

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO**

**LA “CAJA COMÚN” COMO MODELO DE GESTIÓN OPERATIVO  
FINANCIERO EN LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
GERENCIA Y LIDERAZGO**

**AUTOR: SÁNCHEZ ANGULO GABRIELA ELIZABETH**

**DIRECTOR: ECON. NICOLAS COLLAGUAZO S.**

**QUITO, NOVIEMBRE 2012**

## DECLARACIÓN

Yo Gabriela Elizabeth Sánchez Angulo, declaro que el presente trabajo es de mi autoría; que no ha sido anteriormente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluye en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Quito, noviembre del 2012

---

Gabriela Elizabeth Sánchez Angulo

## CERTIFICADO

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la Señorita Gabriela Elizabeth Sánchez Angulo, bajo mi supervisión.

---

Econ. Nicolás Collaguazo S.

## DEDICATORIA

**A Dios.** *Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

**A mis padres y hermana:** Edwin Maggi y Adrianita por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

**A mi familia.** *A todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis. A mis pequeños Santiago y Efraín por ser mi inspiración para terminar este trabajo. ¡Gracias a ustedes!*

**A mis maestros.** *principalmente al Economista Nicolás Collaguazo por su gran apoyo para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; ya a todos los docentes que durante toda la vida estudiantil compartieron su tiempo y cariño para impulsar el desarrollo de mi formación profesional.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. Mis sinceros agradecimientos están dirigidos hacia Mis padres Edwin y Maggi por su amor y entrega. A mi hermana Adri su cariño incondicional a mis hijitos Santy y Efraín por mostrarme una sonrisa cuando más lo necesitaba y a todos aquellos que no dejaron de confiar en mí durante toda mi vida estudiantil. Al Lic. José Hidalgo y Dr. Bolívar Santamaría, quienes con su ayuda desinteresada, me brindaron información relevante para esta investigación y han demostrado su calidad de personas en todo momento. Y por supuesto a mi director de tesis Ec. Nicolás Collaguazo sin el cual no hubiese podido terminar este proyecto.

# CONTENIDO

CARATULA .....	I
DECLARACIÓN .....	I
CERTIFICADO .....	II
DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTOS .....	IV
CONTENIDO .....	V
INDICE DE GRAFICOS.....	X
INDICE DE TABLAS.....	XI
INDICE DE CUADROS .....	XII
INDICE DE ORGANIGRAMAS .....	XIII
RESUMEN EJECUTIVO .....	XIV
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. TEMA:.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO .....	1
1.2.1. ANTECEDENTES.-.....	1
1.2.2. PROGNOSIS.-.....	3
1.2.3. INTENCIÓN .....	3
1.3. DELIMITACIÓN. ....	4
1.4.JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5. OBJETIVOS.....	5
1.5.1. <i>General:</i> .....	5
1.5.2. <i>Específicos:</i> .....	5
1. 6. HIPÓTESIS .....	5
1.7. ASPECTOS METODOLOGICOS.....	6
1.7.1. <i>Tipo y Nivel de la investigación:</i> .....	6
1.8. MARCO REFERENCIAL.....	6
1.8.1. <i>MARCO TEÓRICO:</i> .....	6
1.8.2. <i>MARCO CONCEPTUAL</i> .....	10
<b>CAPITULO II: HISTORIA DEL TRANSPORTE EN ECUADOR .....</b>	<b>12</b>

2.1. EL TRANSPORTE: RESEÑA HISTÓRICA Y ANTECEDENTES.....	12
2.2. CONTEXTO DEL TRANSPORTE PÚBLICO A NIVEL NACIONAL.....	13
2.2.1. <i>TRANSPORTES EXISTENTES EN ECUADOR:</i> .....	17
2.2.1.1. Transporte Aéreo.....	17
2.2.1.2. Transporte Acuático.....	17
2.2.1.3. Transporte Terrestre.....	18
2.2.1.4. Transporte Ferroviario:.....	18
2.2.2. <i>CLASIFICACIÓN DEL TRANSPORTE TERRESTRE</i> .....	19
2.2.3. <i>IMPORTANCIA DEL TRANSPORTE EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA</i> .....	25
2.2.4. <i>DISTRIBUCIÓN DEL TRANSPORTE PÚBLICO EN EL PAÍS</i> .....	28
2.2.5. <i>ORGANISMOS DE CONTROL DEL TRANSPORTE</i> .....	31
2.2.5.1. Ministerio de Tránsito y Obras Públicas.....	31
2.2.5.2. Agencia Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.....	32
2.2.5.3. Comisión Provincial del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.....	32
2.2.5.4. Dirección Nacional de Control del Tránsito y Seguridad Vial (DNCTSV).....	32
2.2.5.6. Superintendencia de Compañías.....	33
2.3. TRANSPORTE DE PASAJEROS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.....	33
2.3.1 <i>TIPOS DE TRANSPORTE PÚBLICO EN LA CIUDAD DE QUITO</i> .....	35
2.3.1.1. Trolebús.....	35
2.3.1.2. Ecovías.....	36
2.3.1.3. Metrobus.....	36
2.3.1.4. Corredores de Transporte.....	36
2.3.1.5. Transporte Convencional.....	37
2.3.2 <i>LA ADMINISTRACIÓN DEL TRANSPORTE TERRESTRE EN QUITO</i> .....	38
2.3.2.1. Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMOP-Q).....	38
2.3.2.2. Gerencia de Gestión de la Movilidad.....	38
2.3.2.4. Corporación para el Mejoramiento del Aire de Quito (CORPAIRE).....	39
2.3.3 <i>PLAN MAESTRO DE TRANSPORTE Y VIALIDAD</i> .....	40
2.4. DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A. ....	41
2.4.1 <i>MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS</i> .....	42
2.4.2 <i>ACCIONES Y ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA</i> .....	43
2.4.2.1. Acciones.....	43
2.4.2.2. Accionistas.....	43
2.4.3. <i>FLOTA</i> .....	44
2.4.4. <i>ORGANIZACIÓN OPERATIVA</i> .....	44
2.4.4.1. El Contrato de Operación.....	44
2.4.4.4. Índices Operacionales.....	47
2.4.5. <i>ORGANIZACIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA</i> .....	48

2.4.5. ANÁLISIS FODA.....	51
<b>CAPITULO III: LOS MODELOS DE GESTIÓN .....</b>	<b>59</b>
3.1. MODELOS DE GESTIÓN.....	59
3.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN.....	60
3.2. CONCEPTUALIZACION DE MODELOS DE GESTIÓN. ....	61
3.2.1 MODELO EFQM DE EXCELENCIA (EUROPEAN FOUNDATION FORM QUALITY MANAGEMENT) ...	61
3.2.2. GESTIÓN MEDIANTE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) .....	66
3.2.3. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001 .....	68
3.2.3.1. La normalización y el modelo EN-UNE 13816: orientación al cliente.....	69
3.2.4. MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE LOS TRANSPORTES GINTRA.....	72
3.2.5. MODELO DE CAJA COMÚN.....	73
3.2.5.1. La caja común en la transportación.....	74
3.2.5.2. Pautas principales para implementar un sistema de Caja Común .....	75
3.3. EVALUACIÓN DEL MODELO A APLICAR EN LA COMPAÑIA SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO .....	77
3.4. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN OPERATIVO FINANCIERO BASADO EN LA “CAJA COMÚN” PARA LA COMPAÑÍA SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A. ....	81
3.4.1. FIDEICOMISO.....	82
3.4.1.1 Características de un fideicomiso.....	82
3.4.1.2. Participantes del Fideicomiso.....	83
3.4.2. PROPUESTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL.....	86
3.4.3 ÁREAS DE LA EMPRESA .....	87
3.4.3.1. Área de Operativa .....	88
3.4.3.2. Área de Mantenimiento:.....	89
3.4.3.3. Área Financiera:.....	89
3.4.3.4. Área Administrativa:.....	90
<b>CAPITULO IV: OPERATIVIZACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN .....</b>	<b>91</b>
4.1. ESTABLECIMIENTO DE CAPITAL INICIAL. ....	91
4.2 CONTRATACIÓN DEL FIDEICOMISO PARA LA APLICACIÓN DE LA CAJA COMÚN.....	93
4.2.2. Participantes .....	93
4.2.3. Funcionamiento del Fideicomiso.....	93
4.2.4. CONFORMACIÓN DEL COMITÉ TÉCNICO.....	94
4.3. ÁREA DE OPERACIÓN.....	95
4.3.1. Departamento de Estadísticas .....	95
4.3.1.1 Personal:.....	95
4.3.1.2. Funciones: .....	96

4.3.1.3. Obtención de Datos.....	96
4.3.1.4. Reporte de Operaciones.....	99
<b>4.3.2 DEPARTAMENTO OPERACIONAL.....</b>	<b>105</b>
4.3.2.1. Personal:.....	105
4.3.2.2. Funciones: .....	105
4.3.2.3. Listas de Trabajo.....	105
4.3.2.4. Reportes de despachadores .....	107
4.3.2.5. DISEÑO E INSTRUMENTACIÓN DEL ÁREA OPERATIVA.....	109
<b>4.3.3. DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD VIAL .....</b>	<b>110</b>
4.3.3.1. Personal.....	110
4.3.3.2. Funciones .....	110
<b>4.4. ÁREA DE MANTENIMIENTO .....</b>	<b>111</b>
4.4.1. Personal: .....	111
4.4.2. Funciones: .....	111
4.4.3. Políticas .....	112
4.4.4. Tipos de mantenimiento: .....	113
4.4.5. Procedimiento .....	113
4.4.6. Requerimientos y Codificación .....	114
4.4.7. Registros .....	114
<b>4.5. ÁREA ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>117</b>
<b>4.5.1 DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO .....</b>	<b>119</b>
4.5.1.1 Personal:.....	119
4.5.1.2. Funciones: .....	119
4.5.1.3. Manual de Funciones y Responsabilidad.....	120
<b>4.5.2. DEPARTAMENTO LEGAL Y RELACIONES PÚBLICAS:.....</b>	<b>120</b>
4.5.2.2. Personal.....	120
4.5.2.3. Funciones .....	121
4.5.2.4. CAMBIOS EN EL REGLAMENTO INTERNO DE LA COMPAÑÍA SAN FRANCISCO S.A. ....	121
<b>4.6. ÁREA FINANCIERA .....</b>	<b>124</b>
<b>4.6.1. Departamento de Contabilidad.....</b>	<b>124</b>
4.6.1.1. Personal.....	124
4.6.1.2. Funciones .....	124
<b>4.6.2 DEPARTAMENTO DE NÓMINA .....</b>	<b>125</b>
4.6.2.1. Personal.....	125
4.6.2.2. Funciones .....	125
<b>4.7 ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>126</b>
<b>4.7.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN: .....</b>	<b>126</b>

4.7.1.1. ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACION INDIVIDUAL Y DE GASTOS .....	126
4.7.2. PROYECCION DE INVERSIONES.....	129
4.7.2.1.Instalaciones.....	130
4.7.2.2. Parqueadero.....	131
4.7.2.7. FINANCIAMIENTO.....	133
4.7.3. PROYECCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS.....	134
4.7.3.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS .....	134
4.7.3.2. PROYECCIÓN DE GASTOS .....	136
4.7.4. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.....	139
4.7.4.1. ESTADO DE RESULTADOS .....	139
4.8. ÍNDICES FINANCIEROS .....	141
4.8.1. Valor Neto Actual:.....	141
4.8.2. Tasa Interna de Retorno:.....	142
4.9 BENEFICIOS PARA LOS ACCIONISTAS EN LA APLICACIÓN DEL MODELOS DE CAJA COMÚN .....	143
4.9.1. Ganancia líquida por accionista .....	143
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>145</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	145
5.2. RECOMENDACIONES:.....	146
<b>6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>148</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>151</b>

## INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1 Y GRÁFICO 2 PRIMEROS TRANSPORTES EN ECUADOR .....	14
GRÁFICO 3 CLASIFICACION DEL TRANSPORTE TERRESTR .....	19
GRÁFICO 4 Y GRÁFICO 5 TRANSPORTE COLECTIVO .....	20
GRÁFICO 6 TRANSPORTE MASIVO .....	21
GRÁFICO 7 TRANSPORTE INTRAPARROQUIAL .....	21
GRÁFICO 8 TRANSPORTE INTERPROVINCIAL .....	22
GRÁFICO 9 TRANSPORTE INTERNACIONAL.....	22
GRÁFICO 10 TRANSPORTE DE CARGA.....	23
GRÁFICO 11 TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA.....	23
GRÁFICO 12 TRICIMOTO.....	24
GRÁFICO 13 MODELO EFQM DE EXCELENCIA .....	66
GRÁFICO 14 CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	68
GRÁFICO 15 MODELO GINTRA.....	72
GRÁFICO 16 PARTICIPANTES DEL FIDEICOMISO .....	83
GRAFICO 17 ÁREAS PROPUESTAS EN EL MODELO DE CAJA COMÚN .....	88
GRAFICO 18 FIDEICOMISO EN LA COMPAÑÍA SAN FRANCISCO.....	93
GRÁFICO 19 FUNCIONAMIENTO DEL FIDEICOMISO .....	94
GRÁFICO 20 FLUJOGRAMA DE TRABAJO .....	101
GRAFICO 21 RESUMEN DE VUELTAS PERDIDAS.....	103
GRAFICO 22 CAUSA DE PERDIDA DE VUELTAS .....	104
GRAFICO 23 RESUMEN DE TRABAJO DEL ÁREA OPERATIVA .....	109
GRAFICO 24 DISTRIBUCION DEL TALLER DE LA COMPAÑÍA SAN FRANCISCO.....	131
GRAFICO 25 DISTRIBUCIÓN DEL PARQUEADERO .....	132
GRAFICO 26 INGRESOS ANUALES POR SERVICIO DE TRANSPORTE DE LA COMPAÑÍA .....	135

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1 EL TRANSPORTE Y EL PORCENTAJE DEL PIB .....	27
TABLA 2 NUMERO DE VEHICULOS MATRICULADOS DETINADOS PARA TRANSPORTE DE PASAJEROS .....	29
TABLA 3 INDICES DE OPERACIONES DE LAS RUTAS DE LA COMPAÑÍA .....	48
TABLA 4 INFORMACION Y TECNICA PARA RECOLECCION DE DATOS .....	97
TABLA 5 CALCULO DE LA DEMANDA DE PASAJEROS.....	98
TABLA 6 RESUMEN SEMANAL DE TRABAJO DE LAS UNIDADES.....	100
TABLA 7 TABLA MENSUAL DE OPERACIONES.....	102
TABLA 8 TABLAS DE TRABAJO.....	106
TABLA 9 HOJAS DE CONTROL DE DESPACHOS .....	107
TABLA 10 CONTROL DE CAMBIOS .....	114
TABLA 11 ORDEN DE SERVICIO.....	115
TABLA 12 REGISTRO DE REPUESTOS E INSUMOS.....	117
TABLA 13 ANALISIS DE INGRESOS Y GASTOS POR UNIDAD .....	128
TABLA 14 RESUMEN DE INVERSIONES INICIALES .....	130
TABLA 15 INGRESOS DE LA COMPAÑÍA SAN FRANCISCO .....	134
TABLA 16 GASTOS FIJOS .....	136
TABLA 17 GASTOS VARIABLES .....	138
TABLA 18 CAPITAL DE TRABAJO .....	139
TABLA 19 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS .....	140
Tabla 20 FLUJO DE CAJA .....	141
Tabla 21 GANANCIAS LIQUIDAS POR ACCIONISTAS .....	143
Tabla 22 BENEFICIOS POR ACCIONISTAS EN LA CAJA COMUN .....	144

## INDICE DE CUADROS

CUADRO 1 ASPECTOS RELEVANTES EN EL TRANSPORTE .....	16
CUADRO 2 LISTADO DE OPERADORAS EN QUITO .....	37
CUADRO 3 ANALISIS FODA DE LA CIA SAN FRANCISCO .....	51
CUADRO 4 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEL PERSONAL DE LA CIA SAN FRANCISCO .....	54
CUADRO 5 MATRIZ DE EVALUACION DE GESTION .....	78

## INDICE DE ORGANIGRAMAS

ORGANIGRAMA 1 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA CIA SAN FRANCISCO .....	49
ORGANIGRAMA 2 ESTRUCTURA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTION BASADO EN CAJA COMUN .....	86
ORGANIGRAMA 3 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA CIA SAN FRANCISCO .....	118

## RESUMEN EJECUTIVO

Desde la aparición del transporte en nuestro país se ha intentado incansablemente que este servicio alcance niveles aceptables de comodidad y seguridad para los usuarios. Con la creación del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones en el año 1929 inician los esfuerzos por alcanzar el tan ansiado objetivo; trasladar de un lugar a otro a cerca del 73% de la población ecuatoriana que no posee un vehículo propio para movilizarse.

En busca de hacer eficiente la prestación del servicio de transporte el gobierno del presidente Ec. Rafael Correa crea una nueva ley de tránsito que involucra a todos los actores de la movilidad. Esta ley contempla la obligación de todas las operadoras de transporte en cambiar sus administraciones habituales, donde cada dueño es responsable por la producción y del manejo económico de su unidad; por la administración en Caja Común donde la producción se reparte equitativamente entre los participantes. Las operadoras deberán aplicar este sistema hasta el año 2013 para poder seguir trabajando en el transporte urbano.

En nuestra ciudad circulan cerca de 450 mil vehículos de los cuales el 17,1% corresponde a transporte público de pasajeros los mismos que se agrupan en cooperativas y compañías de transporte vigiladas por organismos de control gubernamentales. Cada una de estas operadoras responde a las necesidades de los usuarios según lo dictaba el organismo rector en cada municipio, sin embargo gran parte de estas empresas operan aplicando únicamente la experiencia en su administración y sin principios empresariales ni modelos de gestión.

La compañía San Francisco de Chillogallo S.A. con más de 50 años ofreciendo servicio al sur de la ciudad de Quito no escapa de esta realidad y con el fin de fortalecer su estructura empresarial, se ha propuesto cumplir con la ley y aplicar el modelo de caja común en la organización.

Para ello es necesaria la creación de cuatro áreas que brindarán soporte al sistema y permitirán la correcta aplicación del modelo de gestión. El área operativa se encargará de la programación de la flota buscando la satisfacción del cliente. El área de mantenimiento velará por la eficaz productividad de cada unidad y su funcionamiento en la operación. El área Administrativa permitirá la contratación de personal capacitado para cada área y el área financiera vigilará la distribución de los ingresos y gastos producidos.

Para la realización del proyecto será necesario contar con una inversión de 2.606.100,00 dólares. Los mismos que incluirán adecuaciones en las instalaciones actuales de la compañía y la compra de nuevos activos; esta inversión se espera solventar con el aporte de los accionistas de la compañía (95%) y mediante financiamiento bancario.

En base a las proyecciones efectuadas en el estudio se espera que durante el primer año los ingresos asciendan a 5.574.912,00 dólares, los mismos que serán distribuidos primeramente entre los principales gastos fijos, variables y de capital, para luego entregar a los accionistas un aproximado de 1.284,53 mensuales a cada accionista de la compañía.

Lo que implicaría mejorar sus ingresos económicos, mejorar el servicio a los usuarios del transporte y permitir que la compañía mediante una administración integral de los recursos gestione la producción de las unidades y evite los problemas actuales de la administración individual.

Con lo antes expuesto este trabajo pretende exponer el manejo operativo y financiero así como las ventajas de la aplicación de la caja común como un modelo de gestión exitosos en las empresas de transporte en el Ecuador.

## **CAPITULO I**

### **1.- PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. TEMA:**

LA “CAJA COMÚN” COMO MODELO DE GESTIÓN OPERATIVO-FINANCIERO EN LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO**

##### **1.2.1. ANTECEDENTES.-**

“Cerca de 430 mil vehículos circularon por las calles de la ciudad de Quito en el año 2010, esto representó el 45% del parque automotor del país; para el 2011 se espera un incremento de 12% al ingresar cerca de 50 mil vehículos nuevos” (Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, 2009) lo que ha provocado el caos vehicular y en consecuencia que los ciudadanos pierdan más su tiempo en sus viajes, en especial a ciertas horas del día, dentro del Distrito Metropolitano de Quito

Sin embargo el amplio parque automotor que tiene la capital no es el único problema que enfrenta la circulación, la difícil topografía aumenta los cuellos de botella y los congestionamientos, la falta de acción entre el Municipio y la Policía en cuanto a la aplicación de la ley de tránsito y las sanciones, han provocado que no se respete las más elementales normas de seguridad provocando que conductores y peatones fomenten la indisciplina y el desorden en las calles de la capital. El resultado; que el “Distrito Metropolitano de Quito sea una de las ciudades más caóticas de Latinoamérica” (PAREDES, 2011)

En este escenario los principales actores son los transportistas urbanos que en sus 2,9 millones de viajes diarios, evidencian importantes problemas para la circulación, la seguridad y el medio ambiente.

