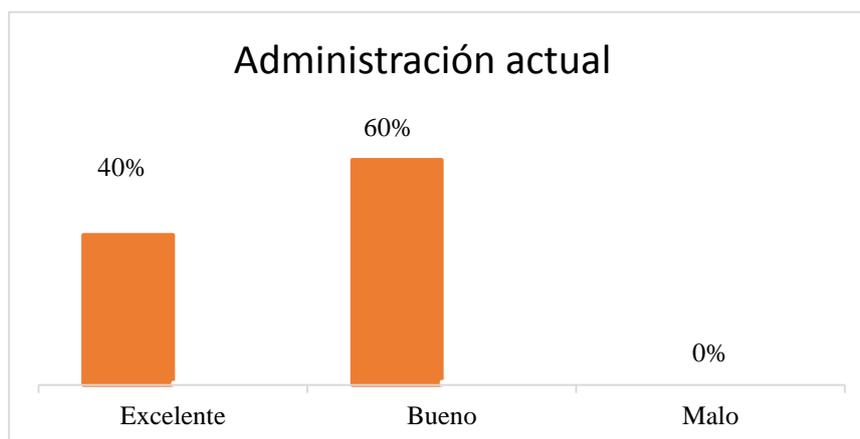


Gráfico 12-3: Administración actual operadora Patria

Fuente: Operadora de transportes Patria

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Análisis: De los 70 socios de la operadora de transportes Patria 28 personas que representan el 40% manifiestan que la administración actual es EXCELENTE, mientras que 42 socios que representan el 60% califican a la administración actual como BUENA. Por lo que se puede decir que la administración actual es buena y están trabajando por el porvenir de la operadora, aunque falta organización interna.

Pregunta 2.- ¿Cuáles son las debilidades que presenta actualmente la operadora? (Tabla 13 - 3) y (Gráfico 13 - 3).

Tabla 13-3: Debilidades de la operadora

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
Falta de organización Interna	44	63%
Baja utilidad	9	13%
Bajo nivel de servicio	14	20%
Elevados costos operativos y administrativos	3	4%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

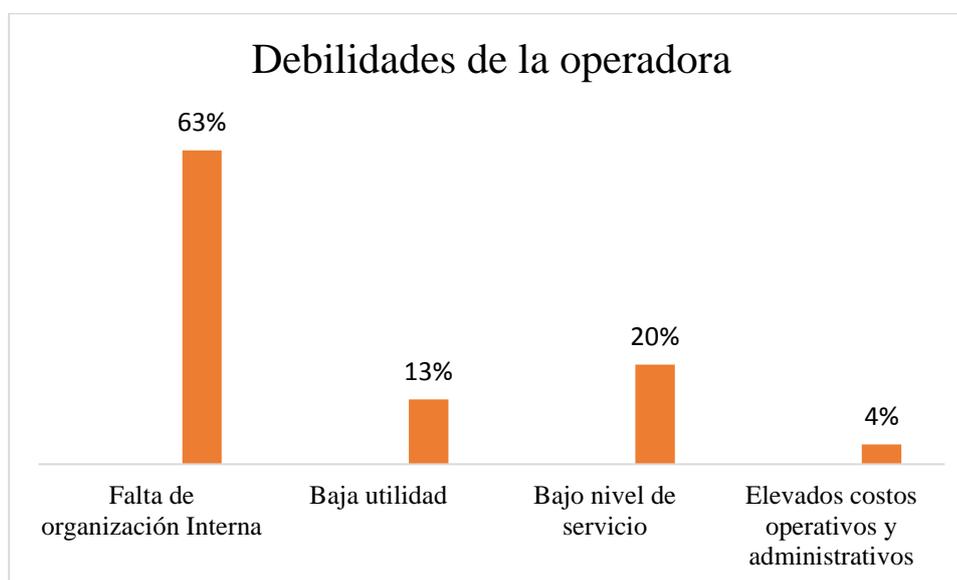


Gráfico 13-3: Debilidades de la operadora

Fuente: Operadora de transportes Patria

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Análisis: De los 70 socios encuestados de la operadora de transportes Patria el 63% opina que la mayor debilidad es la falta de organización interna, debido a que no existe compañerismo, el 20% piensa que la debilidad es el bajo nivel de servicio, esto debido a que la flota vehicular no es uniforme ni moderna, el 13% de los socio manifiestan que la debilidad de la operadora es la baja utilidad, y el 4% que representa una minoría piensa que su debilidad es los costos operativos y administrativos. La problemática principal que posee esta operadora es la falta de organización interna que viene ligado con la administración.

Pregunta 3.- ¿Qué operadora es la competencia directa de acuerdo con sus rutas y frecuencias? (Tabla 14 - 3) y (Gráfico 14 - 3).

Tabla 14-3: Competencia directa de acuerdo con sus rutas y frecuencias

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
RIOBAMBA	13	19%
CHIMBORAZO	17	24%
TRASANDINA	17	24%
SUCRE	10	14%
SANTA	13	19%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

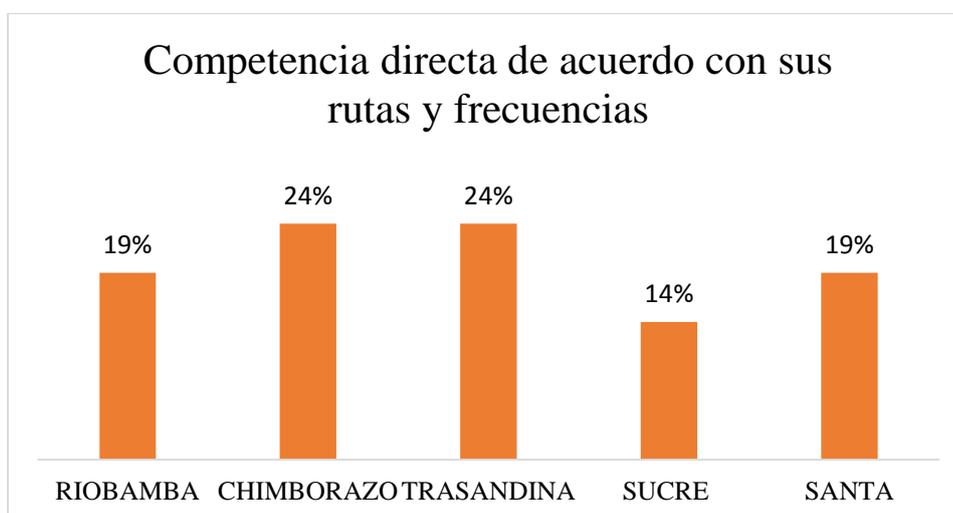


Gráfico 14-3: Competencia directa de acuerdo con sus rutas y frecuencias

Fuente: Operadora de transportes Patria

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Análisis: El 24% de los socios encuestados opinan que en la ruta Riobamba-Quito y viceversa la operadora Chimborazo es su competencia, otro 24% manifiesta que en la ruta Riobamba-Guayaquil la competencia es la operadora Trasadina, debido a que los buses de ésta cooperativa son de la ciudad de Ambato y tienen frecuencias similares por lo que éstos buses toman pasajeros en la ciudad de Riobamba y en la ruta siempre existe competencia, el 19% opina que la operadora Riobamba es su competencia y el otro 19% dice que en la ruta Riobamba- Cuenca compiten con la operadora Santa y un 14% piensan que su competencia es la operadora Sucre

Pregunta 4.- ¿Considera que su operadora requiera ampliar la cobertura del servicio? (Tabla 15-3) y (Gráfico 15 -3).

Tabla 15-3: Cobertura del servicio

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SI	61	87%
NO	9	13%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019



Gráfico 15-3: Cobertura del servicio

Fuente: Operadora de transportes Patria

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Análisis: De los 70 socios de la operadora de transportes Patria el 87% manifiesta que la operadora si requiere ampliar la cobertura del servicio, mientras que el 13% opina que no, esto debido a que los socios no están de acuerdo que sus unidades tengan rutas de larga distancia, ellos prefieren rutas cortas para poder tener más control y cuidado de sus buses.

Pregunta 5.- ¿Cuál es la rentabilidad de su unidad vehicular mensualmente en la operadora? (Tabla 16 - 3) y (Gráfico 16 - 3).

Tabla 16-3: Rentabilidad de la unidad vehicular

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
2000-3000	13	19%
3000-5000	34	48%
Mayor de 5000	23	33%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

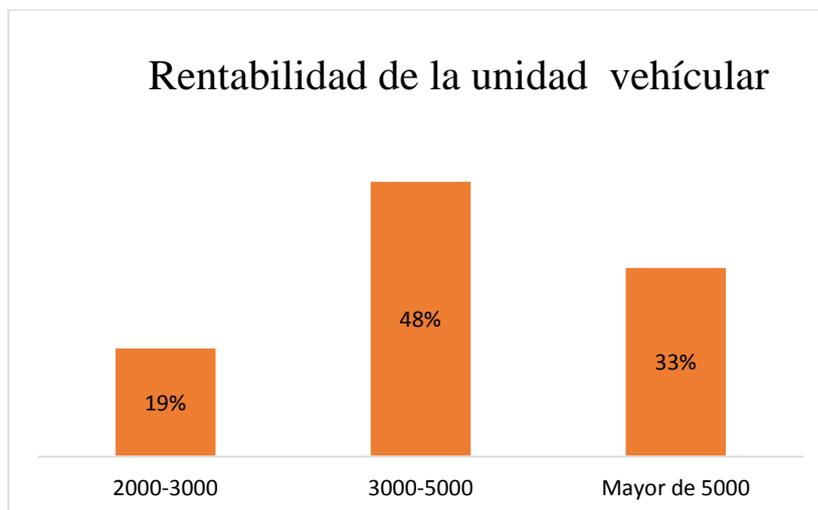


Gráfico 16-3: Rentabilidad de la unidad vehicular

Fuente: Operadora de transportes Patria

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Análisis: De los socios de la operadora de transportes, 13 socios que representan el 19% manifiestan que la rentabilidad de su unidad vehicular está entre 2000 y 3000 dólares, 34 socios que representan el 48% tiene una rentabilidad de 3000 a 5000 mientras que 23 socios que representan el 33% indican que su rentabilidad es mayor a 5000 dólares. La mayoría de socios poseen una rentabilidad de 3000 a 5000 dólares lo que quiere decir que la operadora es solvente.

Pregunta 6.- ¿Qué estudios o proyectos está ejecutando actualmente la operadora? (Tabla 17- 3) y (Gráfico 17 -3).

Tabla 17-3: Proyectos actuales de la operadora

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
Proyecto cambios de unidad	35	50%
Posible Fusión	22	32%
Construcción de Infraestructura	5	7%
Solicitud de nuevas rutas y frecuencias	8	11%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

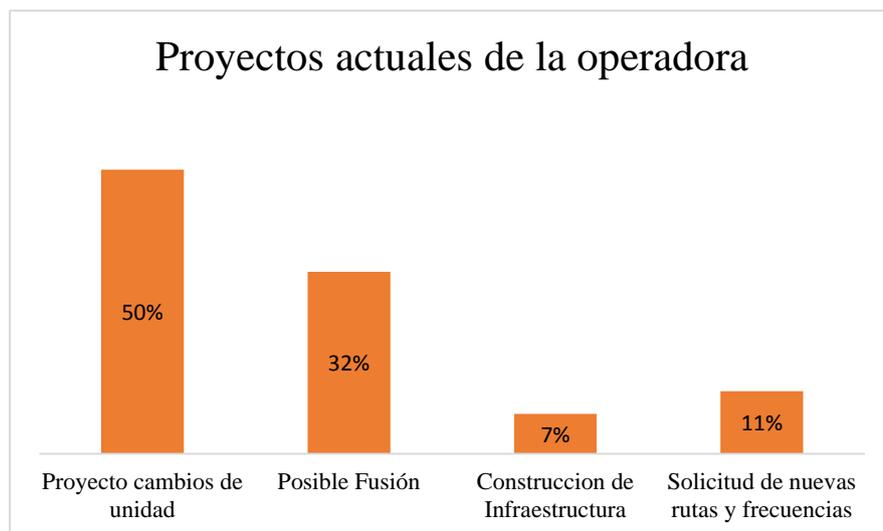


Gráfico 17-3: Proyectos actuales de la operadora

Fuente: Operadora de transportes Patria

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Análisis: En la operadora de transportes Patria, 5 socios que representan el 7% tienen conocimiento de un nuevo proyecto de construcción de infraestructura, 8 socios que corresponden al 11% manifiestan que están realizando la solicitud de nuevas rutas y frecuencias que se está solicitando a la Agencia, el 32% indica que existe una posible fusión con la operadora Transvencedores, el 50% manifiestan que existe un proyecto de cambios de unidad, con la finalidad de innovar y que exista uniformidad de sus unidades.

Pregunta 7.- Conoce en que consiste la fusión por absorción entre operadoras de transporte (Tabla 18 - 3) y (Gráfico 18 - 3).

Tabla 18-3: Fusión por absorción

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SI	70	100%
NO	0	0%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

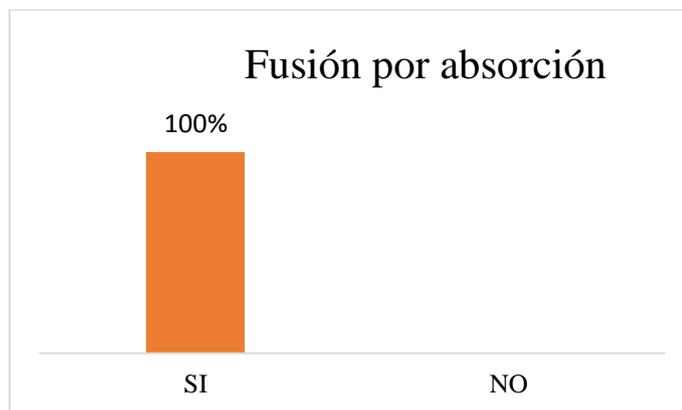


Gráfico 18-3: Fusión por absorción

Fuente: Operadora de transportes Patria

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Análisis: Los 70 socios de la operadora de transportes PATRIA conocen el concepto de fusión por absorción, debido a que la operadora anteriormente ya ha realizado una fusión por absorción con la Cooperativa de transportes Gran Colombiana.

Pregunta 8.- Que estrategias considera importante implementar para mejorar el servicio de transporte. (Tabla 19 - 3) y (Gráfico 19 -3).

Tabla 19-3: Estrategias para mejorar el servicio de transporte

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
Modelo de Gestión	58	83%
Ambiente Institucional	12	17%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

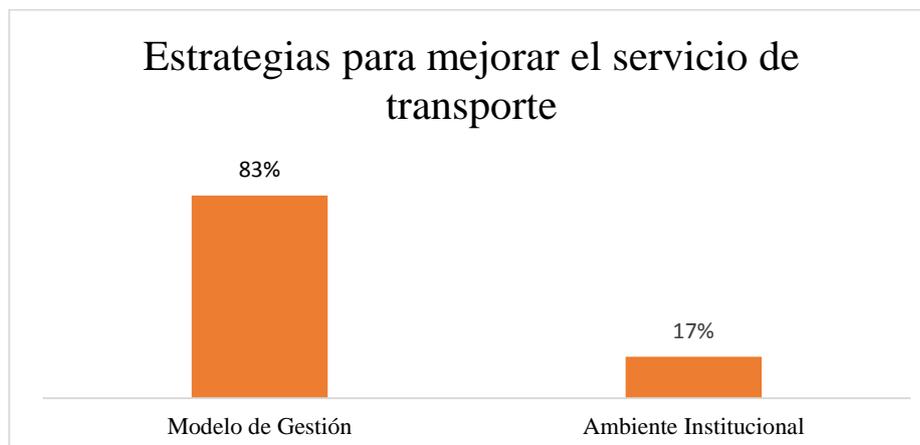


Gráfico 19-3: Estrategias para mejorar el servicio de transporte

Fuente: Operadora de transportes Patria

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Análisis: Los socios de la operadora 8 personas que representan el 83% piensan que es necesario implementar un modelo de gestión, mientras que 12 socios que representan el 17 % manifiesta que es importante mejorar el ambiente institucional, para poder tomar mejores decisiones y mejorar el presente y futuro de la operadora.

Pregunta 9.- Está usted de acuerdo con que se realice una fusión de operadoras Patria y Transvencedores. (Tabla 20 - 3) y (Gráfico 20 - 3).

Tabla 20-3: Fusión de operadoras Patria y Transvencedores

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SI	52	74%
NO	18	26%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

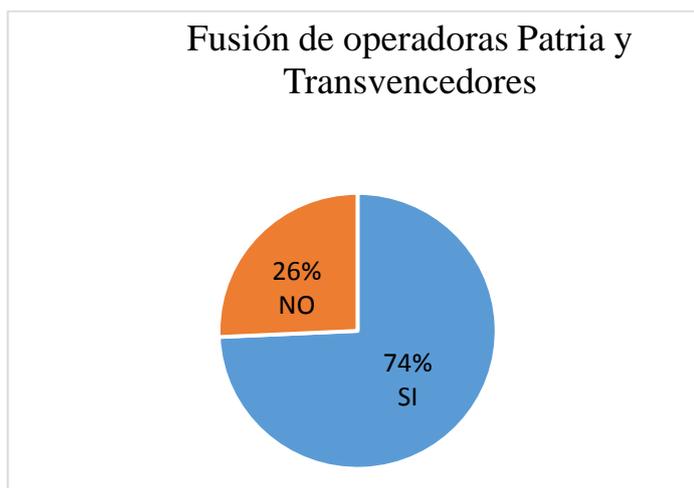


Gráfico 20-3: Fusión de operadoras Patria y Transvencedores

Fuente: Operadora de transportes Patria

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Análisis: Los socios de la cooperativa de transportes Patria un 74 % están de acuerdo que se realice una fusión con la operadora Transvencedores, mientras que 18 socios que representan el 26 % no están de acuerdo con que se realice la fusión.

3.2 MARCO PROPOSITIVO

3.2.1 *Título*

MODELO DE GESTIÓN PARA LA FUSIÓN DE OPERADORAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIALES, CASO COOPERATIVAS DE TRANSPORTES DE PASAJEROS “PATRIA” Y COOPERATIVA DE TRANSPORTE “TRANSVENCEDORES” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

3.2.2 *Diagnostico*

Para la realización del presente estudio se requiere realizar un diagnóstico para determinar la situación actual de las dos operadoras Patria y Transvencedores, basándonos en tres ámbitos principales de la gestión como son: administrativo, financiero y operativo.

3.2.2.1 *Modelo administrativo*

En el ámbito administrativo se realiza un análisis de la estructura interna de cada operadora para conocer como está dirigida, como es su funcionamiento, para lo cual se hará un análisis de los organigramas estructurales para verificar si cumple con lo que dice la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

3.2.2.2 *Modelo administrativo de la operadora Patria*

Considerando los datos obtenidos en el levantamiento de información se determinó que los socios de la operadora en un 60% definen la administración actual como buena y el 40% como excelente.