Problemas como el continuo “guerreo del centavo” que es esa competencia generalizada de todos contra todos por conseguir pasajeros, las paradas y arrancadas innecesarias que provocan contaminación ambiental, la falta de comodidad a los usuarios por el irrespeto a la ley y a los recorridos; la falta de solidaridad para distribuir equitativamente los ingresos, el alto grado de siniestralidad debido a la pugna por ganar pasajeros y el elevado costo de operación por el desgaste de frenos, llantas, entre otros, han desencadenado fuertes críticas a las operadoras de transporte urbano de la ciudad.

La preocupación no es para menos y desde el gobierno central se ha intentado organizar a las Operadoras de Transporte a fin de hacerlas más eficientes y responsables con su entorno. Bajo esa premisa la Asamblea Constituyente del año 2008 colocó en la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en la disposición décimo tercera lo siguiente: “Las cooperativas de transporte terrestre público que se constituyan jurídicamente a partir de la expedición de la presente Ley, deberán obligatoriamente hacerlo bajo el sistema de CAJA COMÚN, previo a la obtención del documento habilitante que faculte la prestación del servicio en los diferentes tipos de transporte. Las cooperativas y compañías de transporte terrestre público que en la actualidad se manejan con caja simple, tendrán el plazo de cinco años contados a partir de la promulgación de la presente Ley, para que adapten su sistema al de CAJA COMUN, por lo que dentro de este plazo no será aplicable para las mismas la sanción determinada en el artículo 82” (Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2008) Este artículo donde se enfatiza la aplicación de una “Caja Común” para las empresas de transporte urbano pretende organizar de manera real los recursos que poseen, lo que le permitirá superar la mayoría de problemas que en la actualidad aquejan a la transportación de todo el país.

El municipio de Quito también ha implementado estrategias que van direccionadas a presionar a las Operadoras para que implemente el modelo de “Caja Común” como un mecanismo para mejorar el tránsito en la capital, así durante el año 2010 se realizó la colocación de dispositivos de rastreo satelital GPS’s en las unidades, para vigilar el cumplimiento de los recorridos de las rutas de cada cooperativa y compañía. Otras de las opciones del municipio han consistido en la implementación de corredores que agrupan a operadoras de transporte con el fin de brindar un servicio más rápido y seguro.

### **1.2.2. PROGNOSIS.-**

En la actualidad las Operadoras de Transporte Urbano de Quito se encuentran en una circunstancia apremiante ya que tienen el compromiso con la ciudad y sus usuarios que los obliga a manejarse de manera eficiente y brindar un transporte de calidad, cumpliendo con todas las exigencias de la ley de tránsito. En dicha ley se contempla que el tiempo máximo para la aplicación de la “Caja Común” en las empresas de transporte urbano terminará el 2013 y si las empresas no acatan esta disposición se enfrentarían a serias sanciones.

La Compañía de Transporte San Francisco de Chillogallo S.A. no se encuentra ajena a esta realidad y necesita de manera urgente empezar a organizarse, buscado los mecanismos que le permitan adoptar el modelo de Caja Común, caso contrario podría enfrentarse a una importante sanción económica (8 remuneraciones básicas unificadas) Y perdería la posibilidad de brindar su servicio dentro de los corredores del municipio y en casos extremos perder su permiso de operación si no cumple con las exigencias de la ley de tránsito.

### **1.2.3. INTENCIÓN**

Conociendo la situación de las Operadoras de Transporte en la actualidad y su urgente necesidad de adoptar un modelo poco conocido en nuestro país, el presente trabajo pretende brindar una guía acerca de la CAJA COMUN, y

enmarcado en los principios de la Gestión promover su desarrollo operativo y financiero en la Compañía San Francisco de Chillogallo S.A.

### **1.3. DELIMITACIÓN.**

El trabajo de investigación se desarrollará en la Operadora de Transporte Urbano San Francisco de Chillogallo, ubicada en el sur de la ciudad de Quito en el barrio Chillogallo.

Además comprenderá el recorrido de las rutas que tiene la operadora desde el sur hasta el norte del Distrito Metropolitano de Quito.

La investigación comprenderá el periodo que se inicia en el 2011 ya que según la ley de tránsito se establece como plazo máximo el 31 de diciembre de 2013 para la adopción de la “Caja Común” para las Operadoras de Transporte.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN.**

**1.4.1. importancia:** La presente investigación pretende ayudar a las operadoras de transporte urbano de Quito a gestionar sus recursos de manera adecuada dentro del modelo de “Caja Común” con el objetivo de que tanto administradores, accionistas, empleados y usuarios del servicio se vean beneficiados; y con el fin de brindarle a la empresa un instrumento para la adecuada toma de decisiones en relación a los aspectos operativos y financieros que tiene que superar.

**1.4.2. trascendencia.-** Esta tesis podrá ser fuente de consulta para otras operadoras de transporte como base para una gestión responsable y apegada a ley, que permita manejar el área financiera y operativa de manera adecuada en base al modelo de Caja Común.

Dicho trabajo servirá también para aquellos organismos públicos, municipales o privados que realicen un papel de control o fiscalización del transporte urbano en cualquier nivel.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. General:**

Estructurar un modelo de gestión operativo - financiero en base a la “Caja Común” para la Compañía de Transporte San Francisco de Chillogallo S.A.

### **1.5.2. Específicos:**

1. Determinar las características generales del Transporte Urbano en la Ciudad de Quito
2. Establecer el modelo de gestión operativo-financiero para la adopción en la compañía.
3. Operativizar el modelo de gestión en la Compañía San Francisco de Chillogallo.

## **1. 6. HIPÓTESIS**

La Caja Común como modelo de gestión operativa financiera facilitará la coordinación, planificación y distribución de los ingresos de la compañía San Francisco de Chillogallo S.A. así como la mejora del servicio al organizar y controlar las frecuencias y rutas de la operadora.

## **1.7. ASPECTOS METODOLOGICOS**

### **1.7.1. Tipo y Nivel de la investigación:**

Esta investigación es de tipo básica, ya que sus conceptos serán sustentados por teorías probadas y luego sus conocimientos aplicados a la realidad de las circunstancias en la Compañía. La investigación será documental ya que se utilizará los registros de control de rutas, frecuencias entre otras para la realización de este trabajo de tesis.

La investigación es de nivel descriptiva-explicativa, por cuanto se analiza el sistema de gestión, así como el modelo de “Caja Común” para conocer sus características y principios de manera que podamos adaptar estas características a la Compañía de Transporte San Francisco de Chillogallo S.A. Además nos permitirá explicar cuáles son los alcances y como esas características puede generar cambio en una organización

## **1.8. MARCO REFERENCIAL**

### **1.8.1. MARCO TEÓRICO:**

#### **1.8.1.1. MODELO DE GESTION**

“El término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus

características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública” (definicion.de)

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población” (definicion.de)

#### **1.8.1.2 MODELO DE CAJA COMÚN, CAJA ÚNICA O CÁMARA DE COMPENSACIÓN.**

La caja común es llamada también caja única o cámara de compensaciones es un sistema de recaudo que centraliza sus esfuerzos en el ámbito administrativo-financiero de las empresas, y que promueve o facilita la distribución equitativa

entre los integrantes. Consiste en ganar todos equitativamente, trabajar bajo las mismas condiciones y operar de la misma manera para poder repartir la producción de todos entre todos los socios, accionistas o miembros de una organización,

Sin embargo se debe establecer que ser equitativo no siempre representa ser igual y se debe establecer las normas de operatividad que permita conciliar los intereses de todos los involucrados en la actividad económica así desde los accionistas, el personal las autoridades los usuarios para que la aplicación de la Caja Común sea exitosa.

La Caja Común nace en Europa con los cristianos primitivos que agrupados realizaban recolecciones de todo lo que ellos producían y lo dividían entre los miembros de la comunidad de forma equitativa de tal forma que todos tenían alimento para sus familias.

Tiempo después en el periodo de las cruzadas el ejército de Pedro el Ermitaño se sostenía con los aporte de los nobles y príncipes y todo se mantenía en una caja común para ser distribuido entre los miembros del ejército y las construcciones que necesitaban hacerse.

En la Actualidad la “caja común” se utiliza en especial en la agricultura, donde cada agricultor entrega la totalidad de los productos que cosecha a una organización central, la misma vende lo producido y distribuye los ingresos, paga las hipotecas y solventas la salud, educación y demás servicios de toda la comunidad.

En la transportación este modelo ha sido utilizado en varias ciudades de Colombia, México entre otras consiguiendo grandes éxitos en su operación. Algunas de las ventajas y desventajas se detallan continuación:

#### **Ventajas del modelo en el transporte**

- Distribución de Ingresos equitativamente.
- Optimización de las ganancias diarias
- Fortalecimiento Empresarial

- Reducción de costo de operación de las unidades
- Cumplimiento de la ley de tránsito

#### **Desventajas del Modelo en el transporte.**

- Resistencia al cambio
- Desconocimiento del modelo y su aplicación
- Desconfianza del manejo económico

Para que funcione este modelo es indispensable que los fondos que ingresan a la “Caja Común” sean manejados con la mayor transparencia posible. Para evitar esta desconfianza que se presenta al implementar el sistema es necesario contar un organismo que se mantenga al frente de la distribución del dinero, una institución que genere confianza a los accionistas y empresarios y brinde la tranquilidad de que el dinero que se entrega será bien distribuido. Es por ello que aparecen los fideicomisos que dan seguridad del manejo del dinero que ingresa en la caja común.

Las ventajas en términos financieros son:

1. “Registro de fondos: permite tener constancia de los flujos de fondos, lo que a su vez facilita realizar monitoreo de los movimientos de ingresos, estadísticas y proyecciones muy acertadas de los flujos futuros.
2. Seguridad: hace posible el aseguramiento y custodia de los ingresos. Esto puede desarrollarse, por ejemplo, a través de un manejo de los fondos en una institución financiera, lo cual podría devolver la confianza del sector bancario en el sector del transporte, hablando en términos de financiamiento, puesto que el banco que posee el manejo de esa cuenta puede tener la certeza del ritmo del negocio y establecer una relación más dinámica con los empresarios de transporte en cuanto a las negociaciones financieras.
3. Este sistema combinado con algún sistema de prepago hace posible contar con esquemas de creación de fideicomisos con objetivos específicos como

obtención de financiamiento y/o también confianza bancaria, puesto que hace transparente la recepción de ingresos por servicios a futuro.

Dichos recursos se administran bajo este instrumento financiero y éste hace posible otras alternativas de atención financiera a los empresarios que participan en ella; asimismo, puede hacer posible la titularización de esos flujos, lo cual incrementa la rentabilidad que tiene la empresa.

Estas son razones que los empresarios también deben evaluar al momento de decidir sobre el establecimiento de un sistema de caja única.” (Mendoza, septiembre 2008)

### **1.8.1.3 TRANSPORTE PÚBLICO URBANO.-**

“En el transporte urbano de Quito los actores centrales o protagonistas, son los transportistas urbanos y los usuarios del servicio público; sin embargo juegan un papel muy importante también el Gobierno Nacional y El Municipio de Quito. Primero, los transportistas urbanos son generalmente los propietarios de las unidades de este servicio y están organizados en empresas de transporte colectivo que están a cargo de brindar el servicio de transporte urbano en Quito desde mediados del siglo XX, en rutas específicas, asignadas por las autoridades competentes.” (Rodríguez, enero 2011)

### **1.8.2. MARCO CONCEPTUAL**

**TRANSPORTE.-** Acción y efecto de movilizar o trasladar personas o bienes de un lugar a otro.

**TARIFA.-** “Precio que para el transporte de pasajeros y carga fijan las autoridades de tránsito y transporte terrestres

**PASAJERO.-** Es la persona que utiliza un medio de transporte para movilizarse de un lugar a otro, sin ser el conductor.

**FRECUENCIA.-** Horario o itinerario otorgado por autoridad competente, a las operadoras de transporte, para la prestación del servicio público de pasajeros o carga.

**CORREDOR VIAL.-** Conjunto de dos o más rutas continuas que se conforman para una finalidad específica.

**CONDUCTOR PROFESIONAL.-** Conductor legalmente autorizado para conducir vehículos, generalmente de servicio público o comercial, por lo que tiene derecho a percibir una retribución económica.

**CARROCERÍA.-** Estructura que se adiciona al chasis de forma fija, para el transporte de carga y las personas.

**BUS.-** Vehículo automotor destinado al transporte de hasta 36 personas y sus equipajes.

## **CAPITULO II**

### **2.- HISTORIA DEL TRANSPORTE EN ECUADOR**

#### **2.1. EL TRANSPORTE: RESEÑA HISTÓRICA Y ANTECEDENTES**

La idea de movilizarse ha sido innata en el ser humano, las primeras civilizaciones realizaban sus viajes a pie por distancias no mayores a 1 Km y esto con el afán de relacionarse con el medio físico en el que vive y sacarle provecho. En cuanto al transporte terrestre su primera innovación fue la domesticación de animales, como el caballo. Este comenzó a utilizarse en Oriente Próximo para llevar tanto cargas como personas hace unos 5.000 años.

Con el aumento de la población y el asentamiento de las culturas nómadas, transportar productos e intercambiarlos se volvió imperante para la supervivencia. Por esta razón varias comunidades inventaron carruajes tirados por animales y trineos de madera que les permitían transportar mercaderías. Estas mercaderías transportadas por tierra eran ligeras y de alto valor. Normalmente los circuitos en los que se movían los artículos eran cortos. Los encargados del transporte eran arrieros profesionales, especializados; que durante siglos se agrupaban en torno a gremios privilegiados. Los caminos en esta época eran de herradura donde solo circulaban animales (mulas, bueyes, caballos y personas).

Sin embargo recién en la década de los 70 se empieza a analizar factores económicos y sociales del transporte que antes no se había tenido en cuenta, y se busca ahora que todos los factores involucrados en la movilidad estén claros para realizar una Planificación Urbana de acuerdo al acelerado crecimiento de las ciudades. Durante la Revolución Industrial el transporte consigue un avance espectacular fundamentalmente con la creación del ferrocarril y el barco a vapor.

En 1990 mientras el ferrocarril ya tenía una gran importancia, el transporte automotor iniciaba su evolución transformándose de un medio de transporte casi individual a un medio de transporte colectivo y masificado.

Para comienzos del siglo XX se consiguen los primeros derivados del petróleo de manera industrial, y se logra tratar la brea para obtener el caucho, comienza entonces el asfaltado de las carreteras y caminos y la rueda de caucho, lo que logra una transportación más segura y versátil. Con rapidez el coche fue aumentando progresivamente su capacidad de carga hasta que aparecen los buses y camiones.

Hoy en día el sector del transporte es esencial para el funcionamiento de los países, es por eso que el Estado es quien se preocupa de la construcción de infraestructura; carretera, vías de ferrocarril, puertos y aeropuertos.

El transporte público es aquel en el que los viajeros compran un medio de transporte y que dicho transporte se encuentra a disposición del público en general. La mayoría del transporte público funciona sobre tablas de horarios, con los servicios más frecuentes organizados sobre tablas de frecuencias.

## **2.2. CONTEXTO DEL TRANSPORTE PÚBLICO A NIVEL NACIONAL**

Desde la antigüedad la necesidad de transportes ha sido uno de los indicadores de progreso de cada civilización. En nuestro país en la época de Los Incas se poseía un rudimentario pero eficiente sistema de caminos que permitían comunicarse con las diferentes comunidades dentro de todo el imperio sea a pie o sobre el lomo de las llamas, a veces usando puentes o cuerdas para cruzar montañas estos caminos eran fundamentales para la comunicación y el intercambio de productos. (Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, 2009)

La conquista española produjo grandes cambios en los medios de transporte. La estructura de los pueblos cambió y ahora se desarrollaba un modelo concéntrico, tenían una plaza central donde se encontraba una iglesia, el gobierno central y las principales actividades del pueblo. Todo giraba alrededor de esta plaza. Aparece aquí el transporte por acémilas que es el tipo de transporte más antiguo que podemos encontrar en nuestro país, y todavía es utilizado en algunos pueblos y comunidades rurales, ya que no se contaba con infraestructura vial se recurría a la tracción animal proporcionada por acémilas, para trasladarse y transportarse.

Esto pasaba en las principales ciudades colonizadas por los españoles. Ya con el paso del tiempo las pequeñas plazas se convirtieron en recintos y pueblos de manera que las personas ya vivían más alejadas de las plazas centrales y debían buscar la manera de llegar hasta ella con sus productos. Y con la necesidad de movilidad aparecen ya personas que se ofrecen a brindar este servicio.

**GRÁFICO 1**  
**TRANSPORTE POR ACEMILAS**



**Fuente:** [www.google.com](http://www.google.com)

**GRÁFICO 2**  
**PRIMEROS BUSES EN EL ECUADOR**



**Fuente:** [www.carrocerías del Ecuador.com](http://www.carrocerías del Ecuador.com)

En la administración del Doctor Isidro Ayora, Presidente de la República (1929 – 1931), se crea el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones

El 9 de julio de 1929 la asamblea Nacional promulgó la Ley de Régimen Político Administrativo en la que consta el Ministerio de Obras Públicas y comunicaciones. Las funciones que le correspondían en ese entonces fueron:

- Los caminos y ferrocarriles
- Las obras portuarias marítimas y fluviales

- Los canales de navegación
- Los trabajos necesarios para la conservación de las playas del mar y de las riberas de los ríos.

Para 1973 empieza la construcción del ferrocarril, y en 1895 fue retomada por Eloy Alfaro lo que mejoró sustancialmente el comercio especialmente en la región interandina y permitía conectar a poblaciones alejadas de la capital y de las principales ciudades.

El 15 de enero de 2007 el Presidente Rafael Correa mediante decreto ejecutivo 053, cambia la estructura del portafolio y crea el Ministerio de Transporte y Obras Públicas con 4 secretarías:

- De obras públicas y comunicaciones.
- De transporte vial y ferroviario
- De puertos y transporte marítimo y fluvial
- De aeropuertos y transporte aéreo.

La concentración de la población en grandes ciudades o grandes áreas metropolitanas ha supuesto la necesidad de dotación de un Transporte Colectivo eficiente para el desarrollo de la vida cotidiana de éstas. Por tal razón para el año de 1945 aparecen las primeras Cooperativas de Transporte Público en los grandes núcleos urbanos de Ecuador, de ahí hasta nuestros días se ha procedido a la implantación de diferentes tipos de Transporte Público para el traslado de la población.

**CUADRO 1**  
**Aspectos relevantes del Transporte en Quito**

<b>AÑOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
1983	Se crea la empresa Municipal de Transporte (rutas y terminales)
1985	Creación de un plan de transporte con una provisión de 100 buses articulados para Quito y Guayaquil
1990	Compra de Locomotoras para recuperar el ferrocarril e implementar el transporte fluvial en Guayaquil  Se amplía y fortalece los servicios de la Empresa Municipal de Transporte (Quito) se extiende rutas a empresas de Transporte al Comité del pueblo y la Ecuatoriana  Se implementa el Servicio de Transporte Municipal Gratuito para menores de 6 años y mayores de 65
1991	Creación de Estudios de Transporte (proyecto Trolebús)
1993	Municipio de Quito demandó del estado la transferencia de varios servicios entre ellos el transporte
1995	Se crea Planificación y gestión del Transporte. Se inaugura la primera etapa del Trolebus (el Recreo hasta el Centro Histórico)
1996	Inicia la segunda y tercera etapa del Tolebus (El recreo- La Y) opera con 54 unidades
1999	Mediante reforma constitución se establece la posibilidad de transferir a los municipios la competencia del tránsito y del transporte terrestre.
2000	Se inaugura el Corredor Nororiental ECOVIA desde la Marín a la Rio Coca con 42 buses Se extiende el recorrido del Tolebus hasta la Moran Valverde al sur de la ciudad.
2004	Entra en funcionamiento la primera etapa del Corredor Central (Seminario Mayor- La Ofelia) con 74 buses
2010	Se implemente el sistema de Pico y Placa para la ciudad de Quito.
2011	Instalación de Sistema satelital GPS para control de las unidades de transporte en todo en Ecuador

**Fuente:** Transporte terrestre de pasajeros en Ecuador y Quito

### **2.2.1. TRANSPORTES EXISTENTES EN ECUADOR:**

Etimológicamente la palabra transporte proviene del latín *trans*, “al otro lado”, y *portare*, “llevar”; es decir, llevar a otro lado. Por lo que, en general, se define al transporte como el traslado de personas o bienes de un lugar a otro.

El transporte, se clasifica en:

- aéreo
- acuático, (marítimo, de cabotaje y fluvial);
- terrestre,(ferroviario y carretero).

#### **2.2.1.1. Transporte Aéreo**

El transporte aéreo se ha desarrollado a lo largo del siglo XX, con especial incidencia a partir de la segunda mitad del siglo. El transporte aéreo necesita para su funcionamiento de aeropuertos, que son enormes infraestructuras dedicadas a las operaciones aéreas. Estas son grandes consumidoras de espacio, tanto para las pistas de aterrizaje y despegue como para las edificaciones necesarias para un correcto funcionamiento aeroportuario

Entre los principales aeropuertos del Ecuador se encuentran: Mariscal Sucre en Quito, José Joaquín de Olmedo en Guayaquil, Cotopaxi, Eloy Alfaro (Manta), Mariscal Lamar (Cuenca)

#### **2.2.1.2. Transporte Acuático**

“Es el realizado mediante barco, pudiéndose distinguir entre el transporte fluvial (por ríos y canales) y el marítimo. Su principal ventaja radica en poder transportar mercancías voluminosas a bajo costo” (TRANSPORTES).

- **Transporte fluvial:** El transporte fluvial y de las aguas interiores es muy importante en las regiones con grandes lagos y ríos anchos caudalosos y

regulares. Es particularmente importante para las regiones de la costa y amazonia ecuatoriana, en donde muchas veces se convierte en la vía de comunicación principal entre determinadas zonas. (El Carme rio Putumayo entre otros)

- **Transporte marítimo:** Es la acción de llevar personas (pasajeros) o cosas (cargas sólidas o líquidas) por mar de un punto geográfico a otro a bordo de barcos de gran tamaño. El Ecuador cuenta con cuatro puertos internacionales ubicados en las ciudades costeras de Esmeraldas, Manta, Guayaquil y Machala ( Puerto Bolívar, Guayaquil, Esmeraldas)

#### **2.2.1.3. Transporte Terrestre**

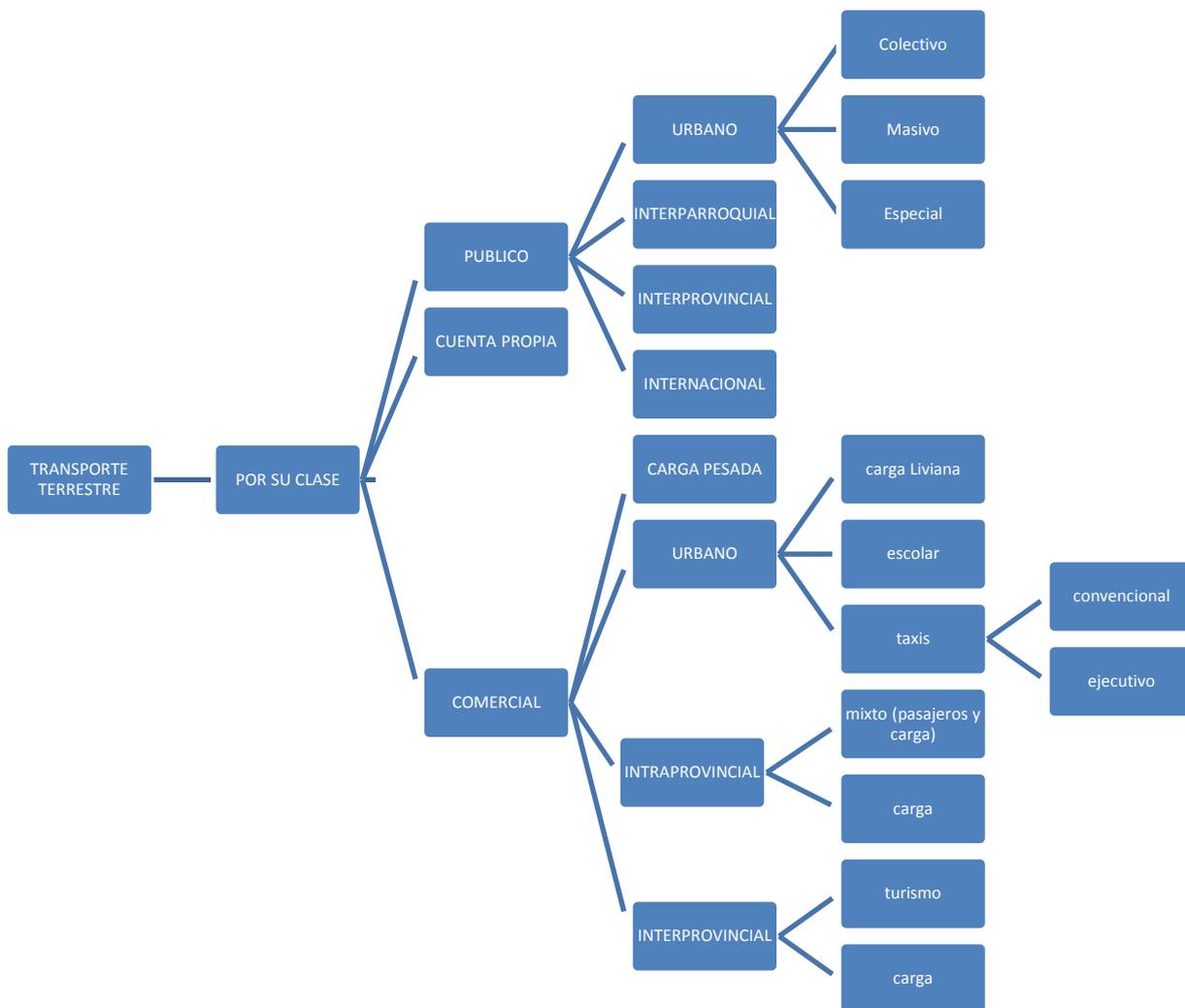
El transporte terrestre es aquel cuyas redes se extienden por la superficie de la tierra. Sus ejes son visibles, debido a que están formados por una infraestructura construida previamente por la que discurren las mercancías y las personas.

#### **2.2.1.4. Transporte Ferroviario:**

Este transporte se lo realiza en vagones con ruedas que se desplazan sobre una vía férrea. Los vagones son remolcados por una locomotora, que genera la energía necesaria para mover todo el conjunto. Este medio de transporte es utilizado desde los primeros años de 1900 en nuestro país; actualmente todo el sistema ferroviario se encuentra en proceso de recuperación, y se lo está utilizando como un medio alternativo para el Transporte Turístico.

## 2.2.2. CLASIFICACIÓN DEL TRANSPORTE TERRESTRE

**GRÁFICO 3**  
**CLASIFICACION DEL TRANSPORTE TERRESTRE**



**Fuente:** Reglamento de la Ley de Transporte Terrestre

**Realizado por:** Gabriela Sánchez

El Transporte terrestre se divide según su clase y según su uso:

## I. POR SU CLASE

**1.- Transporte terrestre público de pasajeros:** consiste en el traslado de personas o bienes de un lugar a otro dentro del territorio nacional, cuya prestación estará a cargo del Estado. En el ejercicio de esta facultad, el Estado decidirá si en vista de las necesidades del usuario, la prestación de dichos servicios podrá delegarse, mediante contrato, permiso o autorización de operación, a las compañías o cooperativas legalmente constituidas para este fin. Se divide en:

**A) Transporte urbano,** que se divide en los siguientes tipos:

1) *Transporte colectivo.*- Destinado al traslado colectivo de personas, que operan sujetos a itinerario, horario y tarifa. Este tipo de Transporte tiene sus inicios en el Ecuador, por el año de 1945, tras la aparición de las primeras Cooperativas de Transporte de Pasajeros, que iniciaron sus operaciones, con autobuses de marca Ford 350, 500 y 600; provistos de motores a gasolina y de carrocerías de madera, ensambladas en el país.

**GRÁFICO 4**  
**TRANSPORTE COLECTIVO**



**GRÁFICO 5**  
**TRANSPORTE COLECTIVO**



**Fuente:** [www.carroceríasdelecuador.com](http://www.carroceríasdelecuador.com)

3) *Transporte masivo.*- Destinado al traslado masivo de personas en corredores viales a nivel, elevado o subterráneo, que operen sujetos a itinerario, horario y tarifa fija.

**GRÁFICO 6  
TRANSPORTE MASIVO**



Fuente: [www.busamerica.com/galeria](http://www.busamerica.com/galeria)

4) *Transportes especiales.*- Destinado al traslado de personas utilizando medios y vías especiales.

**B) Transporte intraprovincial.**- Destinado al traslado colectivo de personas y bienes dentro de la provincia, en rutas definidas por un origen, un destino y puntos intermedios, sujetos a una tarifa fijada.

**GRÁFICO 7  
TRANSPORTE INTRAPARROQUIAL**



Fuente: [www.lagaceta.com.ec](http://www.lagaceta.com.ec)

**C) Transporte Interprovincial.**- Destinado al traslado colectivo de personas y bienes dentro de los límites provinciales, en rutas definidas por un origen, un destino y puntos intermedios y sujetos a una tarifa fijada por la autoridad competente.

**GRÁFICO 8  
TRANSPORTE INTERPROVINCIAL**



Fuente: [www.busamerica.com/galeria](http://www.busamerica.com/galeria)

**D) Transporte Internacional.-** Destinado al traslado de personas y bienes de un país de origen a otro país de destino, utilizando la infraestructura vial y pasos fronterizos acordados y aplicando los convenios y acuerdos internacionales suscritos por el Ecuador.

**GRÁFICO 9  
TRANSPORTE INTERNACIONAL**



Fuente: [www.busamerica.com/galeria](http://www.busamerica.com/galeria)

**2) Por cuenta propia:** consiste en el traslado de personas o bienes dentro y fuera del territorio nacional realizado de manera particular y sin que medie contrato algún

**3) Transporte terrestre comercial:** consiste en trasladar a terceras personas y/o bienes, de un lugar a otro, dentro de las jurisdicciones definidas por la autoridad competente. La prestación de este servicio estará a cargo de las compañías o cooperativas legalmente constituidas y habilitadas para este fin.

A) *Carga Pesada*: Son unidades camiones de capacidad de 10-12-15 toneladas y mulas de 20-22-25 toneladas estas son con cajón plataforma furgón y caravanas, tanqueros.

**GRÁFICO 10**  
**TRANSPORTE DE CARGA**



**Fuente:** [www.quito.oxi.com](http://www.quito.oxi.com)

B) Urbano: se dividen en:

1) *Carga Liviana*: Consiste en el traslado de bienes desde un lugar a otro dentro del ámbito urbano autorizado para su operación.

**GRÁFICO 11**  
**TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA**



**Fuente:** [www.mundoauto.com](http://www.mundoauto.com)

2) *Escolar*: Consiste en el traslado de estudiantes desde sus domicilios hasta la institución educativa y viceversa. Estos deberán cumplir con el reglamento emitido para el efecto

3) *Taxi*: Serán de color amarillo y deberán cumplir con el reglamento emitido para el efecto, se dividen en

3.1. *Convencionales*: Traslada de personas dentro del ámbito urbano, capacidad para 5 personas y deben poseer taxímetro.

3.2. *Ejecutivos*: traslado de personas dentro del ámbito urbano, poseen servicios adicionales como centro de llamadas, ocupación temporal de vías y también tener taxímetro.

4) *Tricimotos y Mototaxi* En el país, estos vehículos pueden circular legalmente, puesto que el Congreso Nacional aprobó la Ley Reformatoria a la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres en el 2007; y fue ratificada en la nueva Ley, dentro de este cuerpo legal, se aprueban las rutas, frecuencias y permisos de operación en las zonas urbanas y rurales, los sitios de estacionamiento y recorridos que realizarán las Cooperativas y legalmente constituidas, y quienes presentan su servicio con tricimotos, mototaxis, mototriciclos y triciclos.

**GRÁFICO 12  
TRICIMOTO**



**Fuente:** [www.todoautos.com](http://www.todoautos.com)

**C) Intraprovinciales:** se dividen en

1) *Mixtos*: Consiste en el transporte de personas y bienes en el mismo vehículo dentro de la jurisdicción definida por las autoridades competentes.

2) *Carga*: Consiste en el transporte de carga de acuerdo a una contraprestación del servicio.

**D) Interprovinciales:** se divide en

1) *Turismo*: Consiste en el traslado de personas que se movilizan dentro del territorio ecuatoriano con motivos exclusivamente turísticos y se regirá de acuerdo al propio reglamento.

2) *Carga*: De acuerdo a la contraprestación del servicio

### **2.2.3. IMPORTANCIA DEL TRANSPORTE EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA**

El transporte es una actividad económica imprescindible para el funcionamiento de la economía ecuatoriana, este sector es el motor de la economía ya que permite la movilización de las personas de un lugar a otro y esta trascendencia se muestra mediante el Producto Interno Bruto (PIB) indicador que muestra la capacidad que tiene una economía para desarrollarse en el tiempo con eficiencia y productividad. Durante el período 1995 a 2009 su aporte a la economía ha permanecido estable con valores que fluctúan entre el 7,2% y el 8,7%, y por su importancia este sector ha recibido constantemente inversión pública.

Si revisamos la historia de la economía ecuatoriana podemos observar algunos acontecimientos importantes que son la causa de la decadencia de los sectores del transporte y de toda la economía.

Durante los años 70 y 90 los sectores primarios y secundarios de la economía estuvieron impulsados por los conocidos booms de algunos productos. Y debemos reconocer que el crecimiento de estos sectores está estado ligado al cambiante contexto internacional.

En este contexto el dinamismo de los sectores tradicionales empuja el crecimiento de los servicios relacionados con todas las actividades económicas.

Además uno de los principales eventos que desencadena la acelerada inversión en el transporte es el boom bananero. Tiempo después el resultado de los ingresos petroleros permitió realizar importantes inversiones en infraestructura para el sector del transporte. Sin embargo a partir de los años 80 y 90 la pesada deuda externa obliga al Ecuador a entrar a una etapa de inestabilidad económica y política, lo que desemboca en la migración y esto a su vez desencadena la urbanización y obliga a las personas a crear empleos en el área informal de los servicios, provocando la expansión del servicio del transporte ya que aparecieron en esta época los piratas o transportistas informales, que hasta la actualidad el gobierno trata de legalizar.

Luego de la dura crisis que atravesó el país, durante los años de 1998 y 1999 la dolarización en el año 2000 logró estabilizar la economía y con la ayuda del aumento del precio del petróleo también creció el tamaño del estado y se realizó importantes inversiones en transporte e infraestructura.

Es por eso que como resultado ya de la estabilidad, este sector también se mantiene su porcentaje de variación a partir del año 2000 como se muestra en el siguiente cuadro

**TABLA 1**  
**El Transporte y el porcentaje del PIB.**

<b>AÑOS</b>	<b>PIB TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO</b>	<b>Tasa de Variación Anual del PIB (%)</b>
2000	1.412.994	6,90%
2001	1.419.827	0,50%
2002	1.421.028	0,08%
2003	1.447.032	1,80%
2004	1.477.039	2,10%
2005	1.510.995	2,30%
2006	1.590.241	5,20%
2007	1.639.215	3,10%
2008	1.728.525	5,50%
2009	1.792.316	3,70%
2010	1.881.931	4,95%

**Fuente:** Información Estadística Mensual. No.1898. Abril 2010. Cuadro Banco Central del Ecuador.

**Realizado por:** Gabriela Sánchez

A partir del año 2000, el PIB transporte y almacenamiento se ha recuperado llegando a una tasa de 5,50% en el 2008 y 3,70% en el 2009, este último año se desató la crisis financiera internacional lo que podría explicar esta baja en la tasa de crecimiento. En general, el PIB transporte creció de USD 1.728.525 en 2008 a USD 1.792.316 en 2009. Otro de los factores que también se deben resaltar como parte importante en este sector; es la inversión que se realiza cada año en infraestructura y demás obras destinadas para la transportación por parte del Gobierno Central. Se debe tomar en cuenta que según la legislación nacional esta infraestructura vial y demás obras para el sector del transporte son consideradas un bien público y mediante concesiones se ha provisto de varias obras para este sector.

El mejoramiento de vías, carreteras, puentes y demás obras para la transportación permite que la economía del país pueda desarrollarse de mejor manera. Y con este pensamiento en el periodo 2007 al 2011 la inversión en red vial fue de 716 millones de dólares, lo que permitió desarrollar varias obras viales. El gobierno pretende invertir hasta 5 millones de dólares hasta el 2014 con la intención de fortalecer y mejora la red vial del país.

Las provincias con menor dotación vial son Manabí y Loja que según declaraciones oficiales serán atendidos durante el año 2012 lo que incrementará la inversión en este sector.

#### **2.2.4. DISTRIBUCIÓN DEL TRANSPORTE PÚBLICO EN EL PAÍS**

A nivel nacional existen cerca de 1.171.924 vehículos matriculados de todo tipo, siendo las ciudades de Guayaquil y Quito las que mayor porcentaje de vehículos posee. En cuanto a los vehículos de transporte “el número de vehículos destinados al transporte de pasajeros y de carga tuvo un crecimiento sostenido en los últimos cuarenta y tres años”. (ROMERO, 2008)

**TABLA 2**  
**NÚMERO DE VEHICULOS MATRICULADOS DESTINADOS PARA TRANSPORTE DE PASAJEROS POR PROVINCIAS**

<b>PROVINCIAS</b>	<b>TOTAL DE VEHÍCULOS</b>	<b>% POR PROVINCIA</b>
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>797.543,00</b>	
<b>AZUAY</b>	55.484,00	6,96
<b>BOLÍVAR</b>	4.575,00	0,57
<b>CAÑAR</b>	15.640,00	1,96
<b>CARCHI</b>	8.580,00	1,08
<b>COTOPAXI</b>	20.985,00	2,63
<b>CHIMBORAZO</b>	18.939,00	2,37
<b>EL ORO</b>	26.547,00	3,33
<b>ESMERALDAS</b>	12.563,00	1,58
<b>GUAYAS</b>	226.822,00	28,44
<b>IMBABURA</b>	23.395,00	2,93
<b>LOJA</b>	16.792,00	2,11
<b>LOS RÍOS</b>	38.581,00	4,84
<b>MANABÍ</b>	51.868,00	6,5
<b>MORONA SANTIAGO</b>	2.097,00	0,26
<b>NAPO</b>	1.599,00	0,2
<b>PASTAZA</b>	2.820,00	0,35
<b>PICHINCHA</b>	200.750,00	25,17
<b>TUNGURAHUA</b>	32.555,00	4,08
<b>ZAMORA CHINCHIPE</b>	1.555,00	0,19
<b>GALÁPAGOS</b>	556	0,07
<b>SUCUMBÍOS</b>	7.105,00	0,89
<b>ORELLANA</b>	3.639,00	0,46
<b>STO. DOMINGO</b>	18.067,00	2,27
<b>SANTA ELENA</b>	6.029,00	0,76

Fuente: [www.inec.com](http://www.inec.com)

Elaborado por: Gabriela Sánchez

En el Ecuador existen cerca de 797.543 unidades de transporte público colectivo de los cuales la mayor cantidad de vehículos motorizados matriculados se encuentran en “Pichincha y Guayas que aglomeran el 53.3% de los vehículos del país, seguidas en orden de importancia por Azuay 6,96%, Manabí 6,5%, Los Ríos 4.84% y Tungurahua 4,01%” (Instituto de Estadísticas y Censos, 2010) Hasta el año

2010 existen matriculados en la provincia de Pichincha 200.750.00 vehículos destinados a transporte entre ellos buses, colectivos, taxis, etc. Sin embargo Guayas aglomera el 28,44% de la totalidad de vehículos matriculados ya que es la provincia más grande y su capital Guayaquil es el principal puerto del Ecuador. Estas provincias por su gran extensión y actividad económica poseen un gran número de buses y taxis para la transportación de sus habitantes de un lugar a otro. Ambas ciudades programan importantes obra de infraestructura y vialidad para que el sistema de transporte sea lo más eficiente posible y permita a los ciudadanos movilizarse grandes extensiones con un solo pasaje e invirtiendo el menor tiempo posible.

Por otro lado las provincias de Zamora Chinchipe, Morona Santiago, Napo, Pastaza y Santa Elena no alcanzan ni el 1% siendo sus porcentajes de 0,19; 0,26; 0,20; 0,35; 0,76 respectivamente ya que no poseen una cantidad importante de vehículos de transporte de pasajeros, la razón; la reducida cantidad de territorio y la poca actividad económica, que únicamente se localiza en el centro de las ciudades y no se necesita mayor transportación. Al ser ciudades pequeñas el transporte que opera en su mayoría es ilegal y los vehículos no son matriculados exclusivamente para este fin.

En la provincia de Galápagos existe poca cantidad de vehículos de transporte terrestre de pasajeros como buses o taxis y estos únicamente funcionan en las islas pobladas que son 4, Santa Cruz, San Cristóbal, Isabela y Floreana. El transporte fluvial prima en las Islas, y la gente mayormente se traslada mediante bicicletas es por esta razón que únicamente el 0.7% de vehículos matriculados son destinados al transporte en esta provincia.

En nuestro país existen un total de 188 empresas, dedicadas al Transporte Público Urbano de Pasajeros, que en su mayor parte se han conformado como Cooperativas de Transporte. A nivel nacional este sector, cuenta con un parque automotor de 9.716 Unidades de Transporte; siendo Guayas la provincia con mayor número de Unidades de Transporte en el país con un total de 3.686 autobuses; seguido por Pichincha con un total de 2.728 Unidades de Transporte;

en estas dos provincias se encuentra la mayor cantidad de autobuses Urbanos del país, debido a que las capitales de estas dos provincias; Guayaquil y Quito respectivamente, son las dos ciudades más importantes del Ecuador.

### **2.2.5. ORGANISMOS DE CONTROL DEL TRANSPORTE**

En 1963 fue promulgada la primera Ley de Tránsito Terrestre. Esta ley cambió drásticamente la organización del servicio de Transporte Público en el país, puesto que el mismo dejó de estar en manos de las municipalidades y pasó a ser responsabilidad de varias organizaciones.