Según la LOEPS (Corporación de Estudios y Publicaciones, 2011) la administración interna de la operadora está conformada por:

- Asamblea General de socios
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Gerencia
- Comisiones Especiales

En la gráfica (21-3) se realiza el organigrama estructural de la operadora Patria el mismo que no cumple con todas las especificaciones de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

debido a que no consta el presidente de la operadora y no están bien definidas las operaciones que realizan.

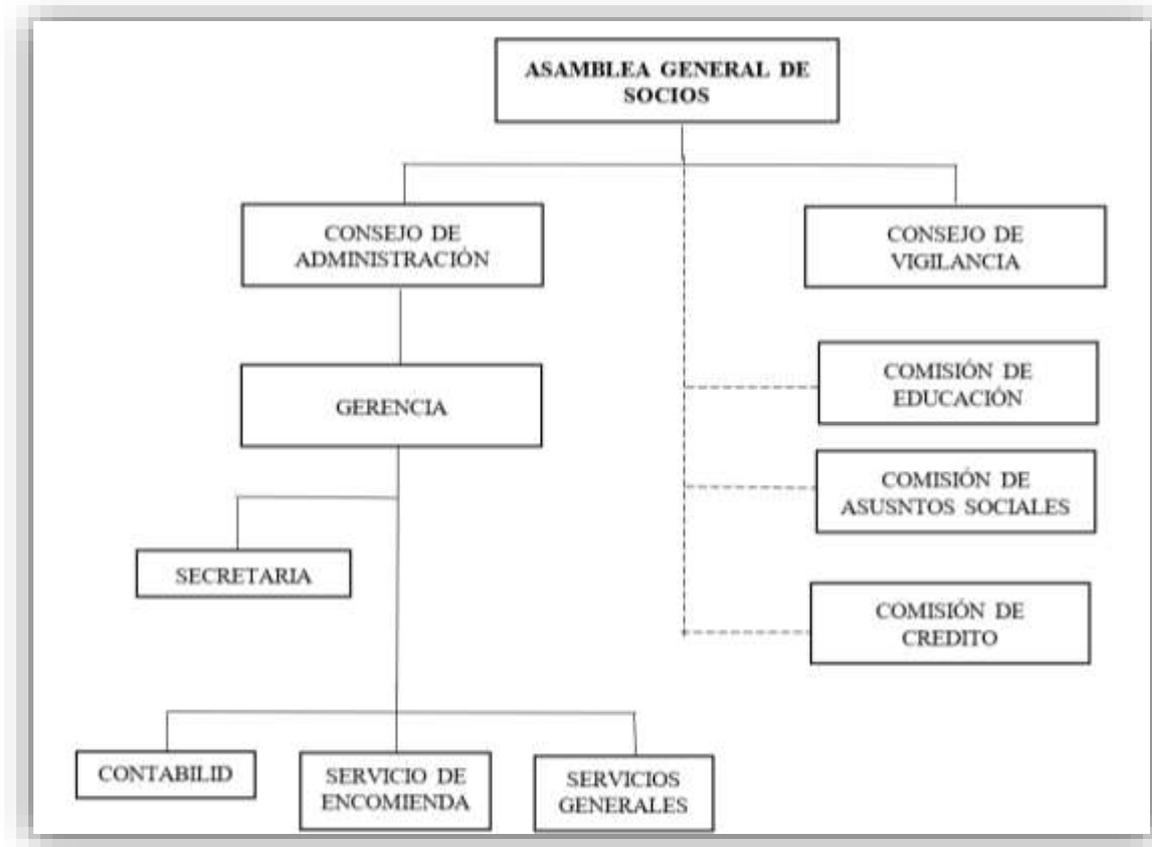


Gráfico 21-3: Organigrama estructural operadora de transportes Patria

Fuente: Operadora de transportes Patria

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Funciones y Atribuciones

Las funciones y atribuciones del personal se han definido y establecido con base a las especificaciones de Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (Corporación de Estudios y Publicaciones, 2011).

- La Asamblea General: Es el máximo órgano de gobierno de la operadora y está integrada por los 70 socios legalmente habilitados, quienes ejercen sus derechos a participar con voz y voto”. Existen tres tipos de asambleas: la ordinaria que se realiza dos veces en el año, la extraordinaria se realiza en cualquier época del año y la informativa que se realiza la última semana del mes de marzo y septiembre.
- Consejo de Administración: Es el órgano directivo que fijará las políticas internas de la cooperativa, elaborará y aprobará la planificación estratégica con su respectivo presupuesto.

Está conformado por 5 vocales que son electos en asamblea general de los cuales por elección internase elige el presidente de la operadora.

- Gerente: Es el representante legal judicial y extrajudicialmente de la cooperativa es el responsable de su administración, ser socio de la cooperativa es el requisito principal para ser gerente.
- Consejo de vigilancia: Es el organismo fiscalizador de los procesos administrativos establecidos en la planificación estratégica y de la administración económica de la operadora. Está conformado por 3 vocales encargados de supervisar y controlar a la operadora.
- Dentro de la operadora existen las siguientes comisiones:

Comisión de Educación, Cultura Deportes y Asistencia Social: La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria determina que todas las cooperativas obligatoriamente deben tener una comisión de educación. Está conformada por 3 socios electos en asamblea general y tiene la función de organizar eventos culturales, de educación como capacitaciones, seminarios a los choferes y personal administrativo, organizar eventos deportivos el último jueves de cada mes con el fin de integrar a los socios, además eventos sociales como son la navidad, fiestas de fundación y otras festividades.

Comisión de Accidentes: Está conformada por el presidente, gerente y un socio nombrado en la asamblea general, tiene la función de acudir inmediatamente al lugar donde se suscitó el accidente para colaborar y verificar el siniestro.

Existe un fondo de accidentes que el socio dispondrá cuando exista un choque, vuelco, incendio u otro siniestro.

Comisión de Supervisión de la Estación de Servicios de Combustibles y Tecnicentro: Está conformada por un vocal del consejo de administración y su función principal es supervisar y controlar al personal que labora en la estación así como verificar que se encuentre abastecida de combustible

Comisión de control de turnos, turas y frecuencias: Está conformada por 3 socios quienes deben vigilar el cumplimiento de los horarios de las rutas y frecuencias establecidas en el cuadro de trabajo.

Comisión de Guías y encomiendas: Controlar en las oficinas el correcto manejo de los paquetes de encomiendas tanto en el envío y recepción para la prestación de un buen servicio.

Comisión de Crédito: Es la encargada de conceder los créditos a los socios basándose en la reglamentación interna.

3.2.2.3 *Modelo administrativo de la operadora Transvencedores*

La dirección, administración y control interno de la operadora está ejecutado con los siguientes organismos.

- a).- Asamblea General de Socios
- b).-Consejo de Administración
- C.-Consejo de Vigilancia
- d).-Gerencia
- e).-Comisiones Especiales

En la gráfica (22-3) del organigrama estructural de la operadora de transportes Transvencedores se puede evidenciar que el presidente que cumple funciones importantes y jerárquicamente está ubicado en la alta dirección no consta en el organigrama además no están bien definidos los departamentos existentes y no se especifica con claridad las funciones que realizan cada uno de ellos.

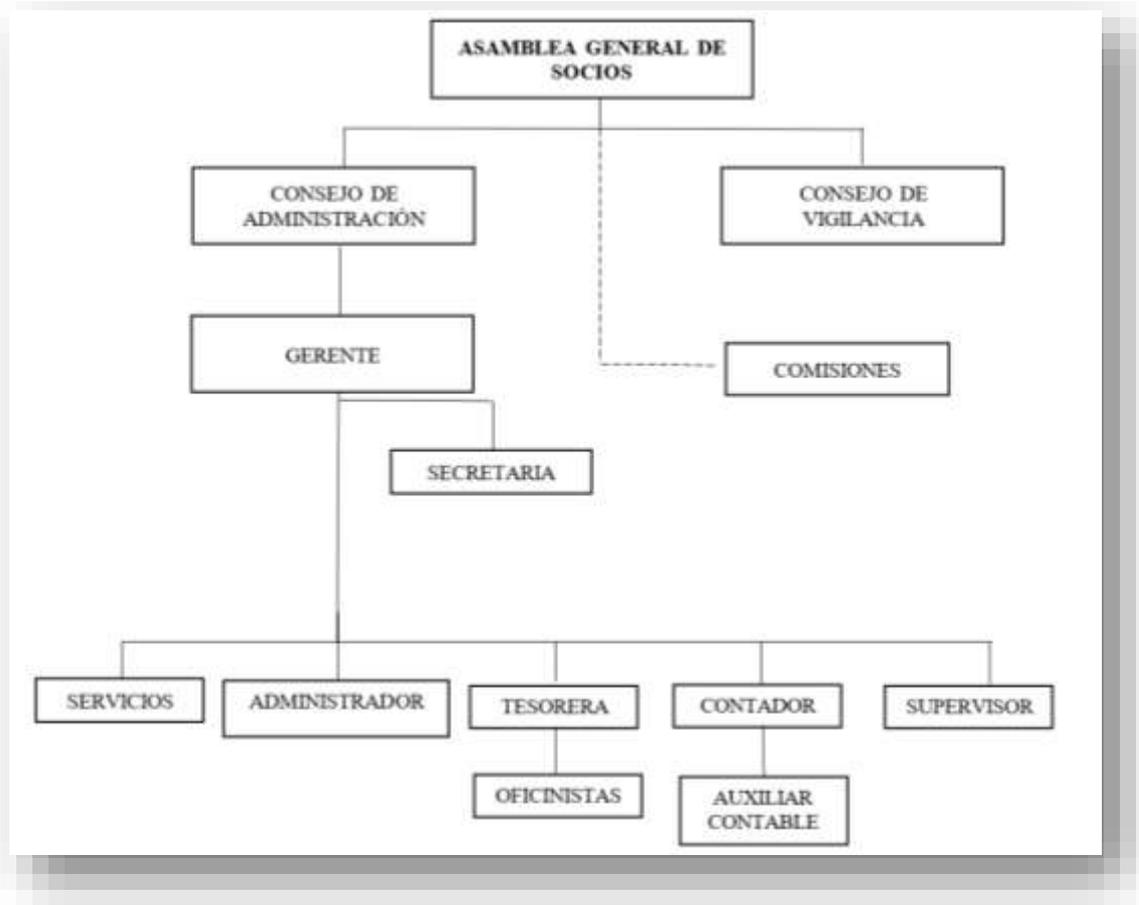


Gráfico 22-3: Organigrama estructural de la operadora de transportes Transvencedores

Fuente: Operadora de transportes Transvencedores

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Funciones y atribuciones

La operadora Transvencedores establece los lineamientos de las funciones y atribuciones en los artículos establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (Corporación de estudios y publicaciones, 2011) las funciones y atribuciones son:

- **Art. 33.- La Asamblea General:** “es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y está integrado por 94 socios legalmente constituidos con derechos, obligaciones y con el deber de respetar el reglamento y estatuto de la misma”.
- **Art. 38.- Consejo de Administración:** “Está conformado por 5 vocales con sus respectivos suplentes los cuales serán elegidos en votación secreta dentro de una asamblea general. Entre sus funciones principales está nombrar al Presidente”

- **Art. 45.- Gerente:** “Es el representante legal judicial y extrajudicialmente de la cooperativa y su administrador responsable, el gerente debe ser socios activo de la operadora”.
- **Art. 40.- Consejo de vigilancia:** “Es el organismo fiscalizador de los procesos administrativos establecidos en la planificación estratégica y de la administración económica de la operadora. Está conformado por 3 vocales encargados de supervisar y controlar a la operadora”.
- **Comisiones:** Dentro de la operadora existen las siguientes comisiones:

3.2.2.4 *Modelo financiero*

3.2.2.5 *Modelo financiero de la operadora Patria*

Para diagnosticar la situación actual se realiza un análisis financiero que consiste en el estudio e interpretación de la información contable obtenida, para lo cual se efectúa un análisis vertical de los datos obtenidos del balance general del año 2018, éste es complementado con el análisis horizontal de los periodos 2017 y 2018 para evaluar los cambios que han existido en estos periodos y así determinar si la operadora está creciendo económicamente, también se hace relación con el primer semestre del año 2019 debido a que la posible fusión se realizara con los estados financieros del año 2019. Además se debe realizar el análisis de algunos indicadores financieros como Liquidez, solvencia y rentabilidad determinados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Análisis vertical operadora de transportes Patria

El análisis vertical representa el valor porcentual que tiene cada cuenta dentro del análisis financiero. El activo corriente en el año 2017 representa el 18,81% que está constituido en un 10,76% de activos disponibles, por lo que se puede decir que es bueno ya que el disponible no debe ser tan representativo para que exista rentabilidad, en cambio los no corrientes representan el 81,19%, constituyéndose el más representativo los otros activos de largo plazo con el 50,99% y el 30,02% relacionado con la propiedad y equipo, lo que quiere decir que la operadora posee bienes mueble e inmuebles en un porcentaje significativo .

Con relación a los pasivos, las cuentas por pagar es decir los pasivos corrientes representan el 13,67% que incluye proveedores, obligaciones patronales, obligaciones por pagar al SRI, fondos por pagar, anticipo de clientes y los pasivos no corrientes el 50,84%. Es importante que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes, en este caso los pasivos tienen un valor de 13,67% que al compararlo con el activo corriente 18,81% se deduce que la operadora está en

capacidad de pagar sus deudas. El patrimonio se encuentra representado por el aporte de los socios con el 7,67%, con el 10,60% por las reservas y el 17,22% por otros aportes patrimoniales. El 64,52% representan los pasivos y el 35,48% representa el patrimonio lo que quiere decir que la mayoría de deudas de la operadora son con acreedores externos.

El activo corriente en el año 2018 representa el 26,92% conformado por el 15,67 de activos disponibles, en cambio los no corrientes representan el 73,08%, constituyéndose el más representativo los otros activos de largo plazo con el 45,01% y el 27,65% relacionado con la propiedad y equipo. Con relación a los pasivos, los pasivos corrientes representan el 11,25% y los activos corrientes el 26,92 los que es bueno ya que la operadora está en capacidad de pagar sus deudas a corto plazo, las cuentas por pagar representan el 11,22% que incluye proveedores, obligaciones patronales, obligaciones por pagar al SRI, fondos por pagar, anticipo de clientes y los pasivos no corrientes el 56,26%. El patrimonio se encuentra representado por el aporte de los socios con el 6,27%, con el 10,03% por las reservas y el 16,20% por otros aportes patrimoniales. El pasivo representa el 67,51% y el patrimonio el 32,49% lo que quiere decir que la mayoría de deudas de la operadora es con personas externas lo que no es muy bueno ya que se recomienda que el patrimonio sea mayor que el pasivo, (Tabla 21 -3).

Tabla 21-3: Análisis vertical de la operadora de transportes Patria

CUENTAS	2017	%	2018	%
<u>ACTIVO</u>	<u>5.198.544,24</u>	<u>100</u>	<u>5.507.852,51</u>	<u>100</u>
CORRIENTE	977.851,52	18,81%	1.482.554,95	26,92%
DISPONIBLE	559.301,83	10,76%	863.211,52	15,67%
CAJA	15.518,76	0,30%	24.951,25	0,45%
EFFECTIVO	12.175,30	0,23%	6.846,42	0,12%
CAJA CHICA	1.693,46	0,03%	18.104,83	0,33%
FONDOS A RENDIR CUENTAS	1.650,00	0,03%	-	
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	3288	0,06%	3.317,36	0,06%
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	540.495,07	10,40%	491.789,33	8,93%
INVERSIONES EN EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO Y PUBLICO			350.000,00	6,35%
ACTIVOS FINANCIEROS	237.655,17	4,57%	411.986,08	7,48%
CUENTAS POR COBRAR	142568,34	2,74%	287.912,32	5,23%
CLIENTES	325	0,01%	80.315,28	1,46%
SOCIOS	138.972,06	2,67%	190.306,62	3,46%
ANTICIPOS DE REMUNERACIÓN	3.271,28	0,06%	17.290,42	0,31%
DOCUMENTOS POR COBRAR	64.178,97	1,23%	53.664,88	0,97%
CLIENTES			7.033,16	0,13%
SOCIOS			52.150,24	0,95%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	5.338,52	0,10%	509,92	0,01%

Continua

Continua

ANTICIPO A PROVEEDORES	25.730,18	0,49%	69.898,96	1,27%
PROVISIÓN INCOBRABLE DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	-160,84	0,00%		
INVENTARIO	125551,99	2,42%	140.818,25	2,56%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	55.342,53	1,06%	59.692,68	1,08%
IMPUESTOS SRI POR COBRAR	55.342,53	1,06%	59.692,68	1,08%
NO CORRIENTES	4.220.692,72	81,19%	4.025.297,56	73,08%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	1.560.733,97	30,02%	1.523.065,53	27,65%
GASTOS DIFERIDOS	9.258,50	0,18%	23.141,36	0,42%
OTROS ACTIVOS DE LARGO PLAZO	2.650.700,25	50,99%	2.479.090,67	45,01%
<u>PASIVO</u>	<u>3.353.891,45</u>	<u>64,52%</u>	<u>3.718.176,02</u>	<u>67,51%</u>
PASIVOS CORRIENTES	710.872,90	13,67%	619.577,66	11,25%
CUENTAS POR PAGAR	710.872,90	13,67%	617.777,66	11,22%
PROVEEDORES	19.946,81	0,38%	28.004,57	0,51%
OBLIGACIONES PATRONALES	8.239,12	0,16%	8.891,55	0,16%
OBLIGACIONES POR PAGAR SRI	12.074	0,23%	7.911,00	0,14%
FONDOS POR PAGAR	403.294	7,76%	291.891,91	5,30%
ANTICIPO DE CLIENTES	600	0,01%		0,00%
CUENTAS POR PAGAR VARIOS	266.718,94	5,13%	281.078,63	5,10%
OTROS PASIVOS CORRIENTES		0,00%	1.800,00	0,03%
PASIVOS NO CORRIENTES	2.643.018,55	50,84%	3.098.598,37	56,26%
<u>PATRIMONIO</u>	<u>1.844.652,79</u>	<u>35,48%</u>	<u>1.789.637,59</u>	<u>32,49%</u>
CAPITAL	1.844.652,79	35,48%	1.789.637,59	32,49%
APORTE DE LOS SOCIOS	398.483,55	7,67%	345.214,83	6,27%
CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	398.483,55	7,67%	345.214,83	6,27%
RESERVAS	550885,19	10,60%	552.176,06	10,03%
OTROS APORTES PATRIMONIALES	895.284,05	17,22%	892.246,70	16,20%
REVALUACIONES	892.246,70	17,16%		0,00%
PASIVO MÁS PATRIMONIO	5.198.544,24	100,00%	5.507.813,61	100,00%

Fuente: Estados Financieros Operadora Patria
Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

Análisis horizontal operadora de transportes Patria

Los datos de la operadora han variado del 2017 al 2018, con una variación absoluta de 309.308,27 del total de los activos que representa una variación relativa del 5,9% y la razón de 1.6. El activo corriente en comparación con el 2017 obtiene una variación de 504.703,43 que representa el 51,6%, que muestra un crecimiento mayor al 50%. Los activos financieros incrementan significativamente en un 73,4% debido a que cuentas por cobrar en el año 2018 se ha duplicado. Los activos no corrientes tienen una variación absoluta negativa de -195.395,16, y relativa de -4,6%, debido a que la propiedad planta y equipo ha disminuido en -2,4% y otros activos de largo plazo en -6,5%. Relativamente el pasivo se ha incrementado en 364.284,57 que representa el 10,9% de variación relativa, sus pasivos corrientes han disminuido en un 12,8% lo que quiere

decir que en relación al 2017 la operadora ha cancelado sus deudas a corto plazo y ha incrementado sus pasivos no corrientes con una variación relativa de 17,2%. El patrimonio tienen un descenso del - 3% según la variación relativa y del -55.015,20 de variación absoluta, el aporte de los socios se redujo con el -53.268,72 que representa el -13,4%, (Tabla 22 - 3).