En el año 2008, aprueba la creación de la Agencia Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; así como una nueva Ley Orgánica y Reglamento de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, que rige en todo el Ecuador; a continuación jerarquizaré los organismos de control para el Transporte Público Urbano de Pasajeros, de acuerdo con la Constitución Política del Ecuador, la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y demás entidades que intervienen en sector del Transporte a nivel nacional

#### **2.2.5.1 Ministerio de Tránsito y Obras Públicas.**

Nombrado y posesionado directamente por el Presidente de la República, el más alto dignatario de esta organización es el Ministro quien al frente de este ministerio y como entidad rectora del Sistema Nacional del Transporte Multimodal formula, implementa y evalúa políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos que garantizan una red de Transporte seguro y competitivo, minimizando el impacto ambiental y contribuyendo al desarrollo social y económico del País. Este organismo tiene su sede en la ciudad capital y funciona a nivel nacional mediante secretarías ubicadas en cada provincia.

### **2.2.5.2. Agencia Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial**

La Agencia Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial es el ente encargado de la regulación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el país, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del sector. Tiene su domicilio en la capital del Ecuador. La Agencia Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial es una entidad autónoma de derecho público, con personería jurídica, jurisdicción nacional, presupuesto, patrimonio y régimen administrativo y financiero propio. Este organismo puede apoyarse en el Consejo Consultivo del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, el mismo que será integrado por delegados de varios ministerios del estado.

### **2.2.5.3. Comisión Provincial del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial**

Las Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial son órganos desconcentrados de la Agencia Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con jurisdicción en sus respectivas provincias, y administrados por un Director Provincial, el mismo que será de libre nombramiento y remoción. A partir del 7 de agosto de 2008, las comisiones provinciales de Tránsito asumieron las funciones que hasta el 31 de diciembre 2007 desempeñaron las Jefaturas de Tránsito de la Policía Nacional. Esto es emisión de licencias, matrículas y placas.

### **2.2.5.4. Dirección Nacional de Control del Tránsito y Seguridad Vial (DNCTSV)**

La Dirección Nacional de Control del Tránsito y Seguridad Vial DNCTSV es un organismo especializado de la Policía Nacional, encargada de la planificación y ejecución de las actividades de control del tránsito y seguridad vial a nivel nacional. La DNCTSV, impulsa campañas como "Corazones Azules, Conductor Elegido, Maneja con la Cabeza, No más peatones imprudentes en las Vías,

Paquito el Ecuador" y Capacitaciones permanentes de Educación Vial a los establecimientos Educativos, Gremios de transportistas, conductores y peatones

#### **2.2.5.5. Superintendencia de Cooperativas**

En el Ecuador existe 6500 cooperativas pero más de la mitad de estas no operando o no cumplen con sus obligaciones formales, con el fin de solucionar este problema el presidente de la República Ec. Rafael Correa anuncio la creación de la ley de economía popular y solidaria que pretende apoyar y desarrollar al cooperativismo en el país. Uno de los organismos encargados de la regulación de las instituciones involucradas en esta ley será la Superintendencia de Cooperativas que tendrá un trato especial para impulsar el cooperativismo (Posesionan a Superintendente de Economía, 2012)

#### **2.2.5.6. Superintendencia de Compañías**

Esta institución tiene como principal objetivo fortalecer, promover y controlar el desarrollo confiable y transparente de la actividad societaria y del mercado de valores a través de adecuados sistemas de regulación, control y servicios. Tiene la visión de ser una institución líder, altamente técnica e innovadora que contará con mecanismos modernos de asesoría, supervisión y control eficientes que promuevan el desarrollo societario y de mercado de valores.

### **2.3. TRANSPORTE DE PASAJEROS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

El Distrito Metropolitano de Quito forma parte de la provincia de Pichincha, con un áreas de 430.000 hectáreas, se encuentra situada a 2.850 metros tiene un aproximado de 2.047.900 habitantes.

Si bien los buses urbanos apenas representan el 17,1% del transporte público de Quito, estos cubren una gran cantidad de la demanda total del transporte, puesto que tiene capacidad para transportar mayor número de personas. Datos de la EPMMPQ-Q registran que en la capital, los taxis representan el 59,4% seguidos de los buses escolares con el 18,4%. El 1,6% de vehículos se destinan al servicio de transporte turístico, mientras que alrededor de 500 vehículos brindan el servicio de transporte interparroquial. En Quito también tenemos el Sistema Integrado de Transporte Urbano conformado por el Trolebús, la Ecovía y el Metrobús-Q.

Gracias a la aprobación de la Nueva Constitución los distritos metropolitanos son “entes autónomos” los mismos que tiene competencia en materia de movilidad según lo faculta el Título V capítulo cuarto artículos 262 y 264 que establecen como competencia las de:

- Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte regional y cantonal.
- Planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito regional
- Planificar, construir y mantener la vialidad urbana, y
- Planificar regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro del territorio cantonal.

El Distrito Metropolitano de Quito diseñó “El Plan Maestro de Movilidad” que tiene el propósito de “convertirse en un instrumento práctico, que define la política, lineamientos estratégicos y el conjunto de actuaciones necesarias para la organización adecuada de la movilidad de Quito en base a las necesidades reales de la ciudad” (Plan Maestro de Movilidad para el Distrito Metropolitano de Quito, 2008)

### **2.3.1 TIPOS DE TRANSPORTE PÚBLICO EN LA CIUDAD DE QUITO**

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a partir del año de 1990 inició estudios de ingeniería de transporte, con la intención de reorganizar y modernizar el Sistema de Transporte en la ciudad. El trolebús es uno de los medios de transporte público más utilizados en Quito, posteriormente se incorporaron a este sistema la Ecovía y el Metrobús, que son similares al trolebús en el sentido de que atraviesan las principales avenidas de la ciudad, La Ecovia por la Av. 6 de diciembre y el Metrobus por la Av. América y su extensión por la Av. La Prensa; con la única diferencia, aparte del recorrido, que los buses son de motor convencional de diesel mas no eléctricos. Estos medios de transporte masivo, se atiende a gran parte de la población. En este sentido los transportes que ofrece la ciudad de Quito son:

#### **2.3.1.1 Trolebús**

Se define al servicio de trolebús como: “Una red de líneas de transporte urbano que se enlazan entre sí mediante estaciones de transferencia y paradas de integración” (TROLEBUS, 2006)

Este sistema posibilita a los usuarios diseñar su propia ruta y trasladarse a cualquier punto de la ciudad con un solo pasaje. Además, este sistema permite a los usuario que realizan viajes largos y que viven en las suburbios pagar un solo pasaje y trasladarse a cualquier parte de la cuidad.

El Trolebús constituye el eje central del Sistema Integrado de transporte en la ciudad y ha sido uno de los proyectos más exitosos de los últimos años en Quito. El sistema integrado se complementa con el sistema de alimentadores, mediante buses de gran capacidad, que realizan viajes desde las estaciones de transferencia hacia los barrios periféricos de la ciudad y viceversa.

### **2.3.1.2. Ecovias**

De los estudios efectuados en 1998, con la colaboración de expertos brasileños y en el marco del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se determinó que en la Av. 6 de Diciembre era necesario implementar un Sistema Integrado de Transporte, en vista del incremento de la demanda en este sector.

### **2.3.1.3. Metrobus**

El tercer proyecto de un sistema integrado de transporte se denomina Metrobus. Este sistema se orienta a lograr la reestructuración y modernización de la prestación de servicios de transporte público de pasajeros en el Distrito Metropolitano de Quito.

“El Programa de Corredores de Transporte Público contempla la estructuración de la Red Fundamental de Transporte, con la ejecución de troncales longitudinales principales de norte a sur y hacia los valles, en corredores operando bajo el sistema conocido como Bus Rapid Transit (BTR), con carriles exclusivos para el transporte público por los cuales circularán buses ecológicos de gran capacidad y con un sistema de paradas y estaciones que permiten la integración física y tarifaria” (Rubio, 2009)

### **2.3.1.4. Corredores de Transporte**

“Con la implantación de los nuevos corredores de transporte, se pretende generar una nueva alianza estratégica entre el Municipio de Quito y los operadores históricos de transporte, definiendo una racional estructura de rutas, servicios, tarifas, flota, y promoviendo la modernización de los operadores con un nuevo esquema de organización empresarial” (TROLEBUS, 2006).

### **2.3.1.5. Transporte Convencional**

Las operadoras de Transporte son empresas que mediante permiso de operación puede prestar el servicio de transporte urbano dentro de la ciudad de Quito respetando el número de flota y las rutas asignadas por el organismo competente

**CUADRO 2**  
**LISTADO DE OPERADORAS EN QUITO**

LISTADO DE OPERADORAS DE TRANSPORTE EN QUITO						
No	Nombre	No Habil		No	Nombre	No Habil
1	TROLE BUS	201		28	BELLAVISTA	30
3	SAN CRISTOBAL	61		29	ATAHUALPA	15
4	TRANSALFA	50		31	VICTORIA	66
5	TRANSPACOMI	8		33	VENCEDORES DE PICHINCHA	106
6	MARISCAL SUCRE	38		34	7 DE MAYO	33
7	TRANSMETROPOLI S.A	20		35	QUITUMBE	72
8	LUJOTURISA	24		36	SAN CARLOS	74
9	21 DE JULIO	26		39	MONSERRAT	27
11	TESUR	66		41	SERVIAGOSTO	27
12	TRANSLATINOS	117		42	TRANSPALNETA	145
13	TRANSPORTES ZETA	32		46	<b>SAN FCO DE CHILLOGALLO</b>	<b>80</b>
15	6 DE DICIEMBRE	44		47	QUITO	40
16	CARCELEN TARQUI	138		48	TRANSPORTES PAQUISHA	73
17	LATINA	87		49	TRANSHEROICA	57
18	SEMGYLLFORS.A.	23		50	COLETRANS	23
19	SECUATRANS	18		51	DISUTRANS	80
20	RAPITRANS	23		52	JUAN PABLOII	87
21	AGILA DORADA	52		54	CONETRA	46
22	NAC. TRANSPORTE	42		56	TRANSPASMETROTRANS	24
23	QUITENO LIBRE	57		61	TRANSHemisfericos	84
24	TRANSPORCEL	62		68	SAN JUAN	24
25	TRANS. REINO DE QUITO	71		69	LLANO GRANDE	22
26	ALBORADA	63		70	CALDERON	90
27	COL. URBANOS PICHINCHA	38		001E	ECOVIA	42
					<b>FLOTA TOTAL</b>	<b>2728</b>

**Fuente:** Empresa pública municipal de movilidad y obra publicas EPMMOP

**Realizado por:** Gabriela Sánchez

El cuadro anterior presenta las compañía y cooperativas de transporte que trabajan prestando servicio de Transporte Urbano en la ciudad de Quito. El total de vehículos para el transporte urbano de pasajeros en la ciudad de Quito es de 2.728. en el mismo consta el número de la operadora registrado en EPMMOP, la razón social de la operadora de transporte y el número de habilitaciones que tiene cada una

### **2.3.2 LA ADMINISTRACIÓN DEL TRANSPORTE TERRESTRE EN QUITO.**

El Ilustre Municipio de Quito es el responsable de la transportación de toda la provincia de Pichincha a partir del año 1993 ya que desde este año los municipios pasan a ser responsables del manejo de la transportación y que mediante ley del 2008 se ratifica este tema “planificar, regular y coordinar todo lo relacionado con el transporte público y privado dentro de su jurisdicción, en forma directa, por concesión, autorización u otra forma de contratación administrativa de acuerdo a las necesidades de la comunidad.” (Ley Organica de Transporte Terestre Transito y Seguridad Vial, 2008)

Con el objetivo de cumplir con esta disposición el Municipio de la capital dispone organismos que permitan regular la movilidad en la ciudad de Quito y sus alrededores. Estos trabajan en conjunto con los organismos del Estado destinados para el transporte a nivel nacional. Estos organismos son:

#### **2.3.2.1 Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP-Q).**

Esta importante empresa tiene la misión de “Contribuir a elevar el estándar de vida de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito, mediante una planificación integral, ejecución y control de la infraestructura vial, de las obras públicas relacionadas, del transporte y la movilidad, con altos niveles de competitividad, privilegiando la participación ciudadana y preservando el equilibrio ambiental. Para esto, contamos con colaboradores altamente capacitados y motivados, que trabajan, en un ambiente de respeto, transparencia y orientación de servicio a la ciudadanía” (Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, 2009)

#### **2.3.2.2 Gerencia de Gestión de la Movilidad**

“Es la responsable de gestionar, coordinar, administrar, ejecutar y fiscalizar el sistema de tránsito y transporte del DMQ, con el fin de garantizar el mejoramiento

de las condiciones de movilidad de la población. Para lo cual la Gerencia de Gestión de la Movilidad, organiza y coordina la presentación de las Unidades de Transporte Público a las dos revisiones anuales, que deben ser efectuadas en la CORPAIRE. Además da seguimiento a las presentaciones y aprobaciones a la Revisión Vehicular de las unidades de Transporte Público convocadas” (TROLEBUS, 2006).

### **3.2.3 Gerencia de Planificación de la Movilidad**

La Gerencia de Planificación de la Movilidad se encarga de realizar los estudios técnicos que permitirán aprobar o negar las solicitudes presentadas por la comunidad.

#### **2.3.2.4. Corporación para el Mejoramiento del Aire de Quito (CORPAIRE)**

“Es una persona jurídica, ecuatoriana, de derecho privado, sin fines de lucro, que tiene como fines primordiales los de coordinar, gestionar y llevar adelante el proceso de estudios técnicos y económicos, elaborar bases, convocar, seleccionar, adjudicar, contratar y fiscalizar la operación de los Centros de Revisión y Control Vehicular de Quito, así como monitorear la calidad del aire ambiente a través de la Red Metropolitana de Monitoreo Atmosférico de Quito (Ley Organica de Transporte Terestre Transito y Seguridad Vial, 2008; articulo 20 numeral 13”).)

Tiene como objetivo primordial garantizar las condiciones de seguridad de los vehículos y comprobar que cumplen con las normas técnicas vigentes, para reducir la contaminación ambiental en la capital.

### 2.3.3 PLAN MAESTRO DE TRANSPORTE Y VIALIDAD

Una de las programaciones más importante que ha emprendido la municipalidad es la creación de un plan estratégico que ayudará a todos los involucrados en la transportación y la movilidad de la ciudad a largo plazo que con enfoque de visión integral prioriza la participación ciudadana y el respeto por el medio ambiente.

El Plan Maestro de movilidad es una guía de referencia dinámica para la gestión del desarrollo sustentable para la movilidad metropolitana hasta el 2025, y es también un instrumento de comunicación ciudadana a través de la aplicación de políticas, estratégicas y directrices para la gestión integral de la movilidad.

El Plan Maestro considera el tratamiento de varios componentes referentes a la movilidad como:

**Transporte:** abarca los campos del transporte colectivo de personas, el transporte escolar y turístico, el servicio de taxis, el transporte de bienes y servicios y los modos no motorizados.

**Gestión de tráfico:** comprende la organización y manejo de los flujos de tráfico sobre la red vial

**Vialidad:** contempla la provisión y mantenimiento de la infraestructura y equipamientos necesarios para atender las demandas de transporte y de la gestión de tráfico.

Los objetivos que pretende alcanzar este plan de movilidad son los siguientes:

- Logara que todos los actores se movilicen dentro del distrito metropolitano de Quito en condiciones de calidad, eficiencia y seguridad según estándares internacionales generales aceptados.
- Procurar que el tiempo promedio de desplazamiento de 45 minutos no se incremente.
- Logra que el sistema integrado de transporte opere con niveles de eficiencia y calidad según los estándares internacionales

- Conseguir que la operación de transporte no genere impactos ambientales de contaminación o ruido que sobrepase a los niveles establecidos por las normas del Índice Quiteño de Calidad de Aire.
- Lograr que la mayoría de la población apoye y respete las disposiciones del sistema de transporte público en la ciudad.

## **2.4 DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A.**

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad para conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento y desarrollo. Esta herramienta permite detectar las causas principales de los problemas y enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías.

Para la realización del diagnóstico se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión y objetivos, y así poder conocer mejor a la institución y sus aspiraciones a corto y largo plazo.

La Compañía de Transporte San Francisco de Chillogallo S.A. con sede en la ciudad de Quito, capital de la República, fue constituida por propietarios de buses urbanos quienes decidieron unir sus capitales, aportando inicialmente un capital de diez mil dólares americanos divididos en dos mil acciones ordinarias y nominativas de un valor de cinco dólares cada una. La empresa se constituye el 3 de enero de 2003 con una duración de 30 años y se registró por la Ley de Compañías, y la Ley de Tránsito de Transporte Terrestre, así como las resoluciones que dicten los organismos de tránsito competente.

En la actualidad la compañía no cuenta con un modelo de gestión específico para vigilar las aéreas financieras y operativas, los procedimientos se llevan empíricamente, basados en las experiencias de hechos anteriores.

## **2.4.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS**

### **2.4.1.1 Misión**

“San Francisco de Chillogallo S.A. es una empresa orientada a satisfacer las necesidades de transporte de calidad para la ciudadanía dentro del Distrito Metropolitano de Quito, garantizando así una flota óptima de operación que cumpla con los horarios y rutas establecidos por el ente regulador de transporte urbano de pasajeros; para lo cual se cuenta con colaboradores que poseen una alta capacitación y motivación, generando un ambiente de respeto, transparencia y orientación del servicio a la comunidad.” (Archivos de la Compañía San Francisco de Chillogallo S.A. )

### **2.4.1.2 Visión**

“Ser una empresa competitiva en el transporte urbano de pasajeros dentro del Distrito Metropolitano de Quito, con un posicionamiento centrado en la excelencia y buena gestión, mediante la renovación constante de nuestro parque automotor, y así poder contribuir de manera responsable con la comunidad y el medio ambiente.” (Archivos de la Compañía San Francisco de Chillogallo S.A. )

### **2.4.1.3 Objetivo**

- ***Objetivo General***

“Prestar el servicio de transporte urbano de pasajeros dentro del Distrito Metropolitano de Quito, así como en aquellos lugares que los organismos competentes de transporte autoricen, además de establecer y brindar servicios a fines con toda actividad relacionada con el transporte.” (Archivos de la Compañía San Francisco de Chillogallo S.A. )

## **2.4.2 ACCIONES Y ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA**

### **2.4.2.1 Acciones**

Una **acción** representa la propiedad que una persona tiene como parte de una sociedad, la cual otorga derechos económicos y políticos a su titular (accionista), como el derecho a una parte de las utilidades y voto en las juntas de accionistas. El capital total asciende a un monto de \$10.000 (diez mil dólares), los mismos que están divididos en dos mil acciones de \$ 5 (cinco dólares) cada una dando un total de \$20 (veinte dólares) por cada una de los accionistas. El capital suscrito y pagado en numerario en su totalidad se encuentra depositado en la cuenta del Banco de Pichincha. Las acciones constan de títulos que se extenderán en libro con talonarios correlativamente numerados. Las acciones son transferibles por acto entre vivos y herencias. Toda transferencia de dominio de acciones debe suscribirse en el libro de acciones y accionistas de la compañía para que surta efectos legales

Hasta el año 2010 la Compañía fue dueña del 27% de las acciones y estos puestos de trabajo los ocupaban personas que poseyeran unidades de transporte público urbano que cumplieran con los requerimientos de años de servicio de las unidades. Para el 2011 y por aprobación de Junta General de Accionistas se resuelve vender los derechos y acciones de la compañía a nuevos socios.

### **2.4.2.2. Accionistas<sup>1</sup>**

Un accionista es aquella persona natural (persona física) o jurídica que es propietaria de acciones de los distintos tipos de sociedades anónimas

“Tratándose de una sociedad anónima, puede existir un gran número de accionistas que no participan necesariamente en la gestión de la empresa, y cuyo interés es únicamente recibir una retribución en dividendo a cambio de su inversión” (Conocimientos Web.net)

---

<sup>1</sup> Revisar anexo 1

Los accionistas activos al 31 de diciembre de 2011 son un total de 76 personas naturales con 20 acciones cada uno en la mayoría de casos; y hasta un total de 40 acciones en otros accionistas.

### **2.4.3. FLOTA<sup>2</sup>**

Características de la Flota de la Compañía: La compañía cuenta con 80 unidades de transporte urbano de estas 70 son buses TIPO y 10 buses especiales. El año promedio de la flota actual de la compañía del año 2005 y tiene buses marca Chevrolet, Isuzu, Hino, Mercedes Benz y Volkswagen.

### **2.4.4. ORGANIZACIÓN OPERATIVA**

#### **2.4.4.1 El Contrato de Operación**

“El contrato de operación es un título habilitante, suscrito entre la Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas y las Compañías de Transporte legalmente constituidas, por la cual esta última adquiere la calidad de Operadora de Servicio de Transporte Público de Pasajeros, debidamente autorizada por la EPMMOP-Q para realizar Transporte Público de Pasajeros en el Distrito Metropolitano de Quito, de acuerdo a las especificaciones, condiciones y obligaciones establecidas en el contrato” (Contrato de Operación para la prestación de servicios de Transporte Público Urbano de Personas, 2008) La Gerencia de Gestión de la Movilidad de la EPMMOP-Q otorgó el Contrato de Operación de la Compañía San Francisco de Chillogallo el 1 de enero de 2009 según informe técnico No 2009-EMMOP-UTP-143 y tiene un plazo de 5 años, por lo tanto este contrato caducará el 31 de diciembre de 2013. Es este contrato constan los accionistas con sus respectivas unidades de transporte y los índices operacionales que son los parámetros y características del servicio de transporte

---

<sup>2</sup> Revisar anexo 2

que determinan las rutas, frecuencias, intervalos, horario de operación y flota vehicular.

#### **2.4.4.2 Rutas**

Las rutas son trayectorias preestablecidas que permiten movilizar a las personas de un punto a otro, con diferentes formas de operación y de trazado que son atendidos por la misma operadora. Estas rutas son otorgadas en la ciudad de Quito por la EPMMOP-Q después de realizar un estudio técnico de las necesidades de uno o varios sectores o poblados. En este estudio se detalla la cantidad de unidades que deberían trabajar y los horarios necesarios para cubrir la demanda. Las rutas son recorridos legalmente autorizados a la transportación pública, considerado entre origen y destino

#### **2.4.4.3. Recorridos**

El recorrido de una ruta es el detalle de las calles, avenidas y pasajes que conforma la ruta. Este recorrido está establecido en el contrato de operaciones. Así tenemos los siguientes recorridos.

- **Ruta 1: Hospital Militar – La Merced<sup>3</sup>**

Transita desde el Barrio La Merced de Chillogallo hasta el Hospital Militar en las calles Andalucía y Ladrón de Guevara.

Esta línea tiene 26 kilómetros de longitud por vuelta un promedio de 12.5 km en sentido sur-norte y 13.5 km en sentido norte-sur. El recorrido de esta ruta atraviesa importantes barrios y sectores en el norte de la ciudad como la Av. Patria, Pérez Guerrero y Av. Universitaria. En esta zona se encuentran localizan varias universidades y centros educativos, así como negocios de toda índole.

---

<sup>3</sup> Ver anexo 3

Las calles que se ubican en el despacho sur de la ruta no se encuentran asfaltadas lo que provoca daños a las unidades.

- **Ruta 2: Hospital Militar – Santa Rosa<sup>4</sup>**

Transita desde el Sur en el barrio Santa Rosa alta hasta el Hospital Militar en el centro-norte de la ciudad.

Esta línea tiene 30 kilómetros por vuelta dando un aproximado de 14.5 km en sentido sur-norte y 15.5 km en sentido norte-sur.

Al norte y al sur el recorrido tiene gran demanda de pasajeros, en las horas pico estas unidades son fundamentales para el traslado de personas hasta sus lugares de trabajo y estudio. Esta línea es muy importante para la empresa ya que genera importantes ingresos.

- **Ruta 3: 24 de Mayo – La Independencia<sup>5</sup>**

Esta ruta opera desde el Barrio Espejo en Chillogallo sector de la Independencia, y llega hasta la Calle 24 de Mayo en el centro Histórico de la ciudad.

Esta ruta tiene 23 Km por vuelta, esta es una ruta histórica de la Compañía ya que desde su fundación como cooperativa esta ha sido su ruta.

Esta es la única ruta perteneciente a la compañía que atraviesa en centro histórico de la ciudad.

- **Ruta 4: Universidad Central –Mena Dos<sup>6</sup>**

Esta ruta traslada a los usuarios desde el barrio Reino de Quito en la Mena Dos hasta la Universidad Central en el barrio La Gasca

---

<sup>4</sup> Ver anexo 4

<sup>5</sup> Ver anexo 5

<sup>6</sup> Ver anexo 6

Esta ruta tiene 23 Km por vuelta. La ruta Mena Dos- Universidad Central llega hasta este centro de estudio donde existe gran cantidad de demanda.

Esta es una de las rutas más cortas que tiene la compañía.

- **Ruta 5: Universidad Central – Santa Clara** <sup>7</sup>

Transita desde el Barrio Santa Clara de Chillogallo hasta la Universidad Central en el Barrio La Gasca. Con 31 Km de recorrido por vuelta esta ruta es la más extensa de la compañía. Llega hasta el barrio Santa Clara de Chillogallo, en este barrio las calles no son pavimentadas y los caminos de tierra dañan continuamente las unidades.

- **Ruta 6: Hospital Militar – Santa Rosa III** <sup>8</sup>

Recorre desde el Barrio Santa Barbará alta hasta el Hospital Militar en el centro-norte de la ciudad.

Esta ruta tiene 28 Km de recorrido por vuelta, en su origen el Barrio Santa Barbará de Chillogallo, solo existe esta línea de transporte sin embargo la flota que cubre la demanda en este sector es tan solo de 8 unidades, las mismas que al utilizar un espacio muy amplio de intervalo no se llenan y crea malestar en los usuarios.

#### **2.4.4.4. Índices Operacionales**

“Los índices Operacionales son los parámetros y características del servicio de transporte que determinan las rutas, frecuencias, intervalos, horarios de operación, flota vehicular en la que se describa el socio o accionista y las características del vehículo” (ROMERO, 2008).

---

<sup>7</sup> Ver anexo 7

<sup>8</sup> Ver anexo 8

A pesar de que en el contrato de operación establece los horarios de inicio y fin del servicio, en varias rutas la demanda exige extender o disminuir el servicio, varios índices operacionales no se pueden cumplir en su totalidad ya que por la congestión vehicular las unidades se demoran más de lo previsto, en algunas rutas se ha cambiado estos tiempos para mejorar el servicios a los usuarios en especial en hora pico donde existe mayor demanda.

A continuación se detallan los índices de operación con la que trabaja la flota de la Compañía San Francisco.

**TABLA 3**  
**ÍNDICES DE OPERACIONES DE LAS RUTAS DE LA COMPAÑÍA**

No	RUTAS	HORARIOS	INTERVALOS		FRECUENCIA		TIEMPO VUELTA	KM
			H. PICO	H. VALLE	H. PICO	H. VALLE		
119	STA BARBARA	5:30 - 20:00	0,1	0,15	6	4	1:50	28
39	SANTA ROSA	5:00 - 22:00	0,05	0,07	12	7,5	2:00	30
27	24 DE MAYO	5:50- 19:00	0,08	0,1	7,5	6,5	1:50	23
17	MENA DOS	5:20 - 21:30	0,06	0,08	10	7,5	1:30	23
16	LA MERCED	4:50 - 22:00	0,06	0,08	10	7,5	2:00	26
113	SANTA CLARA	5:12 - 21:00	0,08		8,6		1:30	31

**Fuente:** Permiso de Operación Cia. San Francisco

**Realizado por:** Gabriela Sánchez

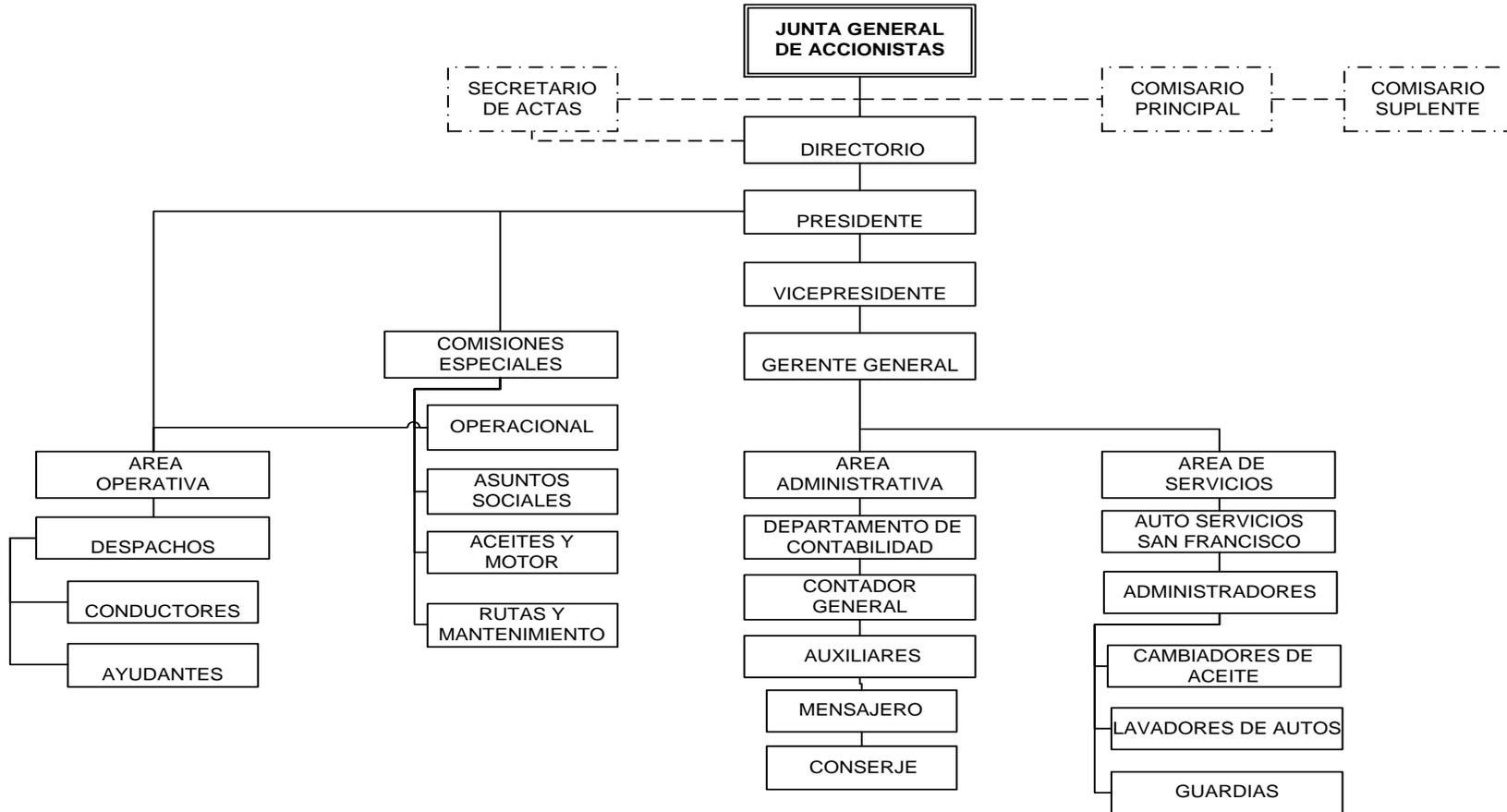
## 2.4.5. ORGANIZACIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

### 2.4.5.1. Organigrama

La estructura que tiene la empresa es jerárquica, siendo la Junta General de Accionistas reunida en pleno, la mayor autoridad en la Compañía. El Organigrama actual se presenta de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA 1

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA CIA SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A.



Fuente: Archivos de la Compañía San Francisco

Realizado por: Gabriela Sánchez

La Junta de Accionistas de la Compañía es la encargada de gobernar y administrar la Compañía por medio del Directorio, el Presidente, Vicepresidente, el Gerente y fiscalizada por el Comisario.

- **El Directorio**

El directorio está conformado por Presidente, Vicepresidente, Gerente y 7 vocales los cuales se reúnen por lo menos una vez al mes para resolver asuntos inherente a la Compañía, los acuerdos tomados en el directorio serán obligatorios para todos los accionistas. El directorio elegirá de entre sus miembros u otros accionistas miembros de las comisiones que trabajen para la empresa. Estas comisiones son: Accidentes, Asuntos Sociales, Operacional

- **Área Operativa**

En el Área Operativa laboran 7 personas que trabajan como despachadores en las paradas de cada ruta, los mismos que trabajan en horarios rotativos. Ellos se encargan de hacer cumplir las disposiciones en cuanto a tiempos, horarios y recorridos de las rutas. Realizan observaciones y recomendaciones a los conductores y ayudantes de las unidades.

- **Área Administrativa-Financiera**

En el Área Administrativa-Financiera laboran 4 personas el Contador, auxiliar contable, secretaria y mensajero. Ellos se encargan de llevar y realizar registros contables, balances y demás documentación importante para la compañía.

- **Autoservicios San Francisco**

La compañía posee un Autoservicio donde se realizan lavadas express y cambios de aceites entre otras actividades a las unidades de la compañía y a personas particulares. En Autoservicios San Francisco trabajan: 2 administradores, 3 cambiadores de aceite, 1 lavador y secador de autos y una persona que realiza labores de guardianía y mensajería.

### 2.4.5. ANÁLISIS FODA

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de una empresa. En la matriz FODA se detallan las fortalezas que son aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la Compañía de otros de igual clase. Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse y las amenazas son situaciones negativas, externas, que pueden atentar contra la empresa, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

**CUADRO 3**  
**ANÁLISIS FODA DE LA CIA SAN FRANCISCO**

<b>FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compañía legalmente constituida y con documentación en regla.</li> <li>• Disposición para renovar la flota</li> <li>• Afiliación Cámara de Transporte de Quito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración individual de los ingresos de la unidades</li> <li>• No existe compromiso de Conductores y Ayudantes.</li> <li>• Rotación constante de personal en las unidades</li> <li>• Falta de estructura organizacional</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento Demográfico al Sur de la Ciudad.</li> <li>• Economía estable y Créditos de Bancos con interés bajo, para compra de nuevas unidades</li> <li>• Convenios con carroceros</li> <li>• Plan de Chatarización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio del Pasaje Congelado</li> <li>• Incremento en los Costos de Mantenimiento.</li> <li>• Excesiva circulación de buses por la misma línea.</li> <li>• Incertidumbre de los Corredores Viales.</li> </ul>

**Fuente:** Cia San Francisco

**Realizado por:** Gabriela Sánchez

#### **2.4.5.1. ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS**

- La compañía se encuentra legalmente constituida y posee todos los documentos en regla, como escrituras de la Sede Social, de la Lubricadora “Autoservicios San Francisco” así como el Permiso de Operación otorgado por la EPMMOP-Q, nombramientos de los directivos, permisos de salud, bomberos, patentes etc. Tener documentos en regla y actualizados permite realizar trámites de manera legal en cualquier instancia pública o privada.

Este punto permite que los accionistas tengan el respaldo de la institución para realizar trámites personales y ante las autoridades competentes.

La documentación en regla que posee la compañía le permite que la EPMMOP-Q considere a la Compañía San Francisco parte de las operadoras históricas que trabajan en el sur de la capital, y se abra la posibilidad de licitar con la empresa pública para brindar el servicio de transporte.

También se puede recalcar que gracias a la organización que tiene la empresa los accionistas también sienten el respaldo de la compañía cuando realizan trámites ante las autoridades competentes como ante el SRI para acceder a las exoneraciones de impuestos, agencias de tránsito para matriculaciones y ante la EPMMOP-Q para cambios de socios y unidades. La Experiencia en el manejo de la empresa de transporte es un importante factor

- Los accionistas de la compañía tiene la disposición de renovar sus unidades frente a los desafíos que presenta las nuevas exigencias del mercado, es así que más de 5 unidades nuevas se incorporaron durante los meses de Mayo a Octubre y por lo menos 2 accionistas se encuentran carrozando unidades año 2012 que entraran en circulación en Noviembre y Diciembre, varios accionistas ya están en conversaciones con carroceros o instituciones crediticias para renovar sus vehículos.
- Las asociaciones han permitido alcanzar cierto beneficios y metas que individualmente no se puede conseguir, es por eso que una de las fortalezas

que tiene la compañía es el estar afiliada a la Cámara de Transporte Urbano del Distrito Metropolitano de Quito y FENATU; institución que congrega a varias empresas dedicadas al transporte urbano de pasajeros de la ciudad de Quito y que mediante sus dirigente ha buscado beneficios comunes para los transportistas de las ciudad. Una de sus importantes intervenciones se puede ver en la organización de los corredores y tramitar pagos y beneficios para el sector.

#### **2.4.5.2. ANÁLISIS INTERNO: DEBILIDADES**

- Una de las mayores debilidades de la Compañía es que cada accionista trabaja bajo su propio criterio. A pesar de que existe una tabla de horarios para la organización del trabajo en cada ruta los accionistas trabajan hasta el horario que puede o desean dependiendo de los ingresos que se obtiene.
- Los conductores y ayudantes que trabajan en las unidades no tienen estabilidad laboral. No se encuentran afiliados al IESS y no reciben un salario básico ni horas extras por su trabajo, por lo que la gran mayoría de colaboradores no se compromete en su trabajo.
- Bajo esas circunstancias los conductores y ayudantes no trabajan fijos en una sola unidad, sino donde les pagan mejor o donde ellos prefieren. Adicional a esto existe un problema ya que la nueva ley de tránsito sanciona a los conductores que manejan sin licencia profesional y les reduce puntos por cada infracción de tránsito que cometen, esto ha hecho que muchas personas que no tienen licencia profesional de conductores sean apartados de la institución y aquellos que tienen licencia sean más cuidadosos con los puntos de la misma ya que existe una escasez de conductores y eso ocasiona que varias unidades se vean obligadas a no trabajar porque no hay quien conduzca.
- Uno de los problemas principales de la compañía es la falta de una estructura organizacional dentro de la empresa, no existen división de áreas de trabajo, ni un manual de funciones que indique las labores del personal administrativo. Las actividades de la empresa las realizan entre todos sin embargo no existe

una persona responsable directa de las actividades. A continuación se presenta las actividades que se realiza en la empresa, la descripción de las mismas y el responsable aparente en cada una.

**CUADRO 4**  
**DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEL PERSONAL DE LA CIA. SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO**

<b>FUNCIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>ADMINISTRATIVA</b>	REPRESENTACIÓN	Delegado de la compañía para tomar decisiones en compromisos y ante autoridades	GERENTE Y PRESIDENTE
	CONTRATACIÓN PERSONAL	contrata personal administrativo y operativo	CONTADOR
	ASUNTOS SOCIALES	encargados de organizar eventos y actividades sociales	COM. ASUNTOS SOCIALES
	SEGUROS	apoyo a accionistas en caso de accidentes, calamidades o enfermedad	DIRECTORIO
<b>OPERATIVA</b>	PLANIFICACIÓN OPERACIONES	Encargos de planificar rutas y horarios de líneas	COM. OPERACIONAL
	CONTROL DE OPERACIONES	encargados de fiscalizar el trabajo de despachadores y personal en las unidades	COM. OPERACIONAL
<b>FINANCIERA</b>	CONTABILIDAD	actividades relacionada con la contabilidad	AUX. CONTABILIDAD
	INGRESOS Y CONCILIACIONES	cobro de tickets	AUX. CONTABILIDAD
		conciliación de valores depositados y egresados	AUX. CONTABILIDAD
	SECRETARIA	elaboraciones de documentación y archivo	AUX. CONTABILIDAD

**Fuente:** Cia. San Francisco  
**Realizado por:** Gabriela Sánchez

Como se observa en el cuadro anterior parte de las actividades se distribuyen entre el directorio conformado por accionistas de la compañía, estas actividades no tiene un responsable directo y el trabajo se lo realiza en base a los criterio y experiencias de las personas que están al frente de la comisión. En cuanto al área administrativa, al no tener un esquema administrativo definido la contratación del personal no se lo realiza siguiendo un procedimiento técnico, y en la mayoría de las ocasiones prima la afinidad con las personas, que la capacitación de las

mismas lo que provoca problemas con el personal cuando no es calificado. En el área contable ya que únicamente trabajan el contador con 2 auxiliares contables, el trabajo se recarga y no se puede despachar con prontitud los pagos y demás cuentas por la cantidad de trabajo en este departamento, además las personas que trabajan en esta área cumplen el papel de secretaria y asesoramiento en cuanto a trámites para los accionistas lo que aumenta el trabajo en esta área.

#### **2.4.6.3. ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES**

Hoy en día, debido a los constantes cambios que ocurren en el país y a nivel internacional es importante prestar atención a los factores externos. Un análisis dirigido a este sector permite detectar y evaluar los acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de la compañía, y que están más allá de su control, y que podría beneficiar o perjudicar significativamente a su economía.

La elaboración de este análisis permitirá detectar oportunidades y amenazas, las mismas que ubicadas en la matriz FODA permitirán formular estrategias para eludir las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades que tiene el mercado.

- Una de las oportunidades es el gran crecimiento que tiene el sur de Quito. Siempre los barrios más alejados necesitaran de transporte, esto obliga al municipio a extender las rutas lo que aumenta la demanda de usuarios. A continuación presento un breve resumen obtenido del último censo del año 2010 acerca de las condiciones demográficas de la capital. **Crecimiento poblacional** (MULTIMEDIOS, 2011): según el último censo poblacional (2010) se estima que cerca de 60 mil personas cada año viven en la ciudad; Este aspecto marca un desafío en planificación para autoridades y ciudadanos, pues a la par de la demografía deben crecer los servicios básicos. Incluso la población que está creciendo está entre el rango de 15 a 65 años; es decir, la económicamente activa y con aspiraciones de vivienda y trabajo.