Estos indicadores no son muy buenos debido a que la operadora ha disminuido su patrimonio y ha incrementado sus deudas a largo plazo lo que pone en riesgo su rentabilidad

Tabla 22-3: Análisis horizontal de los activos, pasivos y patrimonio de la operadora de transportes Patria.

CUENTA	2017	2018	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA	LA RAZON
ACTIVO	5.198.544,24	5.507.852,51	309.308,27	5,9	1,06
CORRIENTE	977.851,52	1.482.554,95	504.703,43	51,6	1,52
DISPONIBLE	559.301,83	863.211,52	303.909,69	54,3	1,54
CAJA	15.518,76	24.951,25	9.432,49	60,8	1,61
EFFECTIVO	12.175,30	6.846,42	-5.328,88	-43,8	0,56
CAJA CHICA	1.693,46	18.104,83	16.411,37	969,1	10,69
FONDOS A RENDIR CUENTAS	1.650,00	-	0	0	
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	3288	3.317,36	29,36	0,9	1,01
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIER	540.495,07	491.789,33	-48.705,74	-9	0,91
INVERSIONES EN EL SECTOR FIN. PRIV. Y PUB.		350.000,00	350.000,00	0	
ACTIVOS FINANCIEROS	237.655,17	411.986,08	174.330,91	73,4	1,73
CUENTAS POR COBRAR	142568,34	287.912,32	145.343,98	101,9	2,02
CLIENTES	325	80.315,28	79.990,28	24612,4	247,12
SOCIOS	138.972,06	190.306,62	51.334,56	36,9	1,37
ANTICIPOS DE REMUNERACIÓN	3.271,28	17.290,42	14.019,14	428,6	5,29
DOCUMENTOS POR COBRAR	64.178,97	53.664,88	-10.514,09	-16,4	0,84
CLIENTES		7.033,16	7.033,16	0	
SOCIOS		52.150,24	52.150,24	0	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRA	5.338,52	509,92	-4.828,60	-90,4	0,10
ANTICIPO A PROVEEDORES	25.730,18	69.898,96	44.168,78	171,7	2,72
PROVISIÓN INCOBRABLE DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	-160,84		160,84	-100	0,00
INVENTARIO	125551,99	140.818,25	15.266,26	12,2	1,12
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	55.342,53	59.692,68	4.350,15	7,9	1,08
IMPUESTOS SRI POR COBRAR	55.342,53	59.692,68	4.350,15	7,9	1,08
NO CORRIENTES	4.220.692,72	4.025.297,56	-195.395,16	-4,6	0,95
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	1.560.733,97	1.523.065,53	-37.668,44	-2,4	0,98
GASTOS DIFERIDOS	9.258,50	23.141,36	13.882,86	149,9	2,50
OTROS ACTIVOS DE LARGO PLAZO	2650700,25	2.479.090,67	-171.609,58	-6,5	0,94
PASIVO	3.353.891,45	3.718.176,02	364.284,57	10,9	1,11
PASIVOS CORRIENTES	710.872,90	619.577,66	-91.295,24	-12,8	0,87
CUENTAS POR PAGAR	710.872,90	617.777,66	-93.095,24	-13,1	0,87
PROVEEDORES	19.946,81	28.004,57	8.057,76	40,4	1,40
OBLIGACIONES PATRONALES	8.239,12	8.891,55	652,43	7,9	1,08
OBLIGACIONES POR PAGAR SRI	12.074	7.911,00	-4.163,03	-34,5	0,66
FONDOS POR PAGAR	403.294	291.891,91	-111.402,09	-27,6	0,72
ANTICIPO DE CLIENTES	600		-600	-100	0,00
CUENTAS POR PAGAR VARIOS	266.718,94	281.078,63	14.359,69	5,4	1,05
OTROS PASIVOS CORRIENTES		1.800,00	1.800,00	0	
PASIVOS NO CORRIENTES	2.643.018,55	3.098.598,37	455.579,82	17,2	1,17
PATRIMONIO	1.844.652,79	1.789.637,59	-55.015,20	-3	0,97
CAPITAL	1.844.652,79	1.789.637,59	-55.015,20	-3	0,97
APORTE DE LOS SOCIOS	398.483,55	345.214,83	-53.268,72	-13,4	0,87
CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	398.483,55	345.214,83	-53.268,72	-13,4	0,87
RESERVAS	550885,19	552.176,06	1.290,87	0,2	1,00
OTROS APORTES PATRIMONIALES	895.284,05	892.246,70	-3.037,35	-0,3	1,00
REVALUACIONES	892.246,70		-892.246,70	-100	

Fuente: Estados Financieros Operadora Patria
Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

En la (tabla 23-3) se realizó un resumen del análisis horizontal del activo, pasivo y patrimonio de los años 2017 – 2018.

Tabla 23-3: Resumen del análisis horizontal operadora de transportes Patria

CUENTA	2017	2018	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA	LA RAZON
ACTIVO	5.198.544,24	5.507.852,51	309.308,27	5,90	1,06
PASIVO	3.353.891,45	3.718.176,02	364.284,57	10,9	1,11
PATRIMONIO	1.844.652,79	1.789.637,59	-55.015,20	-3	0,97

Fuente: Estados Financieros Operadora Patria

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

Indicadores financieros

Para el cálculo de los indicadores financieros se seleccionaron los índices de liquidez que ayudan a determinar y medir la capacidad que tiene las operadoras para cancelar sus obligaciones en el corto plazo. Los indicadores financieros se seleccionaron con base a los estados financieros presentados, la liquidez corriente en la operadora es mayor en el 2018 con el 2,38 en el 2017 es en cambio del 1,38 lo que quiere decir que la operadora está en capacidad de cancelar sus obligaciones financieras a corto plazo; la prueba acida tiene un valor de 2,15 que es bueno debido a que la operadora puede cancelar sus obligaciones sin comprometer sus inventarios. La solidez se ubica para el año 2017 mayor con el 1,55, en el 2018 se reduce el índice a 1,48. El endeudamiento del activo en el 2017 es del 0,65, con un crecimiento del 0,68 para el 2018. El endeudamiento patrimonial es mayor para el 2018 con el 2,08, en el 2017 es del 1,82. El endeudamiento del activo fijo es igual en el 2017 y 2018 con el 1,18 lo que quiere decir que la operadora puede financiar sus activos con el patrimonio que posee. Finalmente el apalancamiento se sitúa en el 2018 con el 3,08 que es mayor al del año 2017 que quiere decir que la operadora tiene altos índices de recursos internos, como se puede ver en la (Tabla 24-3) (Gráfico 23-3).

Tabla 24-3: Indicadores Financieros

INDICADORES	AÑO 2017	AÑO 2018
Liquidez corriente	1,38	2,38
Prueba acida	1,2	2,15
Solidez	1,55	1,48
Endeudamiento del activo	0,65	0,68
Endeudamiento patrimonial	1,82	2,08
Endeudamiento del activo fijo	1,18	1,18
Apalancamiento	2,82	3,08
Rentabilidad		0,00018196

Fuente: Estados Financieros Operadora Patria

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

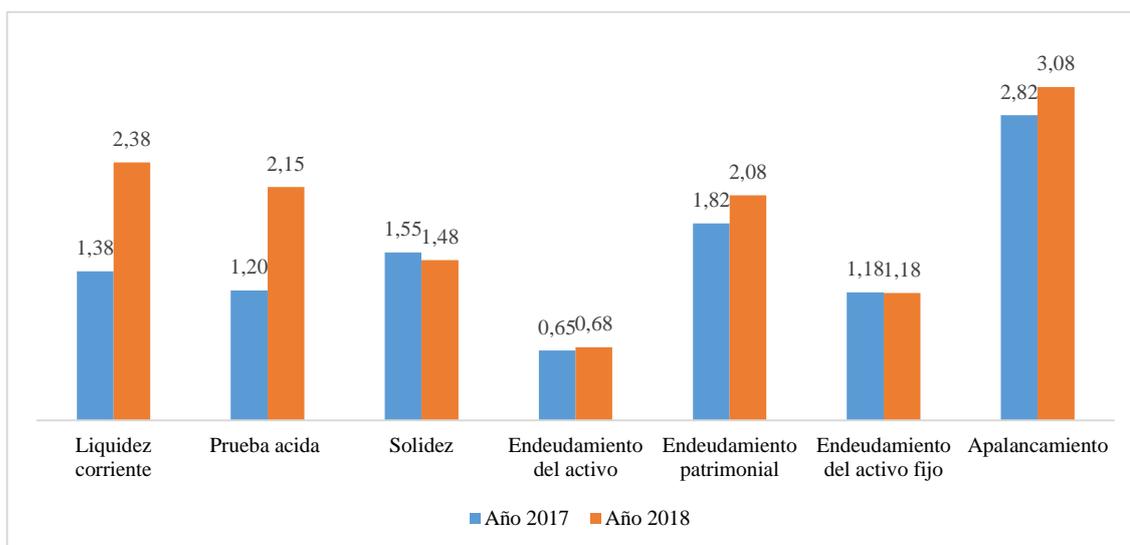


Gráfico 23-3: Indicadores financieros de la operadora Patria

Fuente: Operadora de transportes Patria

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Se realiza un cuadro resumen de las cuentas del Activo, Pasivo y Patrimonio desde el año 2017-2018-2019 donde se puede apreciar que la Operadora Patria está teniendo un crecimiento progresivo al pasar de los años como se puede ver en la (tabla 25-4) y (Gráfico 24-4).

Tabla 25-3: Diagnóstico de los Balances generales 2017-2018-2019

CUENTA	2017	2018	2019
ACTIVO	5.198.544,24	5.507.852,51	5.781.088,57
PASIVO	3.353.891,45	3.718.176,02	3.990.596,63
PATRIMONIO	1.844.652,79	1.789.637,59	1.844.652,79

Fuente: Estados Financieros Operadora Patria

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

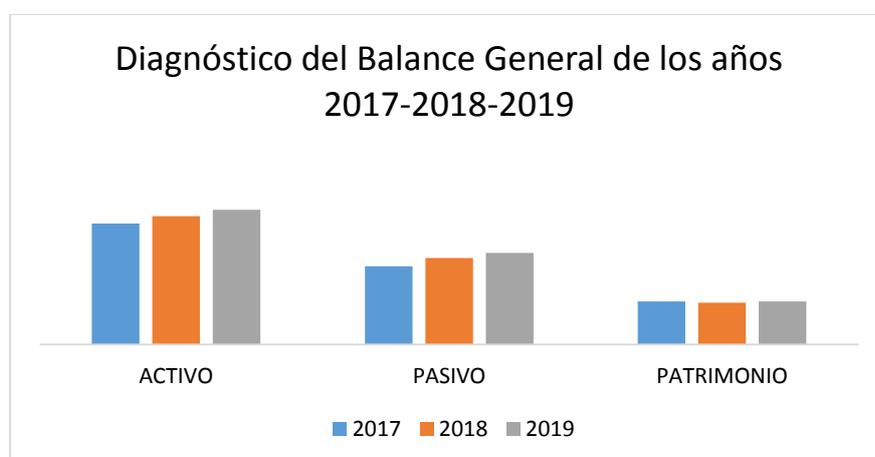


Gráfico 24-3: Diagnóstico del Balance General de los años 2017-2018-2019

Fuente: Operadora de transportes Patria

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

3.2.2.6 *Modelo financiero de la operadora Transvencedores*

Análisis vertical

En la operadora Transvencedores el activo corriente en el año 2017 representa el 47,84 % del total de activos de los cuales el 38,07 son activos disponibles lo que no es muy bueno ya que no es rentable tener mucho dinero en efectivo o bancos, los activos financieros representan el 8,98%, el inventario con el 0,73 y los otros activos corrientes con el 0,06%; en cambio los no corrientes representan el 52,16%, la propiedad y el equipo representan el 36,54% esto es bueno debido a que la operadora posee bienes muebles e inmuebles.

Con relación a los pasivos, las cuentas por pagar representan el 26,60% que incluye proveedores, obligaciones patronales, obligaciones por pagar al SRI, fondos por pagar, anticipo de clientes constituyéndose la cuentas por pagar varios con el 21,65 el dato más alto de los pasivos. El pasivo corriente representa el 26,60% y el activo corriente el 47,84% lo que significa que la operadora está en capacidad de pagar sus deudas El patrimonio se encuentra representado por el aporte de los socios con el 66,23%, con el 1,04% por las reservas y el 6,13% por otros aportes.

Un indicador bueno es que el patrimonio representa el 73,40% y el pasivo el 26,60% lo que quiere decir que las deudas en su mayoría son con los socios por lo que no tienen mucha exigibilidad.

El activo corriente en el año 2018 representa el 48,13% del total de activos de la cooperativa, los rubros que engloban estos activos son los disponibles con el 33,22% lo que no es muy bueno debido a que es un valor representativo que no genera rentabilidad, los activos financieros con el 10,30%, el inventario con el 2,06%, los otros activos corrientes con el 2,54%, en cambio los no corrientes representan el 51,87%.

Con relación a los pasivos, las cuentas por pagar representan el 34,21% que incluye proveedores con el 7,47% y las cuentas por pagar varios con el 20,11%. Para que el capital de trabajo no se vea comprometido es importante que los pasivos corrientes sean mucho menor que los activos corrientes lo que no sucede en este caso debido a que se tiene valores de 48,13 en activos corrientes y 34,21 en pasivos por lo que este valor es muy representativo y compromete el capital de trabajo. El pasivo representa el 34,21% y el patrimonio el 65,79% lo que significa que sus deudas mayoritariamente son internas con la operadora.

El patrimonio se encuentra representado por el aporte de los socios con el 64,81%, con el 0,97% por las reservas. En la (tabla 26-3) se realiza el cálculo del análisis vertical:

Tabla 26-3: Análisis vertical de la operadora de transportes Transvencedores.

CUENTAS	2017	%	2018	%
ACTIVO	499.888,59	100	536.084,93	100,00%
CORRIENTES	239.131,00	47,84%	258.016,07	48,13%
DISPONIBLES	190.287,12	38,07%	178.108,73	33,22%
CAJA	728,59	0,15%	2.282,25	0,43%
EFFECTIVO		0,00%	1.445,56	0,27%
CAJA CHICA	728,59	0,15%	836,69	0,16%
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO			3.840,96	0,72%
CUENTAS DE AHORROS			3.840,96	0,72%
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	49.558,53	9,91%	31.985,52	5,97%
BANCOS	49.558,53	9,91%	31.985,52	5,97%
INVERSIONES EN EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO Y PUBLICO	140.000,00	28,01%	140.000,00	26,12%
ACTIVOS FINANCIEROS	44.913,24	8,98%	55.209,03	10,30%
CUENTAS POR COBRAR	41.708,17	8,34%	52.669,23	9,82%
SOCIOS	41.663,17	8,33%	51.928,02	9,69%
EMPLEADOS Y ADMINISTRADORES	45	0,01%	741,21	0,14%
GARANTÍAS E INTERESES POR COBRAR	1.504,32	0,30%	1.964,80	0,37%
ANTICIPO A PROVEEDORES			575	0,11%
INVENTARIO	3.641,94	0,73%	11.066,87	2,06%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	288,7	0,06%	13.631,44	2,54%
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO		0,00%	9.485,13	1,77%
IMPUESTOS SRI POR COBRAR	288,7	0,06%	4.146,31	0,77%
NO CORRIENTES	260.757,59	52,16%	278.068,86	51,87%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	182.672,95	36,54%	194.713,67	36,32%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	182.672,95	36,54%	194.713,67	36,32%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	182.672,95	36,54%	194.713,67	36,32%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	182.672,95	36,54%	194.713,67	36,32%
TERRENO	45.000,00	9,00%	45.000,00	8,39%
EDIFICIO E INSTALACIONES	134.000,00	26,81%	134.000,00	25,00%
MUEBLES Y ENSERES	32.420,72	6,49%	32.780,72	6,11%
EQUIPO DE OFICINA	16.722,88	3,35%	16.722,88	3,12%
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	12.699,44	2,54%	28.699,17	5,35%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-58.170,09	-11,64%	-62.489,10	-11,66%
DEP. EDIFICIO E INSTALACIONES	-6.569,57	-1,31%	-9.919,55	-1,85%
DEP. MUEBLES Y ENSERES		0,00%	-28.570,01	-5,33%
DEP. EQUIPO DE OFICINA	-14.806,00	-2,96%	-14.806,00	-2,76%
DEP. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	-8.224,51	-1,65%	-9.193,54	-1,71%
OTROS ACTIVOS DE LARGO PLAZO	78.084,64	15,62%	83.355,19	15,55%

Continua

Continua

PASIVO	132.965,36	26,60%	183.392,03	34,21%
PASIVO CORRIENTE	132.965,36	26,60%	183.392,03	34,21%
CUENTAS POR PAGAR	132.965,36	26,60%	183.392,03	34,21%
PROVEEDORES	20.175,50	4,04%	40.054,74	7,47%
OBLIGACIONES PATRONALES	1.925,96	0,39%	4.180,49	0,78%
OBLIGACIONES POR PAGAR SRI	932,97	0,19%	3.040,00	0,57%
FONDOS POR PAGAR		0,00%	26.151,00	4,88%
ANTICIPO DE CLIENTES	1.705,82	0,34%	2.159,28	0,40%
CUENTAS POR PAGAR VARIOS	108.225,11	21,65%	107.806,45	20,11%
PATRIMONIO	366.923,23	73,40%	352.692,90	65,79%
CAPITAL	366.923,23	73,40%	352.669,08	65,79%
APORTE DE LOS SOCIOS	331.058,06	66,23%	347.463,18	64,81%
CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	331.058,06	66,23%	325.288,61	60,68%
AHORRO PARA CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	11.000,00	2,20%	22.174,57	4,14%
RESERVAS	5.205,90	1,04%	5.205,90	0,97%
OTROS APORTES	30.659,27	6,13%		
PASIVO +PATRIMONIO	499.888,59	100,00%	536.084,93	100,00%

Fuente: Estados Financieros Operadora Transvencedores

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

Análisis horizontal de la operadora de transportes Transvencedores.