En términos de ocupación, la ciudad es una de las mejores, se destaca que un 33.9% de los trabajadores están afiliados a la seguridad social. En cuanto a

educación, los niveles son superiores a otras ciudades, en la ciudad hay un porcentaje de 22.5% de individuos que tienen instrucción superior. Existen cerca de 764.180 viviendas de los cuales el 53.6% son casas, el 32.6% departamentos, 8.5% cuartos y 4.5% media aguas.

Las características de la ciudad con el aumento demográfico presentan una oportunidad de trabajo, ya que el crecimiento poblacional asegura la necesidad del servicio de transporte por un largo tiempo. Por otro lado presenta un desafío en la organización de la empresa ya que con tal demanda es necesario alcanzar eficiencia y eficacia en el servicio que se brinda a la ciudadanía.

Uno de los aspectos positivos en este sentido es también la reducción del nivel de pobreza que en la ciudad de Quito se siente solamente en el 9% de la población. Esto permite considerar que la necesidad de transporte público sigue latente en la ciudadanía y que con la reducción de la pobreza es posible pensar en un alza de los precio del transporte que se ha congelado por casi de 10 años.

Durante los últimos años la economía del país ha visto un crecimiento moderado que no ha dejado de ser importante para las actividades económicas en la ciudad de Quito. A continuación presento un resumen de la condición actual de la económica en el país y la importancia de esta estabilidad para todos los sectores de la economía. Durante el año 2011 se han producido aspectos importantes en la economía de nuestro país. Después de un crecimiento económico moderado durante el año 2010 la economía creció entre un 6 y 8 % impulsado por el gasto público que generó el gobierno durante este año. En este sentido uno de los aspectos relevantes es La **Canasta familiar y salario digno**: El ingreso familiar mensual de USD 545 alcanza a cubrir el 93,2% del valor de la canasta básica Esto muestra una mejora en relación a la cobertura presentada en años anteriores. **Empleo**: Los indicadores de mercado laboral urbano muestran que en la ciudad de Quito el 96% de hombres y mujeres se encuentra trabajando. El 51,9% de varones y el 49% de mujeres trabajan de manera formal y el 40% y 36 % respectivamente se desenvuelven en el área informal. Únicamente en Quito se observa que existe un 3% de hombre y mujeres que se encuentran en la

desocupación según datos del ministerio de trabajo. Esto permite entender que en general existe en el área urbana de la capital una mejor calidad de empleo lo que refleja la mejoría en la calidad del empleo. **Inversión Pública:** Desde el año 2010 al 2012 la inversión pública registrada a través del Plan Anual de Inversiones alcanzó los USD 571 millones, lo que representa una ejecución del 7,5% del total codificado y un incremento del 15,5% del monto invertido. Este panorama donde el crecimiento de la economía comienza a sentirse en la sociedad permite que las personas se encuentren más satisfechas y sea más estable el trabajo en las empresas y en el sector informal. Esto se muestra en el Índice de Confianza Empresarial (ICE) que alcanzó los 802,5 puntos en abril del 2012, incrementándose en 161 puntos respecto al registrado en abril del año pasado. La importancia de que los salarios se encuentre cerca de cubrir con la canasta básica y que el desempleo este bajando permite que las actividades económicas se desarrollen de mejor manera, esto conviene al sector del transporte ya que el incremento de actividades también se incrementa la movilización de las personas.

- Con la nueva iniciativa de la compra de unidades nuevas los directivos buscaron convenios con varios carroceros del país para financiar las unidades y recibir como parte de pago las unidades que poseían. En este concepto y con crédito directo las Carrocerías Miral fueron las primeras en responder afirmativamente a este llamado. Dina y Volkswagen fueron los siguientes que presentaron sus ofertas, ya varios vehículos salieron de estas casas comerciales y ofrecieron facilidades de pago a los accionistas.
- En el caso de la renovación de flota las anteriores no son las únicas ofertas en el mercado. El gobierno nacional a través de la secretaria de transporte implemento un Plan de Charatización<sup>9</sup> para las unidades que cumplan más de 20 años. Este plan pretende apoyar a los dueños de estas unidades a conseguir vehículos nuevos mediante un bono por la unidad vieja para comprar una nueva

---

<sup>9</sup> Anexo 9

#### **2.4.6.4. ANÁLISIS ESTERNO: AMENAZAS**

- Con más de 9 años sin incremento, el estancamiento de las tarifas del pasaje para el transporte urbano bien sería una amenaza que más preocupa ya que con un incremento de los repuestos y mantenimiento no es posible superar las pérdidas que se tiene a largo plazo en la unidad.
- A pesar que el gobierno central ha invertido para presentar subsidios a los transportistas en cuanto a repuestos y mantenimiento, los costos de estos servicio sigue siendo elevado y al ser una obligación mantener en buen estado la unidad los accionistas buscan lugares que brinden calidad más que un precio bajo, es por eso que los subsidios del gobierno no han sido visibles en los transportistas.
- En 5 de las 6 rutas que tiene la compañía si bien la demanda es elevada por los sectores por los que atraviesan, existe una gran competencia entre operadoras que transitan por la Av. Mariscal Sucre en el sur, pasando por los túneles hasta llegar a los destino de cada ruta. la competencia directa son las unidades de la Compañía Latina y Serviagosto que tiene un recorrido similar, ya en la Av. Mariscal esta competencia se incrementa ya que más de 10 operadoras brindar el servicio por esta avenida así la Compañía Tesur, Disutransa, Trasnporsel, San Cristóbal entre otras.
- La implementación de corredores en el Distrito Metropolitano de Quito ha sido una de las reformas para mejorar la movilidad en la capital es por eso que ya se encuentran en funcionamiento varios corredores que atraviesan la ciudad de norte a sur dentro de un mismo sistema de transporte. A partir del mes de Mayo de 2012 el Corredor Sur-Occidental entró en operación incorporando en su flota a por lo menos 5 operadoras del sur y que prestan sus servicios en la Av. Mariscal Sucre. Sin embargo el Municipio no ha entregado aun la propuesta concreta para la operación. Al no contar con la información concreta se genera incertidumbre, la misma que merma la confianza de las accionistas en invertir en unidades nuevas y en adherirse a un sistema aglomerado de ingresos como es la caja común.

## CAPITULO III

### 3.-LOS MODELOS DE GESTIÓN

#### 3.1. MODELOS DE GESTIÓN

El término MODELO proviene del concepto italiano *modello*, palabra que aplicado en el ámbito de las ciencias sociales, hace referencia a un arquetipo que puede ser imitado o reproducido; es también un esquema teórico de un sistema que permite entender una realidad.

Por otro lado el término GESTION proviene del latín *gesio* y se refiere a la acción de administrar.

“ En base a estos conceptos, un **modelo de gestión** es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Por lo general, y teniendo en cuenta que la mayoría de los modelos de gestión empresarial trabajan con sistemas informáticos e implementos tecnológicos, el desarrollo de estas herramientas han elevado a un nivel muchísimo más alto la eficacia con la cual los recursos humanos en una empresa trabajan, posicionándolos en un lugar fundamental para que la empresa puede lograr concretar cada uno de los objetivos planteados. Los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero es importante destacar que todos y cada uno de ellos poseen niveles de eficiencia que deben aplicarse según el tipo de empresa en la que se practique la gestión correspondiente” (Figuerola, 2009).

Presento a continuación algunas características comunes en los modelos de gestión empresarial que se aplican en las empresas.

### 3.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN

- **La información:** vivimos en un ambiente donde cualquier persona de cualquier edad puede acceder a información de manera instantánea. El conocimiento en sí se transformó en algo tan accesible para quien quiere adquirirlo. Los avances más importantes se están dando en las áreas de nanotecnología, biotecnología, telecomunicaciones e informática.
- **Liderazgo:** en esta época digital podemos decir que uno de los cambios en cuanto a los modelos de gestión; es el liderazgo compartido, donde se puede observar que las empresas dejan de ser tan jerárquicas y comienzan a ser lo más parecido a una red. La autoridad es pasada a los individuos en lugar de tener un control centralizado.
- **El internet:** El internet y el desarrollo del comercio electrónico, influye en los negocios y modelos de gestión durante los últimos años de manera creciente. Las empresas ya reconocen que la web es fundamental para aumentar la interactividad con sus consumidores. El desenvolvimiento tecnológico avanza a un ritmo tan avasallador que obliga a cambiar tendencias y modelos de negocio constantemente, integrando canales tradicionales con los digitales utilizando estrategias diferentes.
- **Eficiencia:** Las empresas, principalmente las medianas y pequeñas deberán enfrentar un duro desafío para mantenerse competitivas en un ambiente probablemente nuevo. Las que más posibilidades tienen de crecer y destacarse presentan un atributo en común: una gestión que prioriza la eficiencia. Innovar, ser competitivo y eficiente es la combinación ambiciosa más deseable para un mejor crecimiento de las empresas. La reducción de los costos, construir un buen relacionamiento con proveedores y clientes, crear nuevas oportunidades de negocio y el uso de la tecnología son las herramientas más importantes que deben emplear las medianas y pequeñas empresas para crecer. La necesidad de conocer y mejorar profundamente los procesos de negocio, la automatización de

procesos y la gestión efectiva de proyectos son elementos claves para lograr la eficiencia buscada y mejorar el posicionamiento en el mercado.

- **Estructuras Organizacionales:** Repensar la estructura organizacional tiende a ser un desafío permanente en la vida de las empresas, para entrar en línea con las directivas estratégicas de largo plazo. Son pocas las empresas que tienen una visión de futuro y estrategia a largo plazo. El alineamiento entre estrategia y organización es muy importante. La dinámica de los mercados actuales exige de más autonomía y varios modelos organizacionales deben coexistir para que una empresa pueda ser eficiente, competitiva y el crecimiento de cualquier negocio exige que se repense constantemente las estrategias y la estructura organizacional.
- **Capacitación:** Para la aplicación de los conceptos presentados anteriormente, es necesario contar con aquellas personas que tienen un alto grado de exigencia en el cumplimiento de políticas y estándares, que dispongan de conocimientos avanzados en varias disciplinas y de profesionales entrenados o certificados para poder sobrevivir en el competitivo mundo en el que nos desarrollamos.

## **3.2. CONCEPTUALIZACION DE MODELOS DE GESTIÓN.**

### **3.2.1 MODELO EFQM DE EXCELENCIA (EUROPEAN FOUNDATION FORM QUALITY MANAGEMENT)**

“El Modelo EFQM de Excelencia, también llamado Modelo de Calidad Europeo está siendo aplicado por organizaciones de todo tipo como guía de referencia en la búsqueda de la excelencia empresarial; es un modelo no-preceptivo, que trata de medir la excelencia de las organizaciones, a través nueve criterios. El Modelo EFQM de Excelencia se estructura en dos tipos de criterios: Agentes facilitadores que se refieren a lo que la empresa hace y los resultados describen lo que la empresa logra. Los criterios, a su vez, se clasifican en áreas las cuales define el

modelo. Las áreas de trabajo sobre las que va a tratar de recoger la información para conocer los puntos fuertes y débiles, así como las áreas de mejora que se deben llevar a cabo, definiendo un plan de acción. El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. Los conceptos fundamentales del Modelo de Calidad Europeo (EFQM) son los siguientes” (Santos, 2008)

**Liderazgo:** Este criterio presenta la forma de como los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta. El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permita a la organización y las personas que lo integran alcanzar la excelencia. El principal factor que determina el éxito o fracaso de un proyecto de calidad es la percepción que el personal tiene del compromiso de la Dirección entendida por dirección todas las personas que tienen responsabilidad sobre otras (línea de mando). La Dirección debe establecer una cultura de Calidad basada en principios de Calidad Total, difundirla entre todas las personas de la organización y apoyar e impulsar su gestión.

- **Política y estrategia:** En este criterio explica como implanta una organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyados por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes, las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos. La Dirección debe actuar en base a los datos relacionados con el entorno. El análisis sistemático de estos datos permitirá diagnosticar la posición competitiva de la empresa, formular estrategias que orienten sus actividades y definir los planes de acción necesarios para conseguir los

objetivos establecidos. Todas las personas deben participar, en la medida de lo posible, tanto en la definición de la estrategia como en los planes y objetivos a alcanzar.

- **Personas:** En este apartado se define como las organizaciones gestionan, desarrollan y aprovechan el conocimiento y todo el potencial de los colaboradores que lo componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y como planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos. Una vez planificada la actividad empresarial, el resultado que se obtenga dependerá fundamentalmente de la motivación de las personas que llevan a cabo las acciones previstas. La empresa debe fomentar el desarrollo de sus capacidades y propiciar una actitud positiva ante el trabajo para que colaboren con su creatividad a la mejora continua. Es necesario contar con canales de comunicación que permitan que la información de dirección llegue sistemáticamente a las personas y, viceversa, que sus sugerencias y/o reclamaciones sean atendidas por la dirección. La distribución de responsabilidades y funciones debe posibilitar el trabajo en equipo, potenciar la iniciativa y creatividad de las personas para que se sientan responsables de su trabajo. La selección y contratación del personal, la remuneración y reconocimiento de su esfuerzo, la calificación y desarrollo profesional deben sistematizarse en base a criterios objetivos.
- **Alianzas y recursos:** En este criterio presenta como se planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece las relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración. Los principales recursos son financieros que, aunque son siempre escasos, deben apoyar

la mejora continua, la información puede proporcionar ventaja competitiva; los materiales utilizados, deben ser minimizados con una adecuada gestión de proveedores, lotes menores y de mayor frecuencia, adecuada distribución en planta y tecnología (de producto, de proceso y administrativa) que, en permanente cambio, requiere una constante actualización. Es necesario adecuar la capacidad de las personas a las exigencias de las nuevas tecnologías y proteger aquella tecnología de carácter propio.

- **Procesos:** En este criterio se explica cómo se diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés. Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adaptan a partir de información confiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés. Dado que la empresa se organiza por departamentos, su gestión busca optimizar los resultados de cada uno. Esto hace que los departamentos resulten poco eficientes (caros) y poco eficaces (no satisfacen a los clientes). Por el contrario, la gestión por procesos busca optimizar la eficiencia de cada uno de ellos en función de alguno de los Requisitos de los clientes. Una vez definidos aquellos procesos considerados críticos, por cualquier motivo, para la marcha del negocio se les debe aplicar los principios de aseguramiento de calidad para tener confianza de que se cumplen los requisitos establecidos, así como los principios de mejora continua.
- **Resultados en las personas:** Este criterio presenta los logros que está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran. El potencial de cada una de las personas de la organización aflora porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de

responsabilidades que fomentan la implicación de todos. Mediante la aplicación de encuestas para conocer su opinión sobre objetivos a conseguir, su entorno de trabajo, clima social, la comunicación, evolución accidentes laborales, absentismos, horas dedicadas a formación, trabajo en equipo.

- **Resultados en la sociedad:** En este criterio muestran logros que está alcanzando la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional. El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto. Algunas empresas trabajan para obtener certificaciones para ser empresas con el desarrollo sustentable, cuidar el ambiente mediante la contratación de servicios de destino final de residuos peligrosos, la cultura de reciclado de materiales, una mayor fuente de empleo en el área geográfica donde se encuentre.
- **Resultados clave:** Este criterio explica como la organización está logrando los resultados en relación al rendimiento planificado. La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización. (Las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores, partes interesadas y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización). Algunos puntos que se tocan son los resultados económicos: Margen bruto, beneficio neto, liquidez, nuevos productos desarrollados. Una importante ventaja de este Modelo es la auto evaluación que además de permitir evaluar el avance de la implementación del mismo, también la empresa se puede comparar frente a otras organizaciones, o bien compararse con evaluaciones anteriores de la misma empresa en cuestión. También es importante señalar distintos enfoques metodológicos de simulación de presentación al premio, auto evaluación por formularios, auto evaluación mediante la matriz de mejora, auto evaluación con cuestionarios, auto evaluación por reunión de trabajo e

implicación de la auto evaluación para que cada caso en concreto se utilice el más adecuado.

**GRÁFICO 13**  
**Modelo EFQM de Excelencia**



Fuente: [www.acordeconsulting.com](http://www.acordeconsulting.com)

### 3.2.2. GESTIÓN MEDIANTE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El concepto de **Cuadro de Mando Integral** – CMI (*Balanced Scorecard* – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

“Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a

expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia” (Harvard, 1996)

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo - en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerencia la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.

EL CMI sirve para traducir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas, agrupados en las cuatro perspectivas:

- perspectiva financiera,
- perspectiva cliente,
- perspectiva de procesos internos
- perspectiva de conocimiento e inteligencia empresarial.

**GRÁFICO 14**  
**Cuadro de Mando Integral**



Fuente: [www.conocimientocentrado.com](http://www.conocimientocentrado.com)

### 3.2.3. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001

Las normas ISO de calidad contribuyen a mejorar los procesos de las organizaciones en todas las aéreas y actividades económicas conocida. Para las empresas del sector del **transporte de pasajeros**, la norma **UNE 13.816** establece un **Sistema de Calidad específico** para este sector, donde la calidad del servicio ofrecido es la clave fundamental de esta norma.

Esta norma ayuda a gestionar los cuatro parámetros de calidad que define la norma:

- **Calidad Esperada:** anticipándose a las necesidades de clientes y administraciones.
- **Calidad Objetivo:** definiendo los objetivos de calidad del servicio.
- **Calidad Producida:** midiendo los niveles alcanzados día a día.
- **Calidad Percibida:** la satisfacción del cliente es lo primero!!

Las ISOTools se orientan a la implantación y certificación de empresas de transportes de pasajeros de forma individual o a través de acuerdos de colaboración con **asociaciones y federaciones del sector**, pudiendo así ofrecer ventajas más competitivas a sus clientes.

### **3.2.3.1. La normalización y el modelo EN-UNE 13816: orientación al cliente**

“La forma de entender y de incorporar la calidad en la gestión empresarial va evolucionando con el tiempo. Las experiencias, conocimientos y necesidades actuales han permitido desarrollar nuevos modelos. Los modelos son esquemas teóricos que nos facilitan la comprensión y el estudio del comportamiento de la realidad. Algunos de los modelos se han plasmado en normas. Las normas son acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas u otros criterios precisos, destinados a ser utilizados sistemáticamente como reglas, directrices o definiciones de características para asegurar que los materiales, procesos y servicios cumplen unos requisitos mínimos de calidad.

Para dar respuesta a la problemática específica de la calidad en el servicio de transporte público urbano de pasajeros (TPU), el consorcio QUATTRO desarrolló el proyecto europeo de investigación “Instrumentos para implantar la calidad en Transporte público urbano y su impacto en licitaciones y contratos” (CETMO, 2006). Contribuyó a resolver dos cuestiones:

¿Cómo definir la calidad del servicio en transporte público de pasajeros?

¿Cómo incluir y promover el concepto de calidad en concursos públicos y contratos para incrementar la eficacia?

El objetivo de la Norma UNE-EN 13816 es mejorar el grado de satisfacción del pasajero, que es un logro (por tanto, medible), a diferencia de la orientación al cliente (uno de los 8 principios básicos que inspiran ISO 9001), que es una estrategia (que se plasma en acciones)” (ISOTools)

Esta norma gestiona 4 áreas

- **Calidad esperada:** es el nivel de calidad anticipado por el cliente y puede ser definido en términos de previsiones explícitas e implícitas. Las expectativas pueden verse condicionadas por: **Publicidad**, promesas y compromiso, **Características del entorno socio-económico** (desarrollo

tecnológico, ambiental, legal,...) y hábitos y actitudes socio-culturales, Niveles de calidad de otros servicios existentes, **Necesidades**, características y circunstancias personales de los clientes, **Medios de comunicación**, prensa y sociedad de la información en general.