Los datos de la operadora han variado del periodo 2017 al 2018, El activo tiene una variación absoluta de 36.196,347 y una relativa del 7,2% representando un crecimiento importante. El activo corriente en el 2018 en comparación con el 2017 obtiene una variación de 18.885,07 que representa una variación relativa de 7,9% lo que quiere decir que el dinero en efectivo ha crecido. Existe un decrecimiento en los valores disponibles de -6,4% al igual hay un descenso en el rubro de bancos y otras instituciones financieras de -35,5%. Los activos no corrientes consigue una variación absoluta de 17.311,27, relativa con un crecimiento de 6,6%, en la propiedad planta y equipo el 6,6 y otros activos de largo plazo de 6,7%. Los pasivos tienen un crecimiento de 37,9% de variación relativa. El patrimonio tienen un descenso de - 3,9% según la variación relativa y del -14.230,33 de variación absoluta, el aporte de los socios tiene un crecimiento de 5,0% con el 16.405,12, el ahorro para certificados de aportación logra un crecimiento mayor al 100% con el 101,6%, Tabla (27 – 3).

Tabla 27-3: Análisis horizontal

CUENTAS	2017	2018	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA	LA RAZON
ACTIVO	499.888,59	536.084,93	36.196,34	7,2	1,07
CORRIENTES	239.131,00	258.016,07	18.885,07	7,9	1,08
DISPONIBLES	190.287,12	178.108,73	-12.178,39	-6,4	0,94
CAJA	728,59	2.282,25	1.553,66	213,2	3,13
EFFECTIVO		1.445,56	1.445,56	0	
CAJA CHICA	728,59	836,69	108,1	14,8	1,15
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO		3.840,96	3.840,96	0	
CUENTAS DE AHORROS		3.840,96	3.840,96	0	
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	49.558,53	31.985,52	-17.573,01	-	0,65
BANCOS	49.558,53	31.985,52	-17.573,01	-35,5	0,65
INVERSIONES EN EL SECTOR FIN. PRIV. Y PÚBLICO	140.000,00	140.000,00	0	0	1,00
ACTIVOS FINANCIEROS	44.913,24	55.209,03	10.295,79	22,9	1,23
CUENTAS POR COBRAR	41.708,17	52.669,23	10.961,06	26,3	1,26
SOCIOS	41.663,17	51.928,02	10.264,85	24,6	1,25
EMPLEADOS Y ADMINISTRADORES	45	741,21	696,21	1547,1	16,47
GARANTÍAS E INTERESES POR COBRAR	1.504,32	1.964,80	460,48	30,6	1,31
ANTICIPO A PROVEEDORES		575	575	0	
INVENTARIO	3.641,94	11.066,87	7.424,93	203,9	3,04
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	288,7	13.631,44	13.342,74	4621,7	47,22
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO		9.485,13	9.485,13	0	
IMPUESTOS SRI POR COBRAR	288,7	4.146,31	3.857,61	1336,2	14,36
NO CORRIENTES	260.757,59	278.068,86	17.311,27	6,6	1,07
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	182.672,95	194.713,67	12.040,72		1,07
PASIVO	132.965,36	183.392,03	50.426,67	37,9	1,38
PASIVO CORRIENTE	132.965,36	183.392,03	50.426,67	37,9	1,38
CUENTAS POR PAGAR	132.965,36	183.392,03	50.426,67	37,9	1,38
PROVEEDORES	20.175,50	40.054,74	19.879,24	98,5	1,99
OBLIGACIONES PATRONALES	1.925,96	4.180,49	2.254,53	117,1	2,17
OBLIGACIONES POR PAGAR SRI	932,97	3.040,00	2.107,03	225,8	3,26
FONDOS POR PAGAR		26.151,00	26.151,00	0	
ANTICIPO DE CLIENTES	1.705,82	2.159,28	453,46	26,6	1,27
CUENTAS POR PAGAR VARIOS	108.225,11	107.806,45	-418,66	-0,4	1,00
PATRIMONIO	366.923,23	352.692,90	-14.230,33	-3,9	0,96
CAPITAL	366.923,23	352.669,08	-14.254,15	-3,9	0,96
APORTE DE LOS SOCIOS	331.058,06	347.463,18	16.405,12	5	1,05
CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	331.058,06	325.288,61	-5.769,45	-1,7	0,98
AHORRO PARA CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	11.000,00	22.174,57	11.174,57	101,6	2,02
RESERVAS	5.205,90	5.205,90	0	0	1,00
OTROS APORTES	30.659,27		-30.659,27	-100	0,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO		23,82	23,82	0	

Fuente: Estados Financieros Operadora Transvendedores
Realizado por: Barreto B., Castillo J. 2019

Análisis de indicadores financieros

Los indicadores financieros se seleccionaron con base a los estados financieros presentados, la liquidez corriente en la operadora en el 2018 es de 1,41 lo que quiere decir que la operadora puede cancelar sus deudas a corto plazo; la prueba acida tiene un valor 1,35 por lo que se puede cancelar sus deudas sin tener que vender sus inventarios. La solidez ha disminuido con relación al año 2017 pero la operadora está en capacidad de transformar sus activos en líquido para cancelar los pasivos. El endeudamiento del activo en el 2017 es del 0,27, con un crecimiento del 0,34 para el 2018. El endeudamiento patrimonial es mayor para el 2018 con el 0,52. El endeudamiento del activo fijo es mayor en el 2017 con el 2,01, que en el 2018 con el 1,81, ya que el coeficiente es mayor a uno significa que la operadora puede financiar sus activos con el patrimonio que posee. Finalmente el apalancamiento se sitúa con en el 2018 con el 1,52 mayor al 2017 con el 1,36. Los indicadores financieros se muestran en la tabla (28-3) y (Gráfico 25-3).

Tabla 28- 3: Indicadores financieros

Indicadores	Año 2017	Año 2018
Liquidez corriente	1,80	1,41
Prueba acida	1,77	1,35
Solidez	3,76	2,92
Endeudamiento del activo	0,27	0,34
Endeudamiento patrimonial	0,36	0,52
Endeudamiento del activo fijo	2,01	1,81
Apalancamiento	1,36	1,52

Fuente: Estados Financieros Operadora Transvencedores
Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

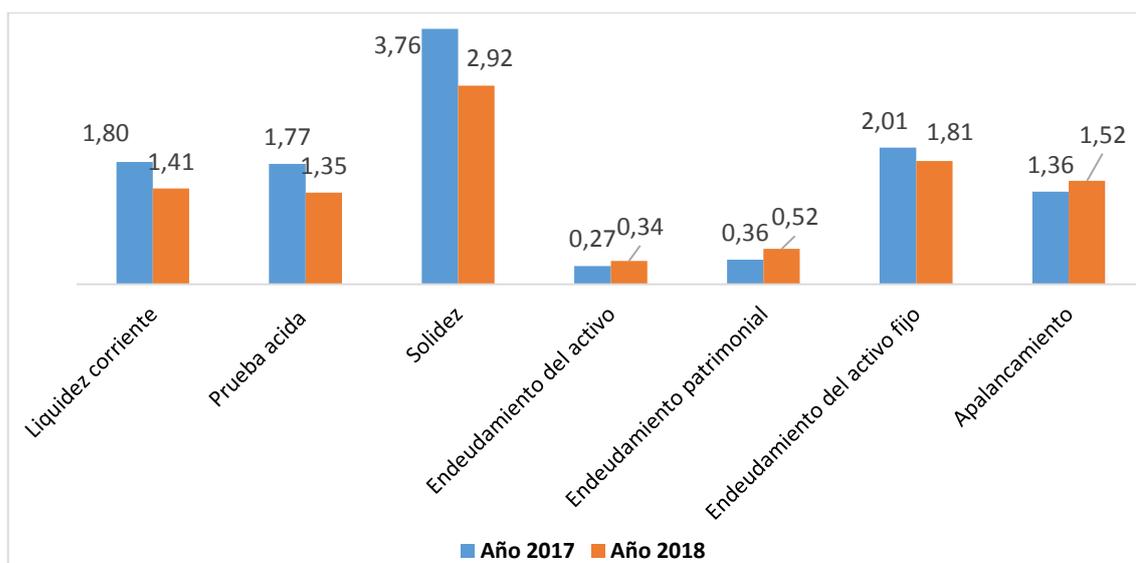


Gráfico 25-3: Indicadores financieros

Fuente: Operadora de transportes Transvencedores
Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Se realiza un cuadro resumen de las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio con datos históricos desde el año 2015 hasta el primer semestre del año 2019, donde se puede identificar el crecimiento económico de la Operadora, esto debido a sus inversiones realizadas en el año 2016, en el 2019 se muestra un crecimiento significativo debido al incremento de sus activos corrientes y a la compra de propiedades, planta y equipos. (Tabla 29 - 3) y (gráfica 26-3).

Tabla 29-3: Diagnóstico del Balance General de los años 2015 al 2019

CUENTAS	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO	304.175,23	515.656,37	499.888,59	536.084,93	800.146,24
PASIVO	45.887,28	139.758,69	132.965,36	183.392,03	264.497,96
PATRIMONIO	258.287,95	375.897,68	366.923,23	352.669,08	442.512,70

Fuente: Estados Financieros Operadora Transvencedores

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

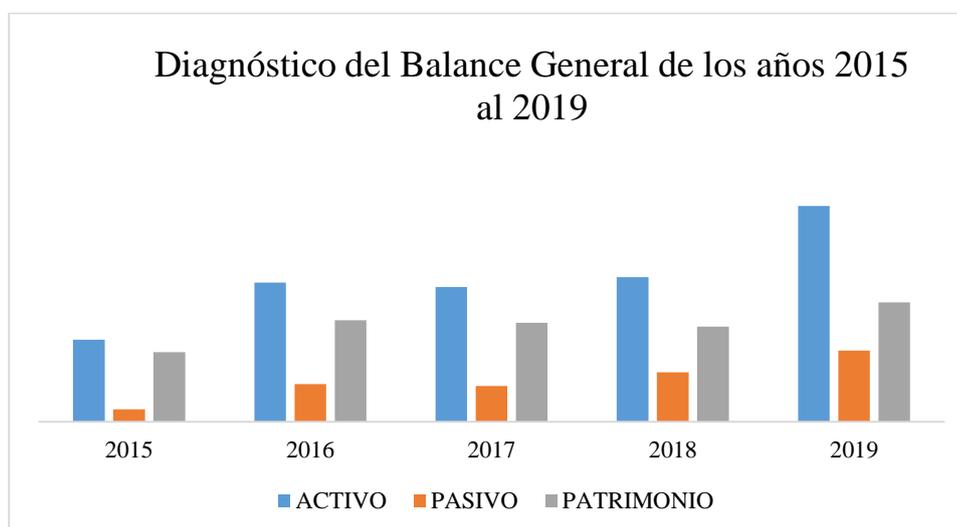


Gráfico 26-3. Diagnóstico del Balance General de los años 2015 al 2019

Fuente: Balances Generales de la Operadora Transvencedores

Elaborado por: Barreto B., Castillo J. 2019

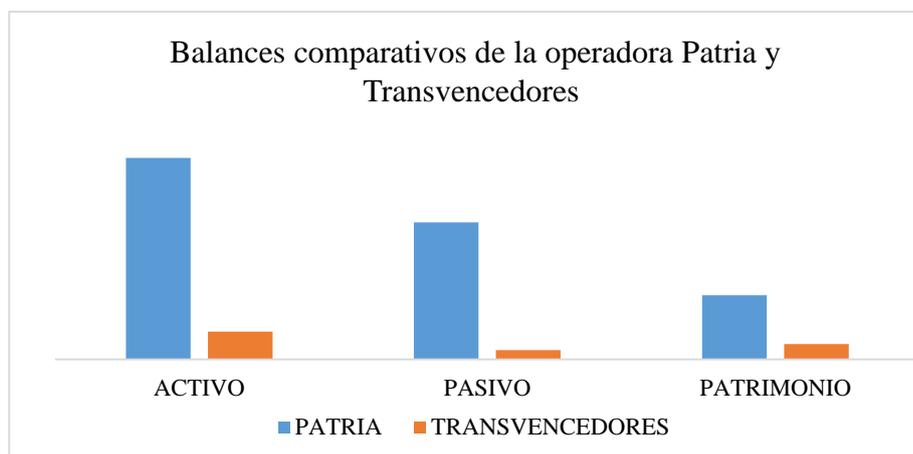
Después de realizar el diagnóstico de las dos operadoras se realiza un cuadro comparativo en donde se puede observar que la operadora de transportes Patria en su activo es 7,2 veces más representativo, el pasivo es 14,87 veces más grande que el de la Transvencedores, debido a que los socios de la Patria tienen deudas internas con la cooperativa y el patrimonio supera en 4,1 veces al de la Transvencedores representadas en la (Tabla 30 - 3) y (Gráfico 27 - 3).

Tabla 30-3: Cuadro Comparativo de la operadora Patria y Transvencedores

CUENTA	PATRIA	TRANSVENCEDORES	RAZÓN
ACTIVO	5.781.088,57	800.146,24	7,2352886
PASIVO	3.990.596,63	264.497,96	14,8755352
PATRIMONIO	1.844.652,79	442.512,70	4,16858723

Fuente: Balances Generales de la Operadora Patria y Transvencedores

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

**Gráfico 27-3** Balances comparativos de la operadora Patria y Transvencedores

Fuente: Balances Generales de la Operadora Patria y Transvencedores

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Se realiza un cuadro comparativo de los indicadores financieros en donde las dos operadoras poseen indicadores buenos es decir que ninguna operadora tiene riesgos y pueden pagar sus deudas a corto y largo plazo pero se evidencia que la operadora Patria tiene mayor solvencia debido a que los indicadores financieros son mayores que Transvencedores, representados en la (Tabla 31-3).

Tabla 31-3: Cuadro comparativo de los indicadores financieros

INDICADORES	PATRIA	TRANSVENCEDORES
Liquidez corriente	2,38	1,41
Prueba acida	2,15	1,35
Solidez	1,48	2,92
Endeudamiento del activo	0,68	0,34
Endeudamiento patrimonial	2,08	0,52
Endeudamiento del activo fijo	1,18	1,81
Apalancamiento	3,08	1,52

Fuente: Balances Generales de la Operadora Patria y Transvencedores

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

3.2.2.7 Modelo Operativo

En el ámbito operativo es necesario hacer un análisis de las rutas y frecuencias establecidas por la Agencia Nacional de Tránsito en los respectivos contratos de operación, así como también el estudio de la flota vehicular existente para conocer los años de fabricación y marcas de las unidades de transporte.

3.2.2.8 Oferta del servicio de la operadora Patria

Rutas y frecuencias

Las rutas y frecuencias autorizadas según el contrato de operación para la prestación del servicio de transporte público de pasajeros de la Cooperativa de Transporte Interprovincial “Patria” constan de 26 rutas que tienen como punto de origen el centro del país, Riobamba y parten al norte hasta Quito, al sur hacia Chunchi, Alausí, Cuenca, Huaquillas y con dirección oeste con destinos a Babahoyo, Milagro y Guayaquil. Esta operadora de transportes posee 26 rutas y 134 frecuencias autorizadas legalmente mediante el contrato de operación emitido por la Agencia Nacional de Tránsito en la (Tabla 32-3) se representan:

Tabla 32-3: Rutas y frecuencias operadora Patria

Nº	RUTAS	FRECUENCIAS
1	Riobamba – Chunchi	4:30 - 16:45
2	Chunchi- Riobamba	7:30 - 11:00
3	Milagro-Riobamba	7:30 - 16:00
4	Riobamba-Milagro	9:15 - 15:45
5	Quito – Riobamba	3:45 - 4:30 - 6:15 - 7:00 - 8:15 - 8:45 - 9:45 - 11:00 - 12:10 - 13:20 - 13:40 - 14:00 - 15:00 - 15:20 - 15:30 - 15:40 - 17:15 - 18:00 - 18:15 - 19:30
6	Riobamba – Quito	3:30 - 5:00 - 7:00 - 8:00 - 8:30 - 9:45 - 11:45 - 13:00 - 14:15 - 14:30 - 16:15 - 18:15 - 18:45 - 19:15 - 19:45
7	Guayaquil - Riobamba	0:30 - 1:30 - 2:30 - 3:00 - 3:30 - 5:00 - 6:00 - 7:00 - 8:00 - 8:30 - 9:30 - 10:00 - 10:30 - 11:30 - 12:30 - 13:00 - 13:30 - 14:00 - 14:30 - 15:30 - 16:30 - 17:00 - 18:30 - 19:20 - 20:00 - 20:30 - 21:00 - 21:30 - 22:00 - 22:30 - 23:30
8	Riobamba –Guayaquil	2:00 - 3:00 - 3:30 - 4:30 - 5:00 - 6:30 - 7:00 - 7:30 - 8:00 - 8:30 - 9:30 - 10:30 - 11:00 - 11:30 - 12:20 - 12:40 - 13:20 - 13:40 - 14:00 - 15:30 - 16:00 - 16:30 - 17:00 - 18:00 - 19:20 - 19:40 - 20:00 - 20:30 - 21:00 - 21:30

Continúa

9	Guayaquil-Babahoyo-Riobamba	17:30
10	Riobamba-Babahoyo-Guayaquil	17:30
11	Huaquillas- Riobamba	14:30
12	Huaquillas- Riobamba(Vía pasaje el guabo Pallatanga)	14:05
13	Riobamba- Huaquillas (Vía Pallatanga-El Guabo- Pasaje)	14:15
14	Riobamba- Huaquillas (Vía Pallatanga)	21:00
15	Babahoyo-Riobamba(Vía las guardias)	7:30 - 14:15
16	Riobamba-Babahoyo(Vía las guardias)	6:30 - 12:45
17	Machala-Riobamba(Vía el Guabo-Pallatanga)	21:30
18	Riobamba-Machala(Vía Pallatanga el Guabo)	9:45
19	Alausí-Quito	5:30
20	Quito-Alausí	12:45
21	Cuenca-Riobamba	17:30 - 19:15
22	Riobamba-Cuenca	7:30 - 9:30 - 11:00 - 22:00 - 19:30 - 13:00
23	Riobamba-Alausí-Cuenca	5:30
24	Cuenca-Quito	9:40 - 15:30
25	Quito-Cuenca	11:10
26	Cuenca-Riobamba-Quito	4:15 - 5:15 - 11:45 - 14:00

Fuente: Contrato de operación de la Cooperativa de Transportes Interprovincial "Patria"

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

Mapeo de la oferta del servicio

Mediante el programa Geoplaner se tomaron las coordenadas geográficas de las respectivas rutas, para posteriormente ingresar los datos en el programa ArcGis, donde se procedió a mapear las rutas de la operadora de Transportes Patria para representar la oferta del servicio que presta a los usuarios, ver (Figura 2 - 3)

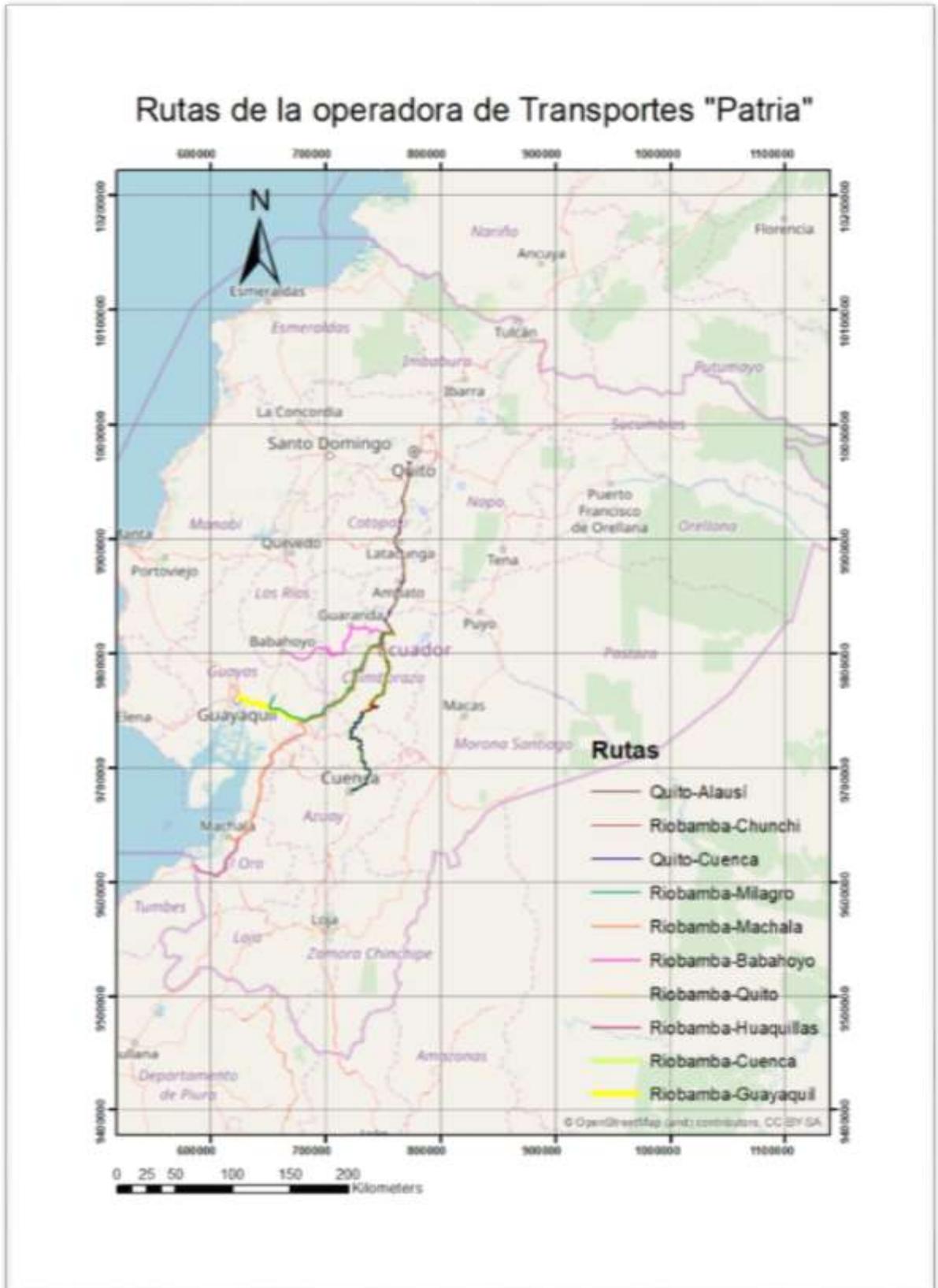


Figura 2-3. Rutas de la operadora de transportes Patria
 Realizado por: Barreto B, Castillo, J.2019

Flota vehicular autorizada

La operadora está conformada por una flota vehicular de 70 unidades para prestar el servicio de transporte público interprovincial, de las cuales la mayoría en un 81% es marca Hino y fueron fabricados en años superiores al 2016.

Las unidades vehiculares autorizadas para prestar el servicio se muestran en la (Tabla 33-3).

Tabla 33-3: Flota vehicular autorizada

Nro. Unidad	Marca	Año
17	HINO	2012
10	HINO	2013
36	HINO	2013
53	HINO	2013
7	HINO	2014
25	HINO	2014
41	HINO	2014
42	HINO	2014
50	HINO	2014
65	HINO	2014
2	YUTONG	2015
6	HINO	2015
28	HINO	2015
30	HINO	2015
32	HINO	2015
40	HINO	2015
47	HINO	2015
48	HINO	2015
66	HINO	2015
71	HINO	2015
4	HINO	2016
9	HINO	2016
11	HINO	2016
12	HINO	2016
13	HINO	2016
14	HINO	2016
18	HINO	2016
19	HINO	2016
21	HINO	2016
27	HINO	2016
31	HINO	2016
43	HINO	2016
44	HINO	2016
45	HINO	2016
49	HINO	2016
52	HINO	2016

Continúa

Continua

56	HINO	2016
58	MERCEDES BENZ	2016
64	HINO	2016
67	HINO	2016
68	HINO	2016
69	HINO	2016
16	HINO	2017
29	HINO	2017
33	HINO	2017
38	HINO	2017
51	HINO	2017
59	HINO	2017
70	HINO	2017
1	HINO	2018
8	YUTONG	2018
20	YUTONG	2018
34	YUTONG	2018
35	YUTONG	2018
54	YUTONG	2018
55	YUTONG	2018
60	YUTONG	2018
62	HINO	2018
63	YUTONG	2018
3	HINO	2019
5	HINO	2019
15	HINO	2019
22	HINO	2019
23	YUTONG	2019
24	MERCEDES BENZ	2019
37	HINO	2019
39	HINO	2019
46	HINO	2019
57	HINO	2019
61	SCANIA	2019

Fuente: Contrato de operación de la Cooperativa de Transportes Interprovincial "Patria"
Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

Se ha clasificado las unidades de transportes de la operadora según sus marcas de la siguiente manera (Tabla 34 - 3) y (Gráfico 28 - 3)

Tabla 34-3: Marcas de la flota vehicular de la operadora Patria

Marca	Nro. Vehículo	Porcentaje
YUTONG	10	14%
MERCEDES BENZ	2	3%
SCANIA	1	2%
HINO	57	81%
TOTAL	70	100

Fuente: Contrato de operación de la Cooperativa de Transportes Interprovincial “Patria”
Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

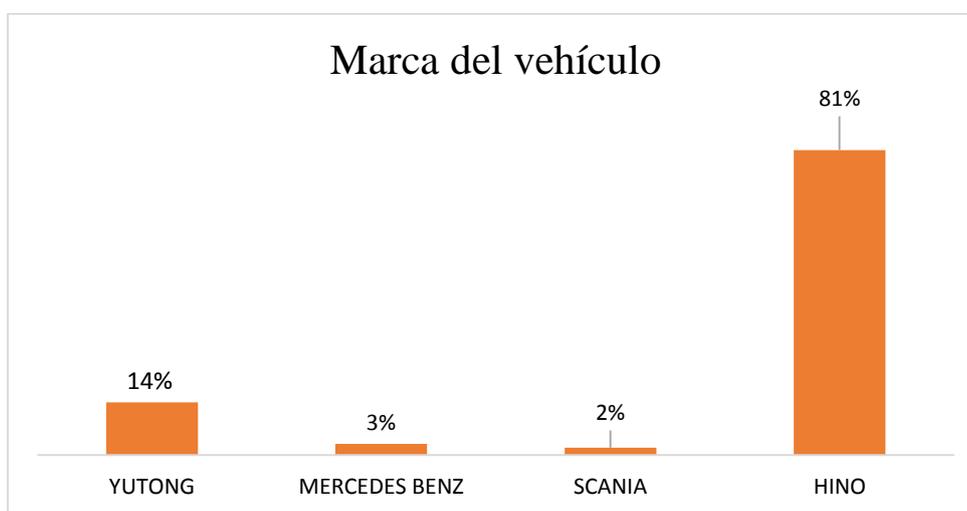


Gráfico 28-3: Marca del vehículo

Fuente: Contrato de operación de la Cooperativa de Transportes Interprovincial “Patria”
Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

En la operadora de transportes Patria el 81% de los vehículos son marca Hino, 10 vehículos que representan el 14% son de procedencia China marca Yutong, 2 vehículos que constituyen el 3% son marca Mercedes Benz y un vehículo que simboliza el 2% es de Brasil, marca Scania.

- **Año de fabricación**

En el reglamento de la operadora de transportes Patria en el artículo 19 se menciona que: el socio está en la obligación de cambiar su unidad cuando esta haya tenido un tiempo de vida útil de hasta 5 años en caso de chasis importado con carrocería nacional y motor delantero, socio que no procediera al cambio de unidad, no podrá ingresar al cuadro de trabajo, por seguridad del usuario y prestigio institucional

La siguiente tabla se ha constituido por el número de vehículos con sus años de fabricación correspondientes: (Tabla 35-3 y (Gráfico 29-3)

Tabla 35-3: Año de fabricación de la flota vehicular

Año	Nro. De Vehículos	Porcentaje
2012	1	1%
2013	3	4%
2014	6	9%
2015	10	14%
2016	22	32%
2017	7	10%
2018	10	14%
2019	11	16%
Total	70	100%

Fuente: Contrato de operación de la Cooperativa de Transportes Interprovincial “Patria”
Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019



Gráfico 29-3: Año de fabricación

Fuente: Contrato de operación de la Cooperativa de Transportes Interprovincial “Patria”
Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

En la operadora 10 vehículos que representan el 14% fueron fabricados: 1 en el año 2012, 3 en el 2013 y 6 en el 2014 respectivamente, estos vehículos no cumplen con lo establecido en el reglamento y no se les ha aplicado la respectiva sanción, ya que siguen constando en los cuadros de trabajo.

El 14% de vehículos fueron fabricados en el año 2015 por lo que ya se debe solicitar cambio de unidad y el 72% de unidades fueron elaboradas en años posteriores al 2015 por lo que cumplen con lo que dice el reglamento interno.

3.2.2.9 Oferta del servicio de la operadora Transvencedores

Rutas y frecuencias

Las rutas y frecuencias establecidas en el contrato de operación de la Agencia Nacional de Tránsito autorizan a la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses Transvencedores 10 rutas y 41 frecuencias.

Esta operadora posee rutas que se originan en el centro del país y sus destinos se dirigen hacia el norte como es Quito, Tulcán, además tienen rutas cuyo destino es la región costa como es Jama y Pedernales, posee una ventaja competitiva en sus rutas ya que es la única operadora que tiene la ruta Riobamba – Carcelén –Tulcán. (Tabla 36-3).

Tabla 36-3: Rutas y frecuencias operadora Transvencedores

N ^o	RUTAS	FRECUENCIAS
1	Quito- Riobamba	04:14 - 08:00 - 10:15 - 12:00 - 13:30 - 15:10 - 16:45 - 19:45 - 20:15
2	Riobamba- Quito	03:00 - 5:15 - 10:15 - 12:45 - 14:45 - 16:30 - 18:30 - 21:00
3	Jama - Quito	8:30 - 14:00 - 23:30
4	Quito – Jama	14:40 - 17:30 - 23:00
5	Pedernales – Quito	11:48 - 13:48 - 16:24 - 23:00
6	Quito- Pedernales	03:45 - 05:45 - 09:00 - 11:30
7	Tulcán- Quito	12:00 - 15:20 - 18:00 - 24:00
8	Quito- Tulcán	5:10 - 9:00 - 12:30 - 15:10
9	Tulcán- Riobamba	10:30
10	Riobamba- Tulcán	12:45

Fuente: Contrato de operación de la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses Transvencedores

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

En el presente diagnóstico se procedió a mapear las rutas de la operadora de transportes Transvencedores, tomando las coordenadas en la aplicación Geoplaner e ingresado los datos a la aplicación ArcGis que se demuestran en el (Figura 3 - 3).

Rutas de la Operadora de Transportes "Transvencedores"

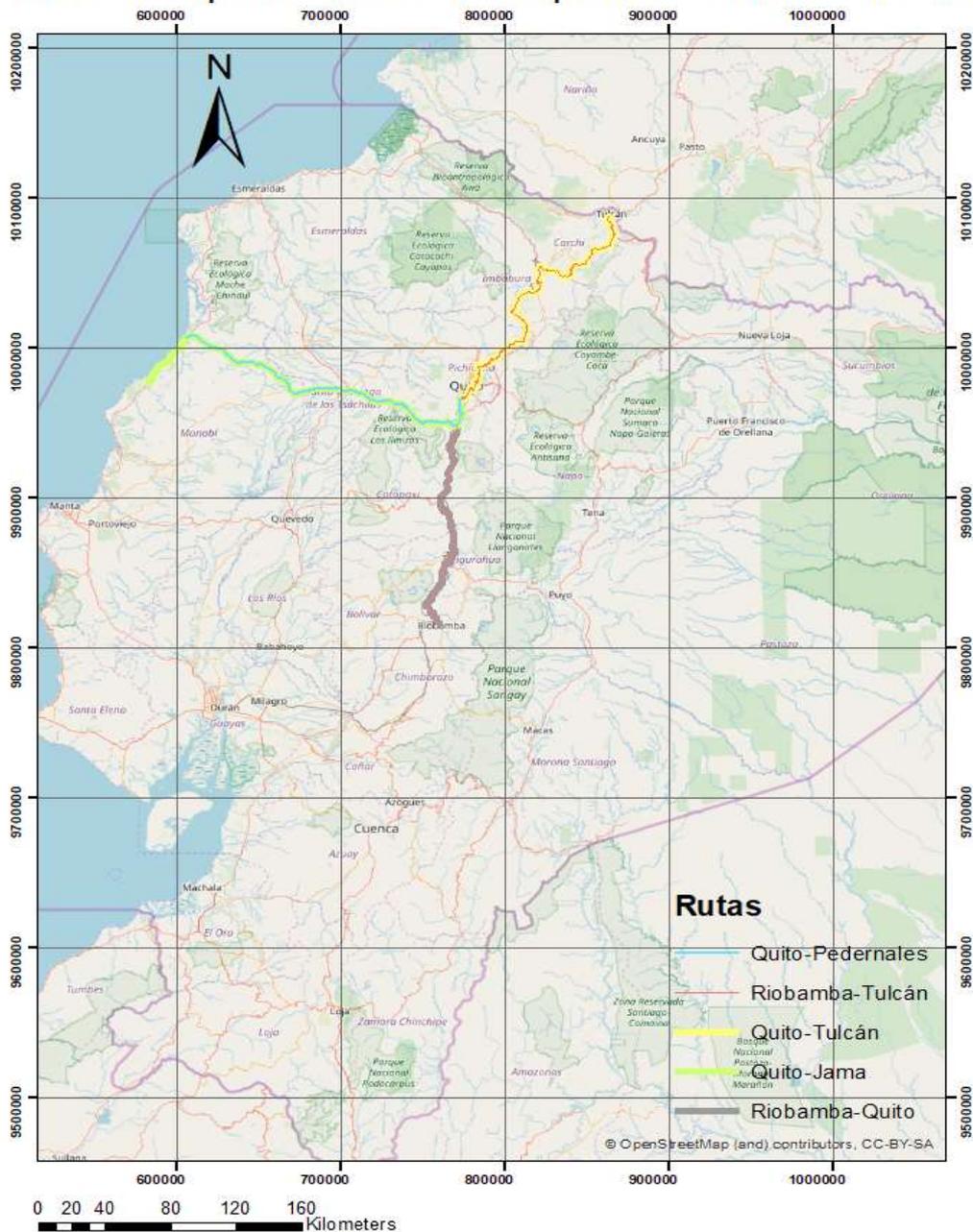


Figura 3-3 Mapeo de las rutas y frecuencias de la operadora Transvencedores

Fuente: Trabajo de Campo

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

Flota vehicular autorizada

La flota vehicular autorizada consta de 24 unidades de las cuales el 94% son marca Hino con carrocería nacional y el 71% fueron fabricados en años superiores al 2016 por lo que la operadora cuenta con unidades de transportes óptimas para brindar un buen servicio. (Tabla 37-3)

Tabla 37-3: Flota vehicular autorizada

N	Nro. Unidad	Marca	Año
1	2	HINO	2014
2	4	HINO	2015
3	9	HINO	2015
4	14	HINO	2015
5	17	HINO	2015
6	22	HINO	2015
7	25	HINO	2015
8	1	HINO	2016
9	3	HINO	2016
10	10	HINO	2016
11	11	HINO	2016
12	5	HINO	2017
13	7	HINO	2017
14	12	HINO	2017
15	15	HINO	2017
16	20	HINO	2017
17	21	HINO	2017
18	23	HINO	2017
19	8	HINO	2018
20	19	HINO	2018
21	24	HINO	2018
22	6	HINO	2019
23	16	SCANIA	2019
24	18	SCANIA	2019

Fuente: Contrato de operación de la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses Transvencedores
Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

Se realizó una tabla resumen del número de unidades con sus respectivas marcas. (Tabla 38-3) y (Gráfico 30-3)

Tabla 38-3: Marcas de la flota vehicular de la operadora Transvencedores

Marca	Nro. De vehículos	Porcentaje
HINO	22	92%
SCANIA	2	8%

Fuente: Contrato de operación de la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses Transvencedores
Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

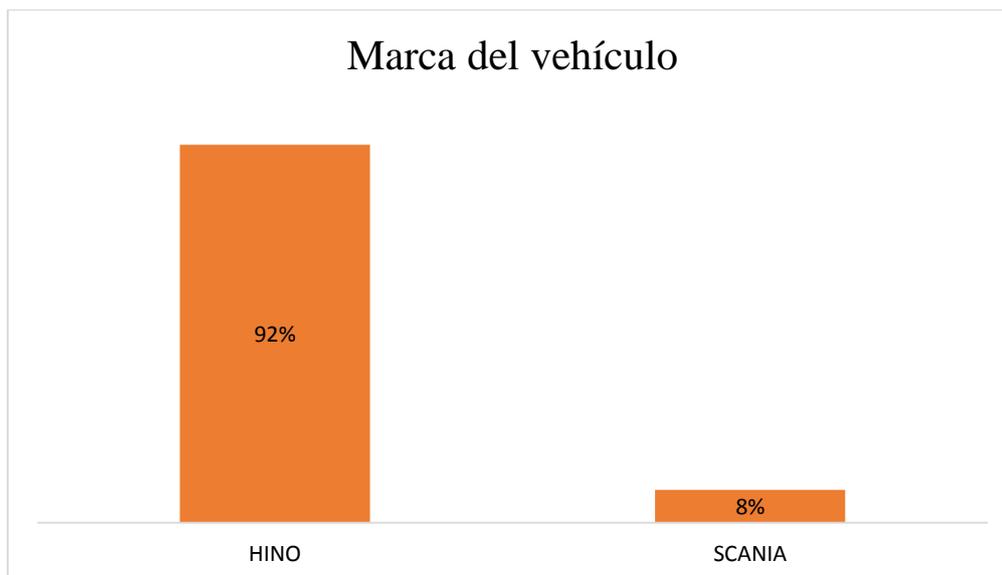


Gráfico 30-3: Marca del vehículo

Fuente: Contrato de operación de la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses Transvencedores

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

En la operadora Transvencedores 22 vehículos que representan el 92% poseen vehículos marca Hino, procedencia Japonesa, mientras que 2 vehículos que representan el 8% son marca Scania, procedencia Brasileña.