- **Calidad objetivo:** es el nivel de calidad que el titular y el operador del servicio tienen por objeto proporcionar a los clientes. Depende de: La **eficiencia del operador** (su capacidad para producir el máximo de resultados, en términos de los objetivos predefinidos, con los recursos, energía y tiempo asignados), **La efectividad de la Administración** (su capacidad para responder a las demandas o expectativas de la sociedad en relación con la provisión de servicios de transporte), **Las condiciones del entorno:** expectativas de los clientes, presiones internas y externas, limitaciones presupuestarias y técnicas, comportamiento de la competencia, datos de encuestas, estudios, benchmarking entre sistemas, niveles actuales, etc.
- **Calidad producida/entregada:** es el nivel de calidad alcanzado (conseguido) en las operaciones diarias en condiciones operacionales normales, definido por su impacto en los clientes (indicadores en % de pasajeros afectados). Depende de la eficacia (la capacidad para alcanzar los objetivos propuestos) de titulares y operadores, es decir, depende de: Definición de objetivos: eficacia de las pautas, niveles y umbrales definidos, planificación, Eficacia del sistema de gestión, sus revisiones y sus acciones correctivas y de mejora. Recursos destinados y eficiencia en su gestión, Satisfacción, profesionalidad y compromiso del personal (conductores,...), Coordinación Administración-operadores-colaboradores, Factores de entorno, Comportamiento de los clientes.
- **Calidad percibida:** es el nivel de calidad percibido por los pasajeros durante el trayecto. La manera con la que los pasajeros perciben el servicio depende de sus experiencias previas con el servicio o con otros servicios, de la información que reciben del servicio (tanto la que le proporciona el

operador del servicio, como información procedente de otras fuentes) de su entorno personal, etc. En consecuencia la calidad percibida es bastante subjetiva (es la imagen mental que el pasajero se forma del servicio en base a las sensaciones, las necesidades, las motivaciones y la experiencia previa). En las percepciones inciden diversos elementos: Experiencia y evolución histórica del servicio. Evaluación comparativa (otros operadores, otros modos, otros servicios públicos,...). Medios de comunicación. Información y comunicación del operador. Actitud del personal (conductores,...). Estímulos que determinan las sensaciones de la “experiencia transporte”. Interacción con otros clientes. El esfuerzo que el usuario ha tenido que realizar (económico, de acceso,...). Este modelo pone de relieve el hecho de que la comunicación condiciona tanto las percepciones como las expectativas, aunque no es el único condicionante. También influyen los factores personales (necesidades, motivaciones, actitudes y experiencia previa). El “Ciclo de la calidad” también muestra que en la mejora de la calidad son decisivos tanto el operador como el titular del servicio. Por otra parte, al dividir el concepto de calidad en 4 componentes, queda más claro que la calidad producida (la visión más habitual de la calidad desde el punto de vista del operador) es un componente más de la satisfacción (pero no el único). Esta división del concepto de calidad permite (mediante el estudio de las correlaciones entre los componentes) desarrollar modelos en constante evolución que ayuden a los responsables del servicio a tomar las decisiones más adecuadas de cara a la satisfacción de los clientes, y por lo tanto, de cara a la mejora del sistema de transporte público.

La norma UNE-EN 13816 pretende caracterizar al máximo la calidad de un servicio de transporte público (independientemente del componente analizado) y por ello se definen ocho ámbitos. Estos ámbitos pueden ir subdividiéndose a medida que se profundiza en el análisis o a medida que aumenta la complejidad del sistema de transporte público. Por ello se definen distintos niveles,

asociándose un nivel creciente a medida que aumenta el tamaño y la complejidad de las empresas del sistema.

### 3.2.4. MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE LOS TRANSPORTES GINTRA

El Modelo GINTRA fue preparado cuidadosamente por expertos administradores, constituyendo una oportunidad para reflexionar y actualizar conocimientos específicos que potencien las capacidades directivas del sector transportador, este modelo pretende dotar a las empresas de transporte eficacia en las funciones gerenciales, tanto a nivel de Dirección General como de responsables de unidades de negocio o departamentales, junto con la formación sobre instrumentos y técnicas de dirección y gestión, se entrena en el desarrollo de habilidades personales, mediante el análisis de problemas habituales de gestión con una visión global de la empresa y, todo ello, desde importantes perspectivas

**GRÁFICO 15**  
**MODELO GINTRA**



**Fuente:** Alta Gerencia Consultores modelo GINTRA  
**Realizado por:** Gabriela Sánchez

“Modelo GINTRA es un modelo de gestión gerencial basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, mediante la aplicación de herramientas en cada una de las perspectivas a saber: perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectiva de procesos internos y la perspectiva de crecimiento”. (CORREA, 2008)

El Modelo contribuye la gestión integral de la empresa, la administración total del parque automotor, la gestión pro-activa de resultados financieros, la generación de valor y el crecimiento de las compañías transportadoras. Este modelo lo desarrolla mediante la implementación del software de gestión en empresas transportadoras de pasajeros, carga y operadores logísticos y multimodales, redundando en innumerables beneficios, como: perfeccionar la visión de largo plazo y el punto de vista característico del directivo, en contraste con el del técnico y operacional; desarrollar una profunda actitud de apertura ante el cambio y la innovación; arraigar el hábito que lleva a continuar con el proceso de formación y perfeccionamiento a lo largo de toda la vida profesional y directiva; mejorar las disposiciones subjetivas para la aceptación de mayores responsabilidades, estimulando la iniciativa y aprovechando la propia experiencia, con el propósito de actuar con más seguridad y confianza; trabajar en equipo, valorando y aprovechando los puntos de vista de otros; al implementar la aplicación de software en la compañía, permite la medición de su ejecución, el logro de los objetivos de los accionistas y los resultados en las demás perspectivas.

### **3.2.5. MODELO DE CAJA COMÚN**

La Caja común es un sistema que permite distribuir de una forma equitativa, entre todos los participantes, los ingresos provenientes de la producción de una empresa. En el caso de la transportación los ingresos que serán distribuidos son los obtenidos de una ruta o corredor. El objetivo principal de la caja común es generar equidad y armonía entre los involucrados de un sistema, evitando así los altos costos de operación, competencia generalizada y distribución inequitativa.

### **3.2.5.1. La caja común en la transportación**

En la transportación este modelo ha sido utilizado en varias ciudades de Colombia, México, Brasil entre otras, consiguiendo grandes éxitos en su operación.

Este modelo permite distribuir de una forma equitativa entre todos los operadores, los ingresos provenientes de:

- La ruta de una empresa
- De una cuenca de alimentación
- De un corredor
- de una ciudad

De esta manera se busca desmontar la competencia que se genera entre los buses por obtener un mayor número de usuarios y por ende mayor ingreso en forma individual.

#### **Ventajas del modelo en el transporte**

- Distribución de Ingresos equitativamente.
- Optimización de las ganancias diarias
- Fortalecimiento Empresarial
- Reducción de costo de operación de las unidades
- Cumplimiento de la ley de tránsito

#### **Desventajas del Modelo en el transporte.**

- Resistencia al cambio
- Desconocimiento del modelo y su aplicación
- Desconfianza del manejo económico

Es importante si se desea llegar al objetivo de la caja común, conciliar los intereses de los actores involucrados, los mismos que generaran armonía en el sistema. Los actores y sus principales expectativas presento a continuación:

**Usuarios:** buscan buses cómodos, reducir su tiempo de viaje, parados con fácil accesos cercanos a lugares de afluencia, gran cantidad de frecuencias, varios horarios

**Personal Operativo:** Los Conductores y Ayudantes buscan estabilidad en su trabajo, llevar la mayor cantidad de pasajeros, afiliación al seguro social, trabajar el mayor número de días y el mayor número de horas para mejorar sus sueldo.

**Propietarios o accionistas:** buscan estabilidad de trabajo, rentabilidad a corto plazo

**Empresas:** crecimiento en el tiempo y beneficios económicos.

**Autoridades regionales:** buscan el cumplimiento de las normas planteadas en proyectos, que los servicios sean eficientes, seguros y baratos, reducción de la contaminación, la congestión y el índice de accidentalidad.

### **3.2.5.2. Pautas principales para implementar un sistema de Caja Común**

**Despachos:** Se mantiene el mismo sistema, sin embargo se realiza un modelo de programación de salidas para permitir a cada conductor tenga la misma cantidad de viajes, de tal manera que los kilómetros recorridos por cada unidad sean similares dentro de un periodo establecido antes de la liquidación. Los despachadores se convierten en inspectores.

**Frecuencia:** en cuanto a la frecuencia de viajes permite que los buses den un número específico de vueltas diarias cada unidad de tal manera que las unidades que madrugan no cierren la jornada por la noche, y revisar estas frecuencias diariamente para que los turnos sean rotativos y todas las unidades tengan la opción de trabajar en los distintos horarios la misma cantidad de días.

**Liquidaciones:** Ya que se trabaja de forma unificada, diariamente los vehículos entregan la totalidad de dinero recibido por concepto de pasajes que durante el día se ha ganado. Al final del periodo establecido se dividirá el valor total obtenido por todas las unidades de transporte entre todos los miembros de la empresa.

**Trabajadores:** Para los colaboradores que trabajan en las unidades el pago cambia ya que no se paga diariamente como en el sistema actual sino que se le paga mensualmente el salario exigido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social más las horas extras, lo que permite al personal afiliarse a la Seguridad Social y brindarle estabilidad laboral en su trabajo.

**Mantenimiento:** ya que las unidades trabajan unidas en el trabajo, la empresa crea un sistema de mantenimiento continuo, con el afán de tener a la totalidad de la flota trabajando durante todo el tiempo. El mantenimiento de la flota es fundamental en este sistema y permite que el trabajo no se interrumpa por daños mecánicos en las unidades

**El Fideicomiso:** Para que funcione este modelo es indispensable que los fondos que ingresan a la “Caja Común” sean manejados con la mayor transparencia posible. Para evitar la desconfianza que se presenta al implementar el sistema es necesario contar con un organismo que se mantenga al frente de la distribución del dinero, una institución que genere confianza a los accionistas y empresarios y brinde la tranquilidad de que el dinero que se entrega será bien distribuido. Es por ello que aparecen los fideicomisos que dan seguridad del manejo del dinero que ingresa en la caja común.

Estas son razones que los empresarios también deben evaluar al momento de decidir sobre el establecimiento de un sistema de caja única.” (Mendoza, septiembre 2008)

Para este fin la ley contempla la creación de un fideicomiso, que se encarga de concentrar y administrar los ingresos del sistema y luego distribuirlos a cada accionista de acuerdo al criterio de equidad adoptado. Este fideicomiso tiene un patrimonio que consta del ingreso que las operadoras deben pagar por este servicio, aportaciones y los rendimientos por la inversión y reinversión del patrimonio. El fideicomiso tendrá la obligación de las inversiones y reinversiones del patrimonio del fideicomiso, pagar a los contratistas, proveedores y prestadores del servicio mediante órdenes expresas y por escrito que recibe de un comité

técnico central. Emitir y entregar mensualmente informes de estados financieros al comité técnico. (Mendoza, septiembre 2008)

### **3.3. EVALUACIÓN DEL MODELO A APLICAR EN LA COMPAÑÍA SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO**

Pensar en un modelo empresarial para las organizaciones de transporte implica cambiar la base misma de su concepto de negocio. Un modelo empresarial que se podría aplicar a empresas comerciales no basta para terminar con problemas que la transportación ha acarreado desde hace varios años en nuestra ciudad; problemas como la competencia desleal y el caos vehicular, que a pesar de ser complicaciones externas al sistema mismo de la empresa, no dejan de crear incertidumbre y desconfianza en los usuarios, propietarios y autoridades. Es por eso que se hace necesario romper con el esquema de administración que se ha manejado en nuestro país y tomar la iniciativa de un modelo que mejore la transportación de manera integral, logrando la eficiencia al interior de la empresa y que muestre cambios significativos al exterior con los usuarios.

Para este análisis he realizado una matriz con los modelos presentados y su impacto sobre cinco aspectos importantes identificados en el análisis FODA como las debilidades y amenazas para la empresa.

Estos aspectos son:

**Administración unificada:** una de la primera Debilidades identificada en el análisis FODA fue la administración individual de las unidades de transporte. Cada accionista trabaja diariamente para conseguir sus propios ingresos. Ya que ha sido identificada como un problema interno, el modelo a aplicar debe solucionar la administración individual y conducir a la unificación de las inversiones y de los flujos monetarios de los accionistas y de las unidades de trabajo.

**Gestión de Tránsito:** a pesar de manejarse con los principios de administración, las empresas tiene el desafío de gestionar el tránsito con respecto a su flota,

como la organización de frecuencias, horarios, intervalos y rutas. Este aspecto debe encontrarse en el modelo de gestión que necesitamos implementar.

**Mantenimiento de Flota:** mantener a las unidades trabajando es indispensable para la empresa y tener un mantenimiento de las mismas es fundamental para los ingresos de los accionistas. Este aspecto se refiere a la administración que contempla el mantenimiento de las unidades y un sistema de control para mantener seguras y en buen estado a las unidades. El modelo a aplicar debe contemplar por lo menos una iniciativa con este aspecto de administración de las unidades.

**Estabilidad del sistema:** El modelo debe brindar seguridad a todos los actores del sistema, a los accionistas en cuanto a su inversión, a los trabajadores con sus sueldos y a las autoridades en la administración del transporte en general.

**Mejora del servicio:** Es necesario implementar un modelo de gestión que permita a los usuarios apreciar los cambios que se están realizando. Es fundamental que el modelo permita la apreciación de los cambios internos en el mejoramiento del servicio que se brinda en la ciudad.

Estos aspectos serán valorados de la siguiente manera:

**A= Alto:** Existe soluciones definitivas para este aspecto.

**M=Medio:** Existe solución parcial para este aspecto.

**B=Bajo:** Existe pocas soluciones o ninguna para este aspecto.

**CUADRO 5**  
**MATRIZ DE EVALUACION DE MODELOS DE GESTION**

ORDEN	MODELO	Administración conjunta	Gestiona del Tránsito	Gestión de flota	Estabilidad del sistema	Mejora el Servicio
1	EFQM de Excelencia	B	B	M	B	M
2	Cuadro de Mando Integral (CMI)	B	M	M	A	M
3	Norma Iso une-13816	B	M	M	A	A
4	GINTRA	M	A	A	A	M
5	Caja Común	A	A	A	A	A

**Fuente:** tomado y adaptado de <http://mit.ocw.universia.net>

**Realizado por:** Gabriela Sánchez

Esta matriz nos permite evaluar los aspectos mencionados anteriormente y la intención de los modelos expuestos para solucionarlos.

### **1.- EFQM de Excelencia:**

Este modelo en especial se aplica en empresas comerciales, por lo que es complicado aplicarlo a la empresa de servicio y más a la de transporte que tiene características peculiares. En cuanto a la administración conjunta si bien aplica principios de administración empresarial no promueve la integración de capitales de los accionistas y únicamente se aplicaría dentro de la empresa manteniendo la administración individual.

La gestión del tránsito tampoco está incluida en este modelo y en cuanto a la gestión de flota tiene ciertos componentes de administración que podrían ser aplicados en este aspecto.

Al no poseer una administración conjunta es difícil que este modelo brinde estabilidad al sistema ya que las autoridades de tránsito y del municipio no apoyan es clase administración dentro del sistema de modernización de la transportación y los usuarios tampoco percibe cambio en la calidad del servicio.

### **2.- Cuadro de mando integral:**

En relación con el modelo anterior el Cuadro de mando integral o Balance Score Card tiene entre sus características un espacio para los procesos internos que podrían aplicarse en la gestión de tránsito y la gestión de flota, sin embargo no puntualiza en aspectos como la administración conjunta y ni se puede visualizar una mejora externa del servicio. La ventaja de este sistema es que al ser un sistema administrativo probado permite estabilizar al sistema de manera que brinda mayor seguridad para los accionistas y personal. Uno de los problemas aun latentes es que el modelo no fue diseñado para cubrir las necesidades de las empresas de transporte; si bien se puede adaptar, aun se quedan espacios que son necesarios cubrir

### **3.- Norma Iso- UNE-13816:**

La gran ventaja de este modelo es que fue diseñado para empresas de transporte y para cubrir sus necesidades, lo que permite que la gestión de tránsito y la de flota estén consideradas aunque a breves rasgos.

Ya que es una norma ISO pretende alcanzar la satisfacción del cliente y permite mejorar de manera sustancial la percepción que los usuarios tiene de la empresa, lo que da un alto grado de estabilidad al sistema y da la impresión a accionistas y autoridades que las cosas funcionan mejor. Un punto en contra es que este modelo si bien contempla la administración de recursos dentro de la empresa, no plantea la unificación de capitales y flujo monetario de los accionistas por lo que todavía se manejaría de manera individual cada unidad que es uno de los problemas principales de la empresa.

### **4.- GINTRA:**

El modelo se crea para administrar y gestionar los recursos de las empresas de transporte lo que permite obtener varias soluciones a los aspectos de gestión de tránsito y gestión de flota que son aspectos característicos de las empresas de transporte. Al cubrir estas necesidades de administración el sistema adquiere estabilidad y permite mejorar el sistema dando seguridad a los accionistas y empleados de la institución. Este modelo lo aplican varias empresas de transporte a nivel mundial. Sin embargo no contempla la unificación de capitales y de trabajo de las unidades.

### **5.- CAJA COMÚN:**

El modelo de Caja Común con el fin de mejorar la deficiente distribución y control de los ingresos de las operadoras de transporte tiene como finalidad unificar el trabajo diario de las unidades así como los capitales de los accionistas, para realizar una administración unificada haciendo que el sistema de recaudo tradicional cambie de manera que todos los actores del transporte se beneficien de este cambio, y que el mismo se vea reflejado en aspectos internos y externos de la compañía, aunque dicho cambio implique grandes transformaciones a la cultura organizacional.

Este método permite también gestionar la flota y el tránsito para mejorar el sistema y logara que él trabajo sea equitativo para todos. El modelo da estabilidad a los accionistas, empleados y al ser un sistema que por ley se debe adoptar, las autoridades están dispuestas a apoyar a las operadoras que implementen este modelo en su administración.

Por esta razón el mejor modelo de gestión para aplicar en las operadoras de transporte es la Caja Común que no solo permite mejorar la gestión de la empresa, el tránsito y la flota sino también permite cumplir con la actual ley de tránsito. Sin embargo no se descarta la descarta la utilización de características de otro modelo que permita sostener la Caja Común.

### **3.4. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN OPERATIVO FINANCIERO BASADO EN LA “CAJA COMÚN” PARA LA COMPAÑÍA SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A.**

Con la intención de convertir a una operadora de transporte en una empresa más rentable es necesario administrar de manera racional los recursos que ingresan a la empresa. De acuerdo a la ley de tránsito las empresas de transporte deben cambiar su estructura organizacional y operacional, para mejorar la calidad de su servicio y pasar a formar parte de los corredores viales que promueve el municipio.

En consecuencia las operadoras deberán reemplazar sus parámetros por un esquema operativo y financiero estructurado acorde a las necesidades del sector y adaptable frente a los cambios que presente el entorno.

El modelo de Caja Común contempla la distribución equitativa de los ingresos de la empresa para todos los accionistas de la misma, a pesar de ser un modelo que se concentra mayormente en el área financiera, su funcionamiento involucra todas las áreas de la empresa ya que de su operatividad depende el éxito del sistema.

Por esta razón presento el siguiente Modelo de Gestión Operativo-Financiero para Empresas de Transporte Urbano

### **3.4.1. FIDEICOMISO**

Un fideicomiso proviene del latín *fideicommissum* que significa fe y es un contrato o convenio en virtud del cual una o más personas, llamadas fideicomitentes transmiten bienes, cantidades de dinero o derechos, presentes o futuros de su propiedad a otra persona, para que esta administre o invierta los bienes en beneficio propio o de un tercero llamado fideicomisario

Desde hace varios años la palabra fideicomiso se ha vuelto común para los ecuatorianos ya que en varios negocios se ha aplicado esta figura para la administración de bienes.

El fideicomiso utilizado en la Caja Común para aplicar en el transporte es el Fideicomiso de Administración denominado Flujo de Fondos en mismo que asegura la fuente de repago de operaciones crediticias contratadas con el acreedor por parte del fideicomitente constituyente, hasta un monto determinado en base al valores presente de los flujos a recibirse en el futuro según lo indique el contrato suscrito por el fideicomitente.

#### **3.4.1.1 Características de un fideicomiso**

- **Solemnidad:** quiere decir que se debe celebrar por escritura pública.
- **Inembargabilidad:** quiere decir que los bienes del fideicomiso no podrán ser embargados por deudas de sus constituyentes, beneficiarios o de su fiduciario.
- **Irrevocabilidad:** quiere decir que las condiciones establecidas no pueden ser revocadas, sino por mutuo acuerdo de todos los participantes.

- **Indelegabilidad:** quiere decir que no cabe delegación de las actividades del fiduciario.
- **Herramienta de Medio:** quiere decir que el fiduciario no puede garantizar los resultados de su gestión, pero debe realizar su mejor esfuerzo para el cumplimiento del mandato otorgado.
- **Responsabilidad fiscal:** quiere decir que de acuerdo a la legislación tributaria los fideicomisos son sociedades, por lo que tienen la misma responsabilidad ante los organismos de control.
- **Onerosidad:** significa que por su gestión el fiduciario debe recibir un honorario.

#### **3.4.1.2. Participantes del Fideicomiso**

**GRÁFICO 16**  
**PARTICIPANTES DEL FIDEICOMISO<sup>10</sup>**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Realizado por:** Gabriela Sánchez

#### **a) Constituyente o Fideicomitente.**

Es la persona natural o jurídica que voluntariamente constituye un Fideicomiso, para el cual aportará bienes o derechos, con la finalidad de cumplir el objeto del Fideicomiso. “Pueden actuar como constituyentes de fideicomisos mercantiles las personas naturales o jurídicas privadas públicas o mixtas, nacionales o extranjeras, o entidades dotadas de personalidad jurídica, quienes transfieren el

---

dominio de los bienes a título de fideicomiso mercantil” (Ley de Mercado de Valores, 1998)

#### **b) Fiduciaria o Administradora de Fondos y Fideicomisos.**

Es la persona jurídica legalmente constituida y autorizada para estructurar y administrar negocios fiduciarios. Puede operar como fiduciaria con la autorización de la Superintendencia de Compañías para realizar las funciones de administradora de fondos y fideicomisos. Esta institución puede ser una Institución financiera que tenga dicha autorización

La ley trata la figura del fiduciario a partir del artículo 5 de la Ley de Mercado de Valores, éste establece que podrá ser fiduciario cualquier persona física o jurídica, aclarando que solo pueden ofrecerse como fiduciarias al público las entidades financieras autorizadas a funcionar como tales sujetas a disposición de su respectiva ley y las personas jurídicas que autorice la autoridad competente.