- **Año de fabricación**

La flota vehicular de la operadora posee unidades de transporten en su mayoría nuevas tan solo el 29% son del año 2014 y 2015, ver (Tabla 39 – 3y (Grafico 31- 3).

Tabla 39-3: Año de fabricación de la flota vehicular

Año	Nro. de Vehículos	Porcentaje
2014	1	4%
2015	6	25%
2016	4	17%
2017	7	29%
2018	3	12,50%
2019	3	12,50%
TOTAL	24	100

Fuente: Contrato de operación de la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses Transvencedores

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019



Gráfico 31-3: Año de fabricación

Fuente: Contrato de operación de la Cooperativa de transportes de pasajeros en buses Transvencedores

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

En la operadora Transvencedores 1 vehículo que representa el 4% fue fabricado en el año 2014, 6 vehículos fueron fabricados en el año 2015 que representan el 25%, el 17% de vehículos fueron fabricados en el 2016, 7 vehículos tienen su año de fabricación en el año 2017 y 3 vehículos que representan el 12,5% son del año 2018 y 2019 relativamente.

3.3 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

De acuerdo a los modelos establecidos en la ley de Economía Popular y Solidaria se considerara el modelo más adecuado para la fusión. Al existir en la ley de Economía Popular y Solidaria 2 formas de fusión por creación y absorción en el presente trabajo de titulación se va a realizar un modelo de fusión por absorción, porque la empresa Transportes Patria es más sólida administrativa, operativa y financieramente, por lo tanto la cooperativa Patria absorbe a Transvencedores con sus activos, pasivos y patrimonio, entregándose certificados de aportación a los socios, en la proporción que les corresponda en la nueva organización.

La nueva operadora fusionada continuara con la razón social de la operadora absorbente llamándose así COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA la cual estará integrada por 94 socios.

El modelo de gestión para la fusión de operadoras de transportes interprovincial se basa en 3 ámbitos principales que son administrativo, operativo y financiero.

3.3.1 *Modelo Administrativo*

En el ámbito administrativo es necesario el rediseño del organigrama estructural, puesto que los organigramas actuales no se encuentran bien diseñados debido a que no constan todos los organismos internos que rige en la LOEPS.

La estructura adoptada es una organización lineal, tomando como formato base el organigrama estructural de la operadora de transportes Patria, debido a sus niveles jerárquicos y su modelo es más simple, de fácil comprensión e implementación para mejorar la administración de la operadora.

Las líneas verticales, horizontales, discontinuas y flechas utilizadas en el presente organigrama representan:

Líneas verticales: constituyen el vínculo de superioridad de un nivel jerárquico con otro.

Líneas horizontales: constituyen la igualdad entre departamentos y áreas.

Líneas discontinuas: demuestra que ningún departamento superior tiene autoridad general sobre los subordinados.

Flechas: informan directamente a la asamblea general, no tiene órdenes ni subordinados.

Los organismos internos de la operadora fusionada son:

- Asamblea General de Socios
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Comisiones
- Presidente
- Gerente
- Departamento financiero, operativo y de apoyo

En el (Gráfico 32–3) se muestra el organigrama estructural de la operadora.

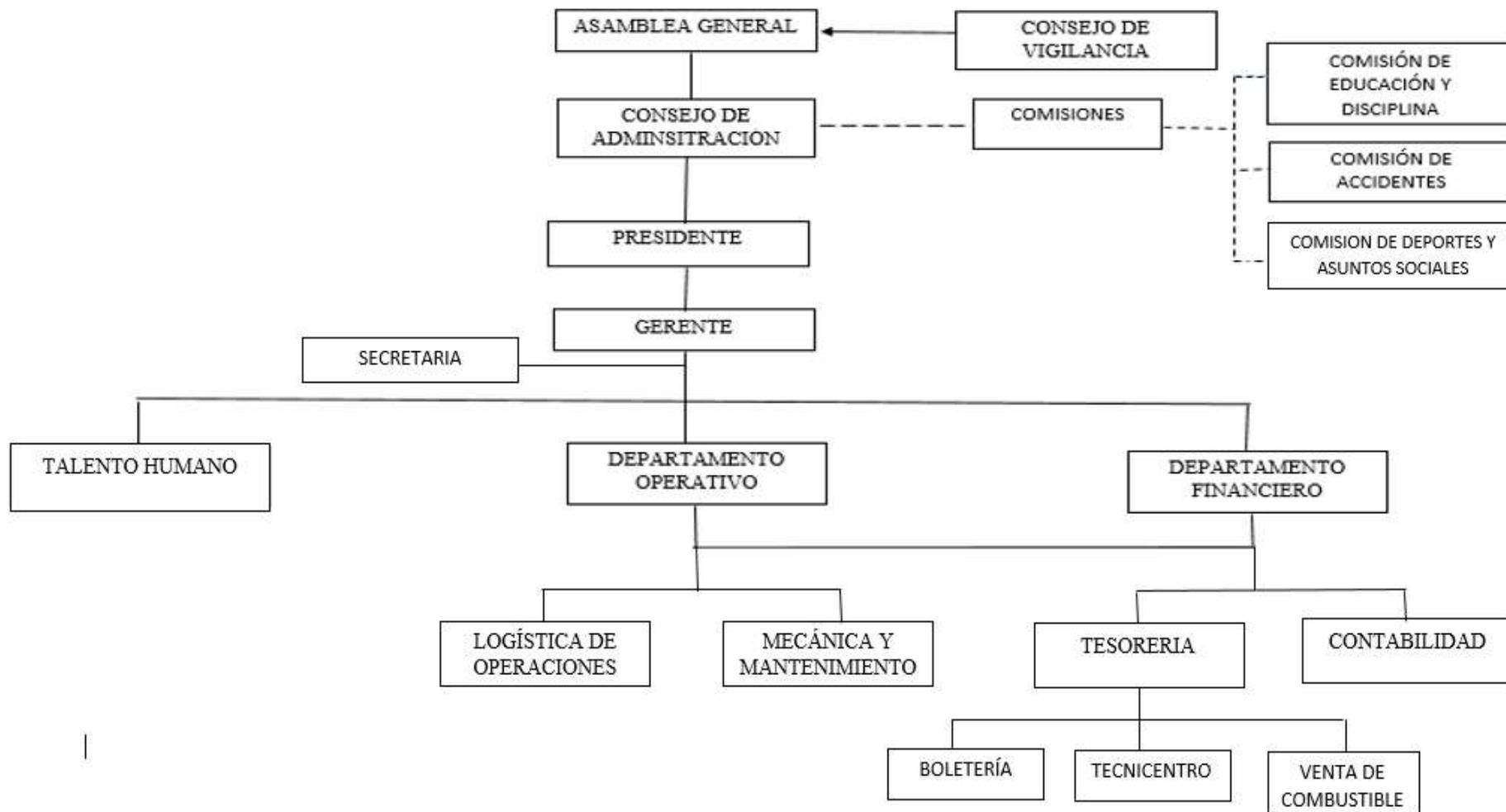


Gráfico 32-3. Organigrama estructural.

Realizado por: Barreto B., Castillo J. 2019

3.3.1.1 *Funciones y Atribuciones*

Según la ley orgánica de economía popular y solidaria determina que las funciones y atribuciones de los organismos internos son: (Corporación de Estudios y Publicaciones, 2011)

- Art. 33.- La Asamblea General: “es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y está integrado por 94 socios legalmente constituidos con derechos, obligaciones y con el deber de respetar el reglamento y estatuto de la misma”.
- Art. 38.- Consejo de Administración: “Está conformado por 5 vocales con sus respectivos suplentes los cuales serán elegidos en votación secreta dentro de una asamblea general. Entre sus funciones principales está nombrar al Presidente”
- Art. 45.- Gerente: “Es el representante legal judicial y extrajudicialmente de la cooperativa y su administrador responsable, el gerente debe ser socios activo de la operadora”.
- Art. 40.- Consejo de vigilancia: “Es el organismo fiscalizador de los procesos administrativos establecidos en la planificación estratégica y de la administración económica de la operadora. Está conformado por 3 vocales encargados de supervisar y controlar a la operadora”.
- Comisiones: Dentro de la operadora existen las siguientes comisiones:

Comisión de Accidentes: Está conformada por el presidente, gerente y un socio nombrado en la asamblea general, tiene la función de acudir inmediatamente al lugar del accidente para ayudar y verificar los por menores del siniestro.

Existe un fondo de accidentes que el socio dispondrá cuando exista un choque, vuelco, incendio, rotura de vidrios o parabrisas por cualquier causa. Además se cubrirá con el valor de 4 000 dólares por daños mecánicos que sobrepasen el valor de 2 000 cOn facturas correspondientes

Comisión de deportes y asuntos sociales: Está conformada por 3 socios quienes deben encargarse de organizar eventos deportivos el último jueves de cada mes con el fin de integrar a los socios, además eventos sociales como son la navidad, fiestas de fundación y otras festividades.

Para el correcto funcionamiento de la operadora es necesario incrementar los departamentos de talento humano, operativo y financiero.

- **Departamento operativo:** encargado de llevar un diagnóstico de las unidades en kilometrajes para realizar los respectivos mantenimientos preventivos y correctivos,

adquisición de insumos y repuestos para los mantenimientos de las unidades, la logística de transporte realizara los cuadros de trabajo para la óptima distribución de las rutas y frecuencias de ida y regreso.

- **Departamento financiero:** es el indicado para realizar la recaudación de todos los ingresos de las diferentes actividades económicas como son las boleterías, venta de combustibles y ventas en el tecnicentro, elaborar los estados financieros conjuntamente con gerencia y presentarlos a la asamblea general de socios para su debida consideración, posteriormente ser presentados a los organismos de control.
- **Departamento de talento humano:** Para que la operadora brinde mejor atención al cliente y por ende un mejor servicio se ha incrementado un departamento de talento humano, el mismo que se encargará de ejecutar el modelo de gestión de conductores.

3.3.1.2 Modelo de Gestión de conductores

Se propone éste modelo debido a que los conductores son primordiales en una operadora, y el transporte es una actividad que al desarrollarse en la carretera está en constantes peligros por lo que es importante que sus conductores sean personas capacitadas para responder a cualquier tipo de accidente que puede suceder.

Para la contratación de conductores se debe seguir los siguientes pasos:

- a) Modelo de Reclutamiento: debe ser interno y externo

Primero se realiza un reclutamiento interno, es decir se comunica a todos los socios, choferes y oficiales de la operadora que se va a contratar y renovar a los colaboradores.

Segundo: Se realiza un reclutamiento externo de personas que estén interesadas en prestar su servicio de chofer profesional en la operadora, para lo cual es necesario realizar una convocatoria en periódicos, radio y redes sociales con la siguiente descripción.

Nombre del cargo:	Chofer profesional
Operadora:	Cooperativa de Transportes PATRIA
Descripción del puesto:	El chofer profesional tiene que conducir un bus de la operadora “Patria” en sus 38 rutas con 179 frecuencias desde el centro del país hasta el norte, sur y la costa ecuatoriana, además debe estar pendiente de los mantenimientos preventivos y correctivos de la unidad.

Los requerimientos necesarios son:

- El currículum vitae que debe contener: los datos personales, formación académica, experiencia, dirección y teléfono.
- Licencia de conducir profesional tipo D
- Poseer más de 20 puntos en la licencia de conducir
- Certificado de experiencia como chofer profesional mínimo de 2 años
- Certificado de honorabilidad
- Record Policial
- Certificado médico de no poseer ninguna enfermedad que ponga en riesgo la seguridad de los pasajeros como (Enfermedades del corazón, epilepsia, convulsiones)

Una vez receptadas las carpetas de los interesados el siguiente paso es la selección.

b) Modelo de selección de personal

Para la selección del personal se seguirán los siguientes pasos:

- Verificar que cumplan con todos los requerimientos.
- El Gerente realizará una entrevista de selección con los candidatos.
- Revisión por un médico general que la operadora designe.

Además para seleccionar el personal se aplica la resolución No. ANT-NACDSGRDI18-0000045 de la (Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2018) donde se considera dos fases: de evaluación formativa donde se evalúa al conductor en sus conocimientos y la evaluación de habilidades y destrezas para ver cómo reacciona el conductor ante diferentes sucesos.

Fase 1: Evaluación Formativa:

- **Evaluación de Conocimientos:** Se evaluará al conductor para determinar el grado de preparación y formación para ofertar sus servicios a las operadoras de transporte, se valorará los conocimientos en leyes y reglamentos de transporte, conocimientos mecánicos, primeros auxilios.
- **Test conductual:** Se evalúa la conducta de los conductores, así como también la prudencia, cambios de ánimo, autocontrol.

Fase 2: Evaluaciones de habilidades y destrezas

- Evaluación Psicosensométrica
- Evaluación Práctica: Se usarán Técnicas de simulación .como cuál sería su reacción frente a un accidente.

Las evaluaciones serán ejecutadas por un organismo evaluador de la Agencia Nacional de Tránsito o escuelas de conducción que cuentan con los laboratorios y herramientas necesarios para realizar las evaluaciones.

c) Contratación y capacitación

Una vez seleccionado el personal que va a trabajar en la operadora se prosigue a realizar su contrato de trabajo con todos los beneficios y además se brinda una capacitación relacionada con el ambiente laboral, la filosofía de la organización.

3.3.1.3 Filosofía de la organización

Adicionalmente se requiere estructurar la filosofía de la organización, con base a la visión, misión y objetivos que se persigue como organización para la fusión, innovación de servicios a los usuarios en el ámbito del transporte, la cual se aprobará en reunión extraordinaria de los socios, posterior a la fusión.

Misión

La Cooperativa de transportes “Patria” es una organización enfocada al transporte interprovincial de pasajeros, guías y encomiendas, brindando los mejores niveles de servicio desde el centro del país (Riobamba) al norte (Tulcán), sur (Huaquillas) y playas (Pedernales), con una flota vehicular de última tecnología, seguridad, confort, estándares de calidad internacionales y nacionales exigidos para la transportación, mediante la participación democrática de sus socios, participación económica, autonomía, independencia, educación, entrenamiento e información cooperativa y un gran compromiso social con la comunidad, bajo las premisas de la responsabilidad social.

Visión

Ser una operadora de transporte de pasajeros interprovincial líder en la provincia y a nivel nacional, brindando los mejores niveles de servicio a la colectividad, reconocida y preferida por

los usuarios por la atención, la responsabilidad social y la ética de su personal, cumpliendo con las disposiciones de las entidades de control y órganos de tránsito.

Valores éticos

Los valores éticos de la cooperativa son:

- Responsabilidad social.
- Ética cooperativa.
- Honestidad
- Transparencia.

3.3.2 Modelo Financiero

Como se menciona en el artículo 44 del reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria una vez aprobados los estados financieros de las dos operadoras en Asambleas Generales donde se resuelve la transferencia de Activos Pasivos y Patrimonio y además se calcula el valor de los certificados de aportación y alguna compensación económica, se debe realizar la consolidación de los dos estados financieros, formando uno nuevo que es con el que comenzará a trabajar la nueva operadora resultante de la fusión.

Para el cálculo del valor de los certificados de aportación, se realiza la aplicación de la (Ec. 10).

$$\text{Certificados de aportación} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Número de socios}} \quad (\text{Ec. 10})$$

En la(Tabla 40-3) el certificado de aportación de la operadora Patria es de \$25.578,46 y el de la operadora Transvencedores es de \$22.318,68 por lo que existe una diferencia de \$3.259,78 dólares que cada socio de la operadora Transvencedores debe cancelar a la operadora Patria para realizar la fusión. En total de los 24 socios se debe cancelar un valor de \$ 78.234,67 , valor que consta en el balance general específicamente en las cuentas por cobrar.

Tabla 40-3: Certificados de aportación

Operadora	Patrimonio/N socios	Certificado de Aportación
Patria	1.790.491,94/70	25.578,46
Transvencedores	535,648,28/24	22.318,68

Fuente: Estados financieros de la Operadora Patria y Transvencedores

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

La operadora Patria como se puede ver en la (Tabla 41-4) y (Gráfico 33-4) posee un fondo de cambio de unidad que consiste en que: cuando el vehículo de un socio ya ha cumplido su vida útil se le entrega \$100 000 dólares para que pueda adquirir un nuevo vehículo, el fondo que posee

actualmente la operadora es de \$3.333.618,91 es decir que cada socio posee un valor de \$47.623,13 como se observa en el gráfico 29-4 para poder realizar la fusión y que cada socio tengan los mismos derechos se debe multiplicar los \$47.623,13 por los 24 socios de la operadora Transvencedores, para que se lleve a cabo la fusión la operadora Transvencedores debe ingresar con un valor de \$ 1.142.955,05 que serán depositados a una nueva cuenta denominada cuenta por cobrar a socios nuevos en el activo y también incrementa su patrimonio en la cuenta certificadas de aportación.

Tabla 41-3: Proyecto cambio de unidades de la operadora Patria

TOTAL PROYECTO	3.333.618,91
70 SOCIOS	47623,13

Fuente: Estado financiero de la operadora Patria

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

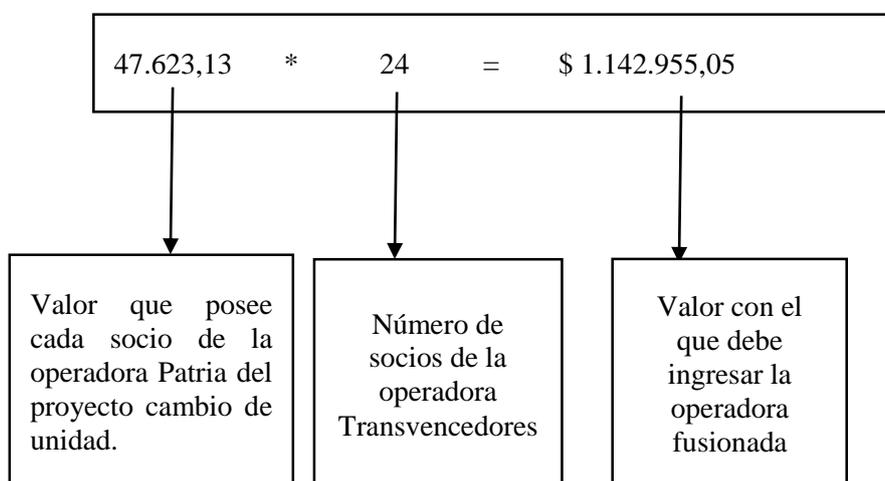


Gráfico 33-3. Proyecto cambio de unidad

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

Una vez establecidos estos acuerdos económicos se procede a realizar la consolidación de los estados financieros de la operadora Patria y Transvencedores, formando uno nuevo (Tabla 42-4) que es con el que comenzara a trabajar la nueva operadora fusionada llamada “COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA”.

Tabla 42-3: Estado financiero fusionado

CODIFICACIÓN	CUENTAS	PATRIA	TRANS VENCEDORES	CONSOLIDACIÓN
1	ACTIVO	5.781.088,57	800.146,24	7.880.659,21
1.1	CORRIENTE	1.384.485,46	437.723,49	3.043.398,68
1.1.1.	DISPONIBLE	718.153,64	324.513,17	1.042.666,81
1.1.1.1.	CAJA	27.065,99	102.831,98	129.897,97
1.1.1.1.01	EFFECTIVO	24.250,52	101.920,19	204.405,38
1.1.1.1.02	CAJA CHICA	1.315,47	911,79	2.227,26
1.1.1.1.03	FONDOS A RENDIR CUENTAS	1.500,00		1.500,00
1.1.1.2.	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	27,82	3.840,96	3.868,78
1.1.1.3.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	291.058,83	137.840,23	428.899,06
1.1.1.3.01	BANCOS	260.758,81	137.840,23	398.599,04
1.1.1.3.02	PROYECTOS	30.300,02	-	30.300,02
1.1.1.5.	INVERSIONES EN EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO Y PUBLICO	400.001,00	80.000,00	480.001,00
1.1.2	ACTIVOS FINANCIEROS	468.676,50	81.509,60	1.771.375,83
1.1.2.1	CUENTAS POR COBRAR	363.124,93	75.980,20	1.660.294,86
1.1.2.1.01	CLIENTES	381,95	-	381,95
1.1.2.1.02	SOCIOS	357.327,32	75.180,93	432.508,25
1.1.2.1.03	ANTICIPOS DE REMUNERACION	5.415,66	-	5.415,66
1.1.2.1.04	EMPLEADOS Y ADMINISTRADORES	-	799,27	799,27
1.1.2.1.05	CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS NUEVOS			1.221.189,73
1.1.2.2	DOCUMENTOS POR COBRAR	61.787,46	-	61.787,46
1.1.2.2.01	CLIENTES	2.359,20	-	2.359,20
1.1.2.2.02	SOCIOS	25.020,90	-	25.020,90
1.1.2.2.03	EMPLEADOS	34.407,36	-	34.407,36
1.1.2.3	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	9.064,06	-	9.064,06
1.1.2.4	GARANTIAS E INTERESES POR COBRAR		4.779,40	4.779,40

Continúa

Continua

1.1.2.5	ANTICIPO A PROVEEDORES	45.229,74	750,00	45.979,74
1.1.2.6	PROVISION INCOBRABLE DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	-10.529,69	-	-10.529,69
1.1.3	INVENTARIO	164.967,02	6.640,30	171.607,32
1.1.4	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	32.688,30	25.060,42	57.748,72
1.1.4.2	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	594,25	21.022,35	21.616,60
1.1.4.4	IMPUESTOS SRI POR COBRAR	32.094,05	4.038,07	36.132,12
1.2	NO CORRIENTES	4.396.603,11	362.422,75	4.759.025,86
1.2.1	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	1.481.829,79	279.067,56	1.760.897,35
1.2.1.01	TERRENO		65.165,00	65.165,00
1.2.1.02	EDIFICIO E INTALACIONES		203.644,80	203.644,80
1.2.1.03	MUEBLES Y ENSERES		32.780,72	32.780,72
1.2.1.04	EQUIPO DE OFICINA		16.722,88	16.722,88
1.2.1.05	EQUIPO DE COMPUTO		29.661,66	29.661,66
1.2.1.06	DEPRECIACION ACUMULADA		-68.907,50	-68.907,50
1.2.2	GASTOS DIFERIDOS	7.773,39	-	7.773,39
1.2.3	OTROS ACTIVOS DE LARGO PLAZO	2.906.999,93	83.355,19	2.990.355,12
2	PASIVO	3.990.596,63	264.497,96	4.255.094,59
2.1	PASIVOS CORRIENTES	583.115,29	264.497,96	847.613,25
2.1.1	CUENTAS POR PAGAR	581.915,29	264.497,96	846.413,25
2.1.1.1	PROVEEDORES	30.363,73	105.317,62	135.681,35
2.1.1.2	OBLIGACIONES PATRONALES	50.822,73	13.851,56	64.674,29
2.1.1.3	OBLIGACIONES POR PAGAR SRI	3.635,84	2.259,84	5.895,68
2.1.1.5	FONDOS POR PAGAR	270.112,03	41.395,82	311.507,85
2.1.1.8	ANTICIPO DE CLIENTES	1.050,00	116,90	1.166,90
2.1.1.9	CUENTAS POR PAGAR VARIOS	225.930,96	101.556,22	327.487,18
2.1.4	OTROS PASIVOS CORRIENTES	1.200,00	-	1.200,00
2.2	PASIVOS NO CORRIENTES	3.407.481,34	-	3.407.481,34
2.2.1	CUENTAS POR PAGAR PROYECTO	3.303.318,89	-	3.303.318,89

Continua

Continua

2.2.2	CUENTAS POR PAGAR GASTOS ADMINISTRATIVOS	104.162,45	-	104.162,45
3.	PATRIMONIO	1.790.491,94	535.648,28	3.625.564,62
3.1	CAPITAL	1.790.491,94	442.512,70	2.233.004,64
3.1.1	APORTE DE LOS SOCIOS	345.214,83	347.463,18	1.913.867,74
3.1.1.1	CERTIFICADOS DE APORTACION	345.214,83	325.288,61	748.738,11
3.1.1.2	AHORRO PARA CERTIFICADOS DE APORTACIÓN		22.174,57	22.174,57
3.1.2	RESERVAS	552.685,43	5.205,90	557.891,33
3.1.3	OTROS APORTES PATRIMONIALES	892.591,68	89.843,62	982.435,30
3.1.3.2	REVALUACIONES		89.843,62	89.843,62
3.2	UTILIDAD DEL EJERCICIO	64.238,31	93.135,58	93.135,58

Fuente: Estados financieros de la operadora Patria y Trasnvencedores

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

Se calcula los indicadores financieros definidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de la operadora fusionada

- Razón corriente o liquidez corriente: El coeficiente del activo corriente sobre el pasivo corriente es 3,59 lo que quiere decir que la operadora puede cancelar sus pasivos a corto plazo (Ec.1).

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{3.043.398,68}{847.613,25} = 3,590551092$$

- Prueba ácida: El coeficiente 3,388091633 nos indica que la operadora puede cancelar sus obligaciones sin poner en riesgo sus inventarios.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}} = \frac{3.043.398,68 - 171.607,32}{847.613,25} = 3,388091633$$

- Solidez

Este indicador mide la capacidad que tiene la operadora para transformar sus activos en líquidos y poder responder a todas sus obligaciones como son los pasivos a corto y largo plazo. La operadora puede cancelar sus pasivos con el valor de los activos.

$$\text{Solidez} = \frac{\text{Total activo}}{\text{Total pasivo}} = \frac{7.880.659,21}{4.255.094,59} = 1,85205265 \quad (\text{Ec.3})$$

Indicadores de solvencia

Los indicadores de solvencia miden el grado de financiamiento dentro de la operadora y los beneficios y riesgos que implica el endeudamiento.

- Apalancamiento

Es el coeficiente que existe entre el activo y el patrimonio y establece el apoyo de los recursos internos que tiene una organización frente a los recursos de terceros.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{7.880.659,21}{3.625.564,62} = 2,173636395 \quad (\text{Ec.4})$$

- Endeudamiento del activo fijo

La operadora no puede financiar sus activos a través del patrimonio, debido a que el coeficiente es menor a 1.

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}} = \frac{3.625.564,62}{4.759.025,86} = 0,761829149 \quad (\text{Ec.5})$$

- Endeudamiento del activo

Este indicador se define como aquel que ayuda a establecer la autonomía financiera y el endeudamiento que tiene la organización; si el índice es alto significa que la entidad tiene un alto nivel de endeudamiento.

La operadora tiene un bajo nivel de endeudamiento, representado por un índice de 0,53.

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{4255094,59}{7880659,21} = 0,539941454 \quad (\text{Ec.6})$$

- Endeudamiento patrimonial

El indicador ayuda a que la organización pueda medir cuan comprometido se halla el patrimonio frente a sus obligaciones.

$$\text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{4255094,59}{3625564,62} = 1,1736 \quad (\text{Ec.7})$$

En la (tabla 43-3) se representa los indicadores financieros de la operadora fusionada.

Tabla 43:3 Indicadores Financieros de la operadora fusionada

Indicadores	Razón
Razón Corriente	3,590551092
Prueba ácida	3,388091633
Solidez	1,85205265
Apalancamiento	2,173636395
Endeudamiento del activo fijo	0,761829149
Endeudamiento del activo	0,539941454
Endeudamiento patrimonial	1,173636395

Fuente: Balances Generales de la Operadora Patria y Transvencedores

Elaborado por: Barreto B, Castillo J. 2019

Para un mejor funcionamiento del sistema financiero se establece un modelo de recaudación centralizada (caja común, caja única o cámara de compensación), que recolectara los ingresos de la explotación de transportes de pasajeros, encomiendas y actividades de la operadora, que serán redistribuidos de forma diaria, semanal, quincenal, mensual de manera equitativa entre los socios de la operadora.

Modelo de Caja común, caja única o cámara de compensación.

Según la (Supeintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014) “Desde el año 2008 mediante la disposición décimo tercera de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial que declara que las operadoras de transporte se constituirán obligatoriamente a través del sistema de caja común; y para las cooperativas en funcionamiento la ley señala que el plazo máximo de implementación es el 31 de Diciembre del 2013”. En complemento a esta ley la ejecución del sistema de caja común se encuentra regulado por la Agencia Nacional de Transito así la resolución Nro.002-DIR-2014-ANT de la (Agencia Nacional de Tránsito, 2014) en el Art. 4.- Caja común menciona: “El sistema de caja común constituye el modelo por el cual una operadora de transporte terrestre público de pasajeros administra los recursos provenientes del cobro de una tarifa, de forma centralizada y aportando a un fondo único integrado por todos sus socios, generando un reparto equitativo entre los integrantes de la operadora y respetando reglas definidas de forma previa”.

En el artículo 5.- Estructura organizacional de la (Agencia Nacional de Tránsito, 2014). Se menciona que: “para la aplicación de un modelo de gestión caja común por parte de una operadora de transporte es necesaria que la misma cuenta con una estructura organizacional cuyos designados tengan definidos sus actividades y responsabilidades en el manejo de recursos, conforme se detalla a continuación:

- Proceso global de recaudo.
- Proceso de provisión de insumos.
- Proceso de supervisión y control.
- Proceso de registro y conciliación.
- Liquidación.” (Agencia Nacional de Tránsito, 2014)

En el artículo 6 de la (Agencia Nacional de Tránsito, 2014) de nominado Operatividad mención que: “una vez verificado que la operadora cuenta con la estructura organizacional definida los organismos de transito competentes verificaran la implementación de las siguientes secciones:

- Determinación de la fórmula de reparto
- Determinación del plan operacional
- Generación de mecanismos de auditoria interna de alta confidencialidad”.

Para que la operadora funcione a su máximo potencial y dar cumplimiento con la caja común según el art. 7 de la (Agencia Nacional de Tránsito, 2014) menciona que se debe cumplir 3 aspectos principales:

- Obligaciones laborales: Pago de sueldos, salarios y obligaciones de IESS.
- Operativas: Mantenimiento preventivo y correctivo de la flota vehicular de la operadora.
- Obligaciones Societarias o de la operadora: Gastos administrativos, seguros internos, pago de sanciones, deudas de entidades financieras.

3.3.3 Modelo Operativo

Para la aplicación del modelo operativo se realizó la unificación de las rutas de la operadora Patria y Transvencedores lo cual dará beneficios al desarrollo económico. Se ha calculado el tiempo de viaje en cada una de las rutas de las diferentes operadoras de transporte, utilizando la (Ec.11) para realizar los distintos enlaces y unir las rutas y frecuencias óptimas para brindar una mayor cobertura de servicio a nivel nacional, ofertando frecuencias de norte a sur del país desde Tulcán a Huaquillas.

$$Velocidad = \frac{Distancia}{Tiempo} \quad (Ec.11)$$

Rutas con frecuencia en tránsito

Una vez consolidadas las rutas y frecuencias de las operadoras se realizan los respectivos enlaces con frecuencias en tránsito, con entrada a terminales intermedios como son el terminal terrestre de Quito y Riobamba debido a que las operadoras ingresan a estas ciudades, representadas en (Tabla 44 – 3)

Tabla 44-3: Rutas y frecuencias resultantes de la Fusión con frecuencias en tránsito.

Nº Ruta	Origen	Destino	Frecuencia	Frecuencia en tránsito		Recorrido	Distancia	Tiempo estimado
				Quito	Riobamba			
1	Tulcán	Huaquillas	10:30		21:00	Tulcán - Riobamba	808 km	17h40m
						Riobamba - Huaquillas		
2	Riobamba	Pedernales	05h00	09:00		Riobamba - Quito	460 km	10h
						Quito - Pedernales		
3	Pedernales	Riobamba	23h00	06h15		Pedernales - Quito	460 km	10h
						Quito - Riobamba		
4	Riobamba	Jama	18h45	23h00		Riobamba - Quito	447 km	11h
						Quito - Jama		
5	Jama	Riobamba	23:30	07:00		Jama - Quito	447km	11h
						Quito - Riobamba		

Fuente: Trabajo de Campo

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

Rutas sin frecuencias en tránsito de terminal a terminal.

En la (Tabla 45– 3), se representan las rutas y frecuencias unificadas de las operadoras, indicando que no tienen entrada a terminales de otras ciudades es decir realizan su servicio desde su origen a destino sin paradas intermedias

Tabla 45-3: Rutas y frecuencias resultantes de la Fusión sin frecuencias en tránsito.

N° Ruta	Origen	Destino	Recorrido	Frecuencia	Distancia	Tiempo estimado
1	Riobamba	Chunchi		04:30 - 16:45	123 km	2h45min
2	Chunchi	Riobamba		07:30 - 11:00	123 km	2h45min
3	Riobamba	Milagro		07:30 - 16:00	185 km	4h03min
4	Milagro	Riobamba		0915 - 15:45	185 km	4h03min
5	Quito	Riobamba		3:45 - 04:14 - 4:30 - 6:15 - 7:00 - 08:00 - 8:15 - 8:45 - 9:45 - 10:15 - 11:00 - 12:00 - 12:10 - 13:20 - 13:30 - 13:40 - 14:00 - 15:00 - 15:10 - 15:20 - 15:30 - 15:40 - 16:45 - 17:15 - 18:00 - 18:15 - 19:30 - 19:45 - 20:15	183 km	4 h
6	Riobamba	Quito		03:00 - 3:30 - 5:00 - 5:15 - 7:00 - 8:00 - 8:30 - 9:45 - 10:15 - 11:45 - 12:45 - 13:00 - 14:15 - 14:30 - 14:45 - 16:15 - 16:30 - 18:15 - 18:30 - 18:45 - 19:15 - 19:45 - 21:00	183 km	4h
7	Guayaquil	Riobamba		0:30 - 1:30 - 2:30 - 3:00 - 3:30 - 5:00 - 6:00 - 7:00 - 8:00 - 8:30 - 9:30 - 10:00 - 10:30 - 11:30 - 12:30 - 13:00 - 13:30 - 14:00 - 14:30 - 15:30 - 16:30 - 17:00 - 18:30 - 19:20 - 20:00 - 20:30 - 21:00 - 21:30 - 22:00 - 22:30 - 23:30	228 km	5h
8	Riobamba	Guayaquil		2:00 - 3:00 - 3:30 - 4:30 - 5:00 - 6:30 - 7:00 - 7:30 - 8:00 - 8:30 - 9:30 - 10:30 - 11:00 - 11:30 - 12:20 - 12:40 - 13:20 - 13:40 - 14:00 - 15:30 - 16:00 - 16:30 - 17:00 - 18:00 - 19:20 - 19:40 - 20:00 - 20:30 - 21:00 - 21:30	228 km	5h
9	Guayaquil	Riobamba	Babahoyo	17:30	244 km	5h10min
10	Riobamba	Guayaquil	Babahoyo	17:30	244 km	5h10min
11	Huaquillas	Riobamba		14:30	372 km	8h10min

Continúa

12	Huaquillas	Riobamba	Vía Pasaje-Pallatanga	14:05	372 km	8h10min
13	Riobamba	Huaquillas	Vía Pasaje-Pallatanga	14:15	372 km	8h10min
14	Babahoyo	Riobamba	Vía las Guardias	07:30 - 14:15	155 km	3h25min
15	Riobamba	Babahoyo	Vía las Guardias	06:30 - 12:45	155 km	3h25min
16	Machala	Riobamba	Vía el Guabo - Pallatanga	21:30	308 km	6h45min
17	Riobamba	Machala	Vía el Guabo - Pallatanga	09:45	308 km	6h45min
18	Alausí	Quito		05:30	299 km	6h40min
19	Quito	Alausí		12:45	299 km	6h30min
20	Cuenca	Riobamba		17:30 - 19:15	257 km	5h40min
21	Riobamba	Cuenca		07:30 - 09:30 - 11:00 - 22:00 - 19:30 - 13:00	257 km	5h40min
22	Riobamba	Cuenca	Alausí	05:30	257 km	5h40min
23	Cuenca	Quito		09:40 - 15:30	470 km	10h15min
24	Quito	Cuenca		11:10	470 km	10h15min
25	Cuenca	Quito	Riobamba	04:15 - 05:15 - 11:45 - 14:00	470 km	10h15min
26	Jama	Quito		08:30 - 14:00 - 23:30	327 km	7h10min
27	Quito	Jama		14:40 - 17:30 - 23:00	327 km	7h10min
28	Pedernales	Quito		11:48 - 13:48 - 16:24 - 23:00	277 km	6h
29	Quito	Pedernales		03:45 - 05:45 - 09:00 - 11:30	277 km	6h
30	Tulcán	Quito		12:00 - 15:20 - 18:00 - 24:00	239 km	5h14min
31	Quito	Tulcán		05:10 - 09:00 - 12:30 - 15:10	239 km	5h14min
32	Tulcán	Riobamba		10:30	441 km	9h40min
33	Riobamba	Tulcán		12:45	441 km	9h40min

Fuente: Trabajo de Campo

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

Luego de la absorción y al realizarse los enlaces de las rutas y frecuencias la operadora de transportes Patria cuenta con una flota vehicular autorizada de 94 unidades, con un total de 38 rutas y 179 frecuencias de ida y retorno al día.