#### **c) Beneficiario o Fideicomisario**

“Serán beneficiarios de los fideicomisos mercantiles, las personas naturales o jurídicas privadas, de derecho privado con finalidad social o pública, nacionales o extranjeras, o entidades de personalidad jurídica designadas como tales por el constituyente en el contrato o posteriormente si en el contrato se ha previsto tal atribución. Podrá designarse como beneficiario del fideicomiso a una persona que al momento de la constitución del mismo no exista pero se espera que exista. Podrán existir varios beneficiarios de un contrato de fideicomiso, pudiendo el constituyente establecer grados de preeminencia entre ellos e inclusive beneficiarios sustitutos” (Ley de Mercado de Valores, 1998 artículo 116)

**d) Bienes objeto del fideicomiso (Patrimonio Fideicometido)**

Toda clase de bienes pueden ser objeto del fideicomiso. Para la transmisión de la propiedad fiduciaria, el contrato de fideicomiso deberá contener:

- a) La determinación del modo en que otros bienes podrán ser incorporados al fideicomiso;
- b) El plazo o condición a que se sujeta el dominio fiduciario, el que nunca podrá durar más de treinta (30) años desde su constitución, salvo que el beneficiario fuere un incapaz, caso en el que podrá durar hasta su muerte o el cese de su incapacidad;
- c) El destino de los bienes a la finalización del fideicomiso;
- d) Los derechos y obligaciones del fiduciario y el modo de sustituirlo si cesare.

### 3.4.2. PROPUESTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

**ORGANIGRAMA 2**  
**ESTRUCTURA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTION BASADO EN CAJA COMÚN**



La Compañía San Francisco de Chillogallo tiene como principal órgano rector a la Junta General de accionistas que es la que toma decisiones y elige sus

representantes. En la Junta de accionistas se encuentra la primera decisión para implementar el modelo de Caja Común, bajo un voto unánime.

La Junta elegirá a los representantes de la compañía y principales directores de las áreas y departamentos del sistema.

- **DIRECTORIO:** La Junta General elegirá 8 vocales del directorio, los mismos que son accionistas de la compañía y que desempeñaran papeles de directores y colaboradores en las áreas Operativa y Mantenimiento, además podrán ser supervisores en los departamentos de estas áreas. El Directorio lo conforman: 8 directivos, presidente, vicepresidente, comisario y gerente en total 11 miembros del directorio. En caso de tomar decisiones que involucren áreas específicas ellos tienen la obligación de invitar a los especialistas de las áreas (contador, estadista, abogado).
- **PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE:** El presidente elegido en junta general por voto de la mayoría está encargado de dirigir la empresa y es el principal directivo, quien puede convocar a juntas de accionistas, de directorio y al personal. Es presidente también vigila todas las áreas de la empresa.
- **COMISARIO:** ejerce su labor de fiscalizador de la empresa y es parte del directorio donde puede brindar su apoyo en las decisiones que tomen.
- **GERENTE GENERAL:** elegido por la Junta General está a cargo de las áreas financieras y administrativas, y es el representante legal de la empresa.

### 3.4.3 ÁREAS DE LA EMPRESA

Con el afán de aplicar el Modelo de Caja Común he diseñado 4 áreas de trabajo que brindaran soporte al sistema y permitirán adoptar este modelo en la Compañía San Francisco de Chillogallo S.A

GRÁFICO 17  
ÁREAS PROPUESTA EN EL MODELO DE CAJA COMUN



Realizado por: Gabriela Sánchez

#### 3.4.3.1. Área de Operativa

Las empresas de transporte urbano tienen características específicas como el área del control, programación y distribución de las unidades en las diferentes rutas de transporte. El área operativa responderá a los lineamientos definidos por el sistema técnico de producción dentro del modelo de Caja Común.

- **Estadísticas:** este departamento se encuentra encargada de realizar estudios de tiempos de viajes, conteo de pasajeros, entre otras encuestas para conocer la demanda que tiene cada ruta y poder elaborar la programación del servicio.
- **Operacional:** Se encargara de gestionar el funcionamiento operativo de las unidades; Manejará también índices de control para las unidades, de tal manera que todas las unidades recorran el mismo número de

kilómetros por día y reportaran de las novedades y problemas que se presenten en el trabajo diario.

- **Seguridad Vial:** Este departamento permite reunir un conjunto de estudios, análisis, normas, y recomendaciones dirigidas a lograr la correcta armonización de los peatones, y la circulación vehicular

#### **3.4.3.2. Área de Mantenimiento:**

Este departamento busca potenciar la administración de mantenimiento de la flota de la empresa. La gestión del mantenimiento busca aumentar la productividad de la empresa aumentando los niveles de confiabilidad de sus unidades y reducir sus costos de repuestos.

El área de mantenimiento tiene la obligación de velar por el eficaz funcionamiento de la flota, tratando de llegar al mínimo porcentaje de unidades paralizadas por cuestiones de mantenimiento.

- **Talleres:** el equipo responsable de los talleres tiene a su cargo el pleno funcionamiento del parque automotor de la compañía; su labor planificar y proyectar el mantenimiento de la flota. Es responsable por hacer fichas de control para cada unidad de manera que se conozca con anticipación las necesidades de las unidades antes que colapsen.

#### **3.4.3.3. Área Financiera:**

Esta área es vital para el modelo ya que será la encargada de direccionar la recaudación de los ingresos diarios hasta el fideicomiso, así como el reparto igualitario de los valores mediante un sistema de cálculo equitativo para todos, además del reparto de utilidades hacia los accionistas de la empresa, al igual de los pagos a trabajadores. Esta área manejará el sistema de cálculo según un criterio elegido para los pagos mensuales a los accionistas de la compañía.

- **Contabilidad:** Es de vital importancia esta función, ya que toda la empresa trabaja en constantes movimientos de dinero. Está área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.
- **Nómina:** con el sistema propuesto es necesario la vinculación de todos los colaboradores a la seguridad social de tal manera que la empresa cumpla con todos los requerimiento de la ley. Este departamento tiene la obligación de realizar todos los trámites correspondientes a esta afiliación y los pagos mensuales a todos los trabajadores.

#### **3.4.3.4. Área Administrativa:**

En el área administrativa brindará soporte a la estructura empresarial, ya que estará encargada de proporcionar personal calificado para cada una de las áreas

- **Talento Humano:** el personal forma uno de los rubros de egresos más importantes para la empresa y tiene implicación directa en el desarrollo de las actividades. Un conductor profesional bien entrenado influye en los costos de mantenimiento del vehículo, pero también el personal administrativo calificado influirá en la sistematización de modelo y permitirá a la empresa avanzar en la toma de decisiones. Es por eso necesario impulsar la creación de un departamento dedicado a este campo, que se encargue de buscar el personal adecuado para cada área
- **Legal y Relaciones públicas:** Las relaciones públicas son importantes para establecer canales de comunicación entre la organización y los demás actores de la movilidad, permitiendo conocer sus demandas y expectativas. En relación al ámbito legal se contará con un asesor que brinde permita solucionar problemas legales en el sector del transporte.

## **CAPITULO IV**

### **4.- OPERATIVIZACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN**

Durante el año 2011 se inició en la Compañía una incesante búsqueda de información sobre el modelo de Caja Común y su impacto al aplicarlo en las empresas de transporte. Los dirigente viajaron a la ciudad de Cuenca donde fueron atendidos por los directivos de las operadoras de la ciudad, quienes les explicaron varios aspectos de este modelo; y con estas ideas, adicionales a varias capacitaciones de la EPMMP-Q, los dirigentes de la empresa decidieron direccionar los cambios necesarios para la adopción de dicho modelo. Es así que en reunión de Junta General llevada a cabo el día 18 de enero de 2012 se resolvió por unanimidad la adopción de la Caja Común como Modelo de Gestión para la Compañía San Francisco de Chillogallo S.A. los accionista mediante su directiva decidieron adelantarse al plazo que fijó el gobierno para la aplicación de este modelo en las operadora de transporte.

#### **4.1. ESTABLECIMIENTO DE CAPITAL INICIAL.**

Para iniciar con este proceso es necesario analizar con un perito especializado el costo de cada unidad que opera en la Compañía. Es perito colocara un valor real a las unidades y según un valor promedio del total de la flota, se establece un valor base para la inversión inicial que aportara cada accionista a la empresa para formar parte de la misma.

Así según las opiniones que establezca el perito especializado y la aprobación de la Junta General de Accionistas se establecerá la base de la inversión inicial de cada accionista para la empresa. Tomando en cuenta que todas las unidades pasan a ser parte de la compañía y estas serán parte de la inversión inicial que cada accionista coloque, siendo así que los accionistas que posean unidades valuadas en un valor mayor a la base establecida recibirán el excedente y por

otro lado las unidades que tengan un valor inferior deberán aportar el restante para completar la base. De esta forma todos los accionistas ingresaran en igualdad de condiciones a formar parte del sistema de Caja Común de la Compañía.

Del promedio del valor de las unidades el directorio puede proponer a la Junta General el valor del capital inicial para continuar siendo accionistas de la Compañía San Francisco de Chillogallo S.A. dentro del modelo de caja común. Con el voto unánime de Junta General cada accionista procederá a entregar este valor en activos fijos u dinero en efectivo depositado en la cuenta bancaria para incrementar el capital social de la empresa por numerario según los especifica la ley de Compañías.

Según el artículo 182 existen dos formas de incrementar el capital social de una compañía. Mediante emisión de nuevas acciones o por elevación de las ya emitidas.

Si se suscribe nuevas acciones se tiene las siguientes opciones:

- Realizar los pagos en numerario o en especies, en el segundo caso se necesita un perito legalmente aprobado para realizar los avalúo de los bienes entregado para capital. Según lo explica los artículos 156 y 205.
- por capitalización de reservas o de utilidades
- Por la reserva o superávit proveniente de la revalorización de activos.

Una vez elegida la opción más favorable para la empresa se procede a pagar por lo menos el 25% del valor propuesto del aumento.

Para aprobar el aumento del capital es necesario el consentimiento unánime de la Junta General para incrementar el capital mediante una elevación en las acciones existentes o aportaciones en numerario o especies.

## 4.2 CONTRATACIÓN DEL FIDEICOMISO PARA LA APLICACIÓN DE LA CAJA COMÚN

Para la contratación del fideicomiso hay que tener en cuenta que es necesario buscar un banco o una administradora de fondos que dentro del sistema financiero ecuatoriano se encuentre con clasificación de riesgo igual o mayor a “A” esto permite que mejore la confianza en el manejo del efectivo.

### 4.2.2. Participantes

Los elementos que se interviene en este fideicomiso son:

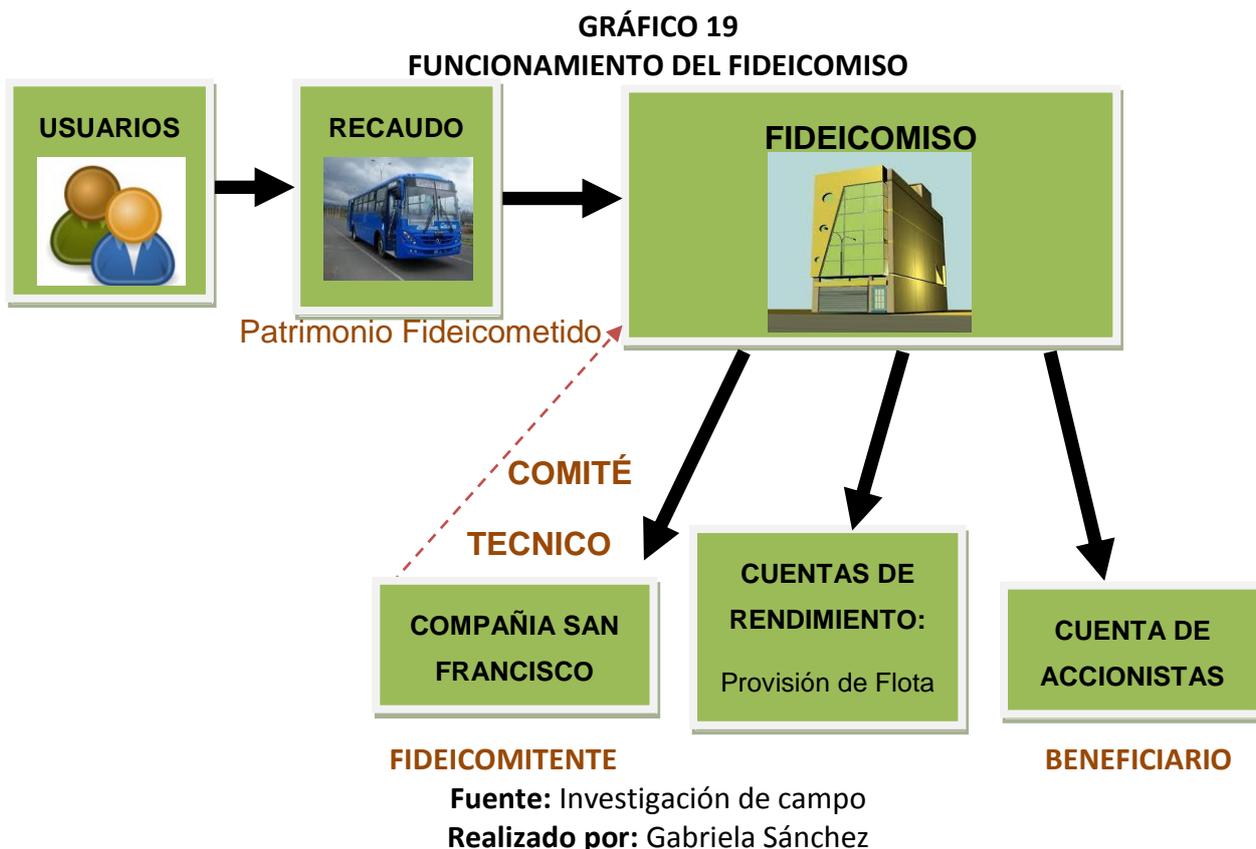


**Fuente:** Investigación de campo  
**Realizado por:** Gabriela Sánchez

### 4.2.3. Funcionamiento del Fideicomiso

Para que el fideicomiso inicie su funcionamiento es necesario transferir hasta el banco elegido el Patrimonio Fideicometidos que en este caso son las recaudaciones diarias de cada unidad por concepto del servicio de transporte. Este dinero ingresa al Fideicomiso y según las reglas que dicta el Comité Técnico se distribuye para las cuentas de rendimiento que son aquellas previstas en el contrato y que sirven para fines específicos como provisión para flota etc. Terminado este proceso se realiza la transferencia a la cuenta de cada socio del dinero restante y tomando en cuenta los egresos por administración que será depositada a la cuenta de la Compañía. La empresa como Fideicomitente se

encargará de enviar a un auditor externo y de conformar el Comité Técnico. Los datos del fideicomiso los manejará el departamento de contabilidad y validará la información una vez realizada la transferencia a cada accionista para sustentar dudas en cuanto al manejo de los fondos. Con el dinero depositado en la compañía se procederá a solventar los gastos administrativos y de gestión de la compañía.



#### 4.2.4. CONFORMACIÓN DEL COMITÉ TÉCNICO

El comité técnico permite a la Compañía proponer las reglas para el manejo de los bienes del fideicomiso y regular las inversiones del fondo. Este comité está encargado de realizar un instrumento escrito que sirva como base para la distribución de los ingresos. En caso del pago a proveedores el comité técnico dará instrucciones al fideicomiso para descontar de los ingresos los valores correspondientes a este pago. Además este comité debe autorizar por escrito al

fiduciario sobre el manejo de las cuentas de rendimiento y el porcentaje para la renovación de flotas.

### **4.3. ÁREA DE OPERACIÓN**

El Área de operación es la encargada de la programación de la flota y de responder a las necesidades de la demanda; esta área es muy importante ya que tiene como obligación programar a la totalidad de la flota la operación en cada ruta y según los horarios establecidos. Esta área es trascendente ya que brinda el criterio para la repartición del dinero proveniente de la caja común.

#### **4.3.1. Departamento de Estadísticas**

Las estadísticas juegan un papel esencial en los esfuerzos que lleva a cabo la empresa para adaptarse a la caja común. Son necesarias para desarrollar y evaluar los procesos así como conocer el trabajo de cada una de las unidades y poder entregar los valores exactos que le corresponde dentro del modelo de caja común. Este departamento es el responsable de la planeación, levantamiento, proceso, análisis y difusión de las estadísticas del área de operativa.

Uno de los principales trabajos que tiene este departamento es el de mantener un continuo control las operaciones, esto significa conocer el número exacto de vueltas que da cada unidad, las vueltas adicionales y las vueltas perdidas. Estos valores pueden ser revisados mediante un reporte que diariamente llenan los señores despachadores.

Esta hoja de reporte de despacho es introducida al sistema para después sacar una estadística del trabajo de cada unidad.

##### **4.3.1.1 Personal:**

1 técnico estadísticos. Este departamento trabajará en conjunto con el departamento operativo.

#### **4.3.1.2. Funciones:**

1. Mediante los indicadores de operación de las rutas elaborar análisis para futuras encuestas de demanda
2. Suministrar información y datos estadísticos acerca de vueltas, kilómetros y operación en general de las unidades

#### **4.3.1.3. Obtención de Datos**

Los delegados para el departamento operativo tienen como primera tarea la obtención de datos estadísticos, tomando en cuenta la demanda durante el día, estos datos permiten organizar el trabajo con respecto a los usuarios de cada ruta y preparar las actividades del área. Para realizar este levantamiento de información se requerirá aparte de la observación, la aplicación de cuestionarios a conductores, ayudantes, accionistas y usuarios. Para elegir la mejor técnica de investigación que se aplica en cada caso es necesario definir el tipo de información que se necesita levantar para generar una operación eficiente y la periodicidad con la que estos estudios se llevarán a cabo. Los datos necesarios para la investigación de la ruta entre otros son (Molinero, 2005)

**TABLA 4**  
**INFORMACIÓN Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

INFORMACION REQUERIDA	TECNICA USADA					
	ASCENSO/ DESCENSO	DEMANDA PUNTUAL	VELOCIDAD Y DEMORA	CONTEO ABORDAJE	CONTEO INGRESOS	ENCUESTAS
Volumen de diseño de carga máxima	X	X			X	
Tiempo de llegada de la unidad				X		
Viajes – personas		X				X
Ingresos	X			X		
Viajes por tipo de tarifa	X			X		
Ascenso y descensos por parada					X	
Pasajeros-kilometro					X	
Tiempo Recorrido			X			
Velocidades			X			
Causas y tiempos de demora			X			
Distancia promedio de recorrido				X		X

**Fuente: (Moliner, 2005)**

**Realizado por: Gabriela**

Sánchez

Es importante que se entregue al departamento operativo los siguientes datos estadísticos de cada ruta:

- Longitud
- Hora de llegada de las unidades a los puntos de control o despachos
- Máxima carga de demanda que se presenta por periodos de servicio.
- Demanda total de viajes
- Velocidad comercial y de operación
- Porcentaje de pasajeros por tipo de tarifa
- No de paradas realizadas durante el trayecto
- Características de usuarios (edad, sexo, ocupación etc)
- Patrones de viaje como (origen-destino, variaciones horarias etc)

- Condiciones físicas de las vía ( carriles, semáforos diseño etc)
- Condiciones de tránsito (cruces peatonales, estacionamientos, escuelas)
- Pasajero-kilometro en el sistema y obtener una base anual como referencia.
- Hora de inicio y terminación del servicio.
- Tiempo promedio de recorrido
- Capacidad de las unidades que operan
- Fechas de eventos especiales
- Reglamentos laborales y condiciones y reglas del servicio valores correspondientes del fondo de la caja común.

A continuación presento un cuadro con la demanda de pasajeros por ruta, el número de vueltas promedio que da una unidad en un día normal entre otros datos importantes

**TABLA 5**  
**CÁLCULO DE LA DEMANDA DE PASAJEROS**

RUTA	INGRESOS PROMEDIO	COSTO PASAJERO	PASAJERO POR DIA	NUMERO UNIDADES	DEMANDA PASAJEROS DIARIO	N. VUELT A	KM/ VUEL TA	KM/ DIA
SANTA ROSA	230	0,223	1031	15	15465	6,5	30	195
MERCED	230	0,223	1031	15	15465	6,5	26	169
24 DE MAYO	220	0,223	987	12	11844	7	23	161
MENA DOS	195	0,223	985	12	11820	8	23	161
SANTA CLARA	180	0,223	807	12	9684	7	23	184
SANTA BARBARA	160	0,223	717	14	10038	7	28	196

**Fuente:** Datos proporcionados por la Cia San Francisco

**Realizado por:** Gabriela Sánchez

Como presenta en cuadro anterior podemos observar los siguientes parámetros:

Según sondeos de la Compañía San Francisco se pudo encontrar que las rutas más