El cuadro de trabajo con las respectivas rutas y frecuencias será elaborado por el nuevo departamento de logística de transporte y aprobadas por el consejo de administración, cuadros de trabajo que se realizarán mensualmente, semanalmente, de acuerdo a las decisiones que tome el consejo administrativo para la óptima distribución interna de las rutas

Luego de realizar las tablas de rutas y frecuencias resultantes de la fusión se procedió a realizar el mapeo, mediante la aplicación ArcGis y Geoplaner, recopilando los puntos geográficos correspondientes a cada ruta y representarlos (Figura 4 – 3).

Rutas de la Operadora de Transportes "Patria"

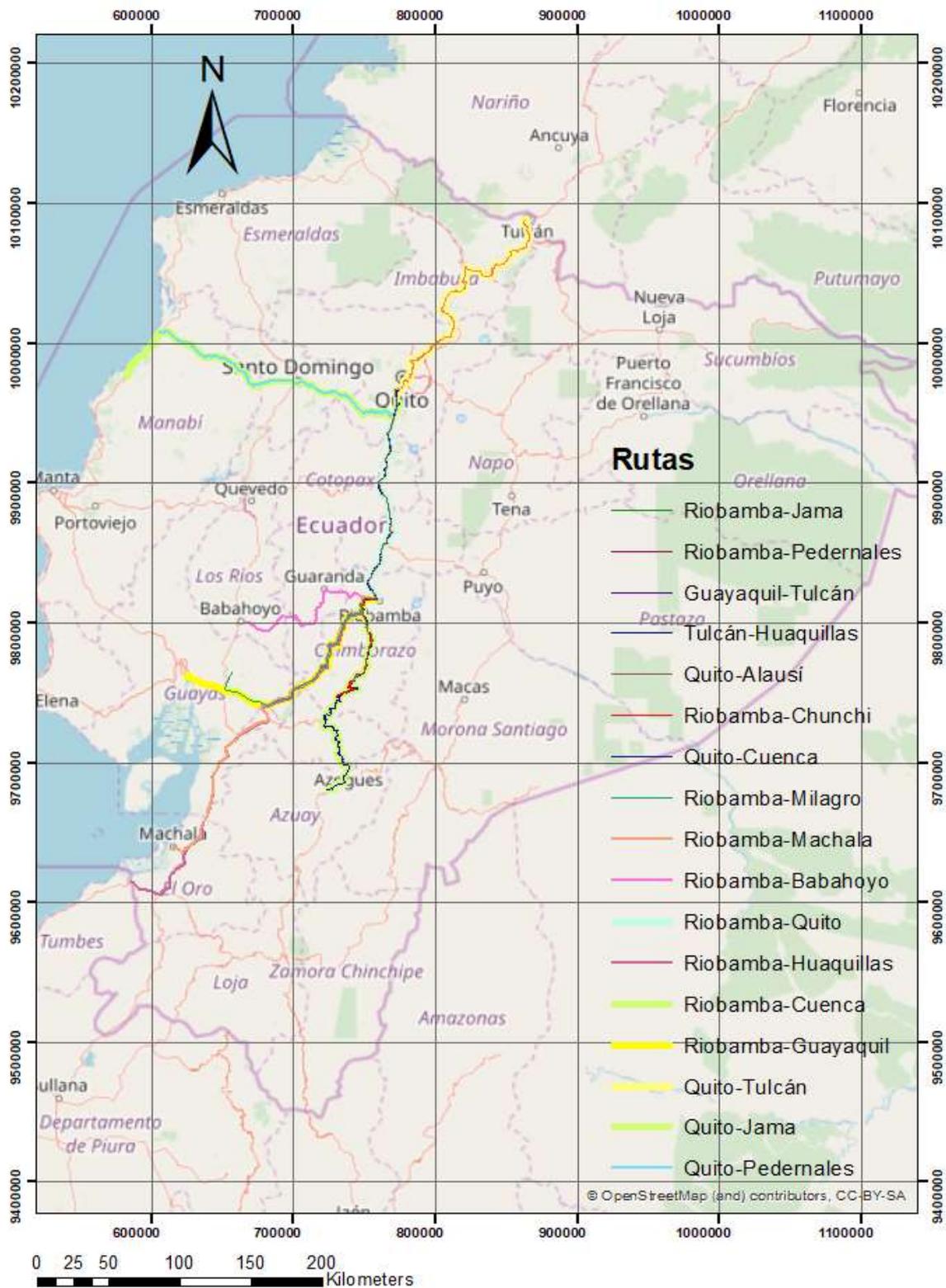


Figura 4 - 3: Mapeo de las rutas y frecuencias de la operadora Fusionada.

Fuente: Trabajo de Campo

Realizado por: Barreto B., Castillo J.2019

Para brindar un servicio seguro es importante cumplir con la Resolución No. ANT-NACDSGRDI18-0000083 Reglamento de aplicación para el proceso de control de dispositivos de "Kits de Seguridad" para unidades de transporte terrestre de pasajeros interprovincial e intraprovincial (Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2018) en el artículo 3 menciona que: es obligación de todas las operadoras de transporte terrestre público de pasajeros interprovincial instalar los dispositivos “kits de seguridad” homologados en todas las unidades habilitadas en el contrato de operación.

Para un mejor funcionamiento de la operadora se realizara el mantenimiento preventivo de las unidades de transporte, el mismo que se realizara con un cronograma en donde se realizara el mantenimiento de 7 unidades cada mes

CONCLUSIONES

Las operadoras de transporte se encuentran atravesando por tiempos difíciles, la excesiva competencia y los altos costos de operación son las causas principales para que las operadoras opten por estrategias para sobresalir de las demás, luego del diagnóstico y análisis de los datos podemos concluir que:

- De acuerdo al levantamiento de información se puede establecer que en el ámbito administrativo las operadoras Patria y Transvencedores no cuentan con sus organigramas estructurales de acuerdo a lo que rige la LOEPS, en cuanto a lo financiero existe una clara diferencia de los balances generales de las dos operadoras debido a que los activos y pasivos de transportes Patria son 7 y 4 veces respectivamente más grandes que Transvencedores en el ámbito operativo la operadora de transportes Patria posee 70 unidades y 26 rutas con 134 frecuencias mientras que Transvencedores posee 24 unidades con 10 rutas y 41 frecuencias.
- En cuanto a lo que establece la LOEPS para la fusión de cooperativas determina que existen dos formas de fusión por integración y absorción, siendo más idóneo la fusión por absorción siempre y cuando las dos terceras partes de los socios estén de acuerdo en una Asamblea General, en el caso del presente estudio en base a las encuestas realizadas a los socios de las operadoras superaron las dos terceras partes de sus integrantes, con un 74% y 84% de socios a favor de la fusión de la operadora de transportes Patria y Transvencedores respectivamente.
- En la definición del modelo de fusión por absorción en el ámbito administrativo se adecua el organigrama estructural de la operadora Patria en donde se ha implementado un departamento de talento humano para la selección de conductores, un departamento operativo y financiero para que la operadora funcione a su máxima capacidad, en el modelo financiero se ha consolidado los estados financieros de las dos operadoras formando un nuevo estado financiero que es con el que comenzará a operar y finalmente el modelo operativo que cuenta con 94 unidades con un total de 38 rutas y 179 frecuencias brindando un servicio desde el centro del país hacia el norte, sur y la costa ecuatoriana.

RECOMENDACIONES

- Es importante que la directiva de las operadoras Patria y Transvencedores consideren el presente trabajo de titulación como un antecedente investigativo, especialmente consideren el diagnóstico que muestra la situación actual, las mismas que presentan algunas falencias por lo que se recomienda analicen los resultados del diagnóstico para que tomen decisiones en el ámbito administrativo operativo y financiero.
- Las operadoras de transporte deben realizar sus actividades en base a lo que establece la ley. Para un estudio de fusión se debe realizar el análisis de las diferentes leyes reglamentos y estatutos para tener conocimiento de la base legal y conocer el proceso de fusión, además se debe capacitar a los socios en los temas de fusión, escisión y disolución de operadoras para comprender de mejor manera sus definiciones y diferencias para tomar las mejores decisiones en beneficio de la operadora.
- Realizar estudios complementarios para que la nueva operadora realice sus actividades de manera eficaz y eficiente, como un modelo de recaudación centralizada. Para el caso especial del modelo de gestión de conductores debido a que se requiere pruebas psicossométricas, laboratorios de simulación, se recomienda realizar convenios con instituciones que posean estos equipos.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad

Vial. (2018). *Agencia Nacional de Tránsito*. Recuperado de:

Reglamento de aplicación para el proceso de evaluación de conductores con licencia tipo "D" y "E" del transporte terrestre público de pasajeros interprovincial e intraprovincial:
<https://www.ant.gob.ec/index.php/transito-7/resoluciones-2018/resoluciones-de-directorio/file/5660-resolucion-no-ant-nacdsgrdi18-0000045-reglamento-de-aplicacion-para-el-proceso-de-evaluacion-de-conductores-con-licencia-tipo-d-y-e-del-transporte-terrestre>

Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad

Vial. (2018). *Agencia Nacional de Tránsito*. Recuperado de:

Resolución No. ANT-NACDSGRDI18-0000083 Reglamento de aplicación para el proceso de control de dispositivos de "Kits de Seguridad" para unidades de transporte terrestre de pasajeros interprovincial e intraprovincial:
<https://www.ant.gob.ec/index.php/transito-7/resoluciones-2018/resoluciones-de-directorio/file/5997-resolucion-no-ant-nacdsgrdi18-0000083-reglamento-de-aplicacion-para-el-proceso-de-control-de-dispositivos-de-kits-de-seguridad-para-unidades-de-transporte-t>

Agencia Nacional de regulación y Control de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad

Vial. (2018). *Reglamento del procedimiento de intervención a las operadoras de transporte público inter e intraprovincial*. Recuperado de:
<https://www.ant.gob.ec/index.php/transito-7/resoluciones-2018/resoluciones-de-directorio/file/6100-resolucion-no-ant-nacdsgrdi18-0000094-reglamento-del-procedimiento-de-intervencion-a-las-operadoras-de-transporte-publico-inter-e-intraprovincial?tmpl=compo>

Agencia Nacional de Tránsito. (2014). *Agencia Nacional de Tránsito*. Recuperado de:

<https://www.ant.gob.ec/index.php/transito-7/resoluciones-2014/file/2027-resolucion-no-002-instructivo-para-el-control-y-evaluacion-del-sistema-de-caja-comun-en-las-operadoras-de-transporte-publico-terrestre>

Arango, M. (2009). *Manual de Cooperativismo y Economía Solidaria*. Bogotá: Mc.Graw-Hill.

- Baena, D.** (2014). *Análisis financiero Enfoque y proyecciones*. Bogota: Ecoe.
- Baena, G.** (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Cardenas, B.** (2009). *Síntesis Histórica del Cooperativismo en Ecuador*. Recuperado de <http://es.linkedin.com/pub/dir/BENIGNO/CARDENAS>
- Cattani, A., Coraggio, J., & Laville, J.** (2009). *Diccionario de la otra economía*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento/Altamira.
- Chías, L., & Reséndiz, H.** (2010). El sistema carretero como articulador de las ciudades. En J. García, G. Garza, & M. Schteingart, *Los grandes problemas de México. Desarrollo urbano y regional*. (págs. 306 - 307). México: El Colegio de México.
- Chiavenato, I.** (2004). *Gestión del talento humano*. Bogota: Mc.Graw-Hill.
- Coque, J.** (2002). Las cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17404309.pdf>
- Corporación de estudios y publicaciones.** (2011). *Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario*. Quito: CEP.
- Corporación de estudios y publicaciones.** (2011). *Reglamento a la ley orgánica economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario*. Quito: CEP.
- Corporación de Estudios y Publicaciones.** (2013). *Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno*. Quito: CEP.
- Elgue, M.** (2014). *La economía social del siglo xxi. Ideas y experiencias argentinas y latinoamericanas*. Buenos Aires: Ediciones Corregidor/Fundación Centro de Investigaciones de la Economía Social.
- Eliecer, J.** (2010). Historia y Doctrina de la Cooperación. En J. Eliecer, *Historia y Doctrina de la Cooperación* (pág. 74). Colombia: Educe.
- Logica Software.** (29 de 10 de 2019). *Cooperativa de Transportes "PATRIA"*. Recuperado de Cooperativa de Transportes "PATRIA": <http://www.cooperativapatria.com/index.php/55-anos>

- Logica Software.** (29 de Octubre de 2019). *Cooperativa Trans Vencedores*. Recuperado de Cooperativa Trans Vencedores: <http://transvencedores.com.ec/>
- Méndez, J.** (2018). Desarrollo, movilidad y economía social en Baja California: cooperativas de transporte (1930-1960). *América Latina en la historia económica* Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S140522532018000200210&script=sci_artext&tlng=pt
- Ministerio del trabajo.** (26 de Septiembre de 2012). *Ministerio del trabajo*. Recuperado de: Código del trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Molida, E., & Regalado, E.** (2006). Fusiones y adquisiciones en China. *Revista crítica del presente* Recuperado de: <http://nodulo.org/ec/2006/n051p15.htm>
- Moreno, J.** (2006). *Contabilidad de Sociedades* (Tercera ed.). México, DF: Compañía editorial continental.
- Moyano, C. M., Ortega, J. F., & Mogrovejo, D. E.** (2018). Efficiency analysis during calibration of traffic microsimulation models in conflicting intersections near Universidad del Azuay, using Aimsun 8.1. *IET Seminar Digest*.
- Naranjo, F., Palaguachi, J., Oleas, C., & Llamuca, J.** (2019). Estudio y propuestas para mejorar la gestión de estacionamientos vehiculares en la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo. Recuperado de: <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.457>
- Navarro, J.** (2017). *Definición ABC*. Recupeado de: <https://www.definiciónabc.com/economia/modelo-gestión.php>
- Perdomo, A.** (2002). *Contabilidad de Sociedades Mercantiles* (Catorce ed.). México: International Thomson Editores.
- Supeintendencia de Economía Popular y Solidaria.** (2014). *Supeintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado de: https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/cajacomunweb_actualizacion.pdf/1f04e680-bbfe-46d0-ba08-2701d6101ced
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.** (2017). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado de:

Reporte Estadístico del sector no financiero :
<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/564035/Nota+Te%CC%81cnica+Boleti%CC%81n+Sector+No+Financiero+2015.pdf/cd388728-b65a-442a-b6de-530644ba7067>

Torres, G. C. (2017). *Diccionario Jurídico y de Ciencias Sociales en Línea*. Recuperado de:
Diccionario Social | Enciclopedia Jurídica Online:
<https://diccionario.leyderecho.org/lucro/>

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson.

Villagra, J. (2016). *Indicadores de gestión un enfoque práctico*. México: Cosegraf.

ANEXOS

Anexo A: Formato de encuestas

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERIA EN GESTIÓN DE TRANSPORTE
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ADMINISTRADORES Y SOCIOS DE LA COOPERATIVA PATRIA Y
TRANSVENCEDORES

Objetivo: conocer la factibilidad de la fusion entre las operadoras de transporte interprovincial Patria y Transvencedores

Encuestador Fecha Encuesta N°
 Operadora Patria TransVencedores
 Nombre del encuestado Cargo que desempeña Socio
 Administrador

<p>1 ¿Cómo califica a la administración actual de la operadora?</p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> Exelente <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> Bueno <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> Malo <input type="checkbox"/></p>	<p>2 ¿Cuáles son las debilidades que presenta actualmente la operadora?</p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> Falta de organización Interna <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> Baja utilidad <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> Bajo nivel de servicio <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> Elevados costos operativos y administrativos <input type="checkbox"/></p>
<p>3 ¿Qué operadora es la competencia directa de acuerdo con sus rutas y frecuencias?</p> <p style="text-align: right;"><input style="width: 100%;" type="text"/></p>	<p>4 Considera que su operadora requiera ampliar la cobertura del servicio</p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> Si <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> No <input type="checkbox"/></p>
<p>5 ¿Cuál es la rentabilidad de su unidad vehicular mensualmente en la operadora?</p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> 2000-3000 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> 3000-5000 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> Mayor de 5000 <input type="checkbox"/></p>	<p>6 ¿Qué estudios o proyectos está ejecutando actualmente la operadora?</p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> Proyecto cambios de unidad <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> Posible Fusión <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> Construcción de Infraestructura <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> Solicitud de nuevas rutas y frecuencias <input type="checkbox"/></p>
<p>7 Conoce en que consiste la fusion por absorcion entre operadoras de transporte</p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> Si <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> No <input type="checkbox"/></p>	<p>8 Que estrategias considera importante implementar para mejorar el servicio de transporte</p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> Modelo de Gestión <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;"><input type="text"/> Ambiente institucional <input type="checkbox"/></p>

9

Mediante la fusión de operadoras permite:

- Aumentar la utilidad
- Mejorar el nivel de servicio
- Ampliar la cobertura del servicio
- Reducir costos operativos y administrativos

Esta usted de acuerdo con que se realice una fusión de operadoras Patria y Transvencedores

Sí

No

Anexo B: Fotos de la realización de encuestas a los socios.



- ✓ Realizando las encuestas en la asamblea general de socios.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 14 /01 /2020

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: BRYAN GERMÁN BARRETO MERINO JOSELYN DANIELA CASTILLO LOZADA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: INGENIERÍA EN GESTIÓN DE TRANSPORTE
Título a optar: INGENIERO EN GESTIÓN DE TRANSPORTE
f. Analista de Biblioteca responsable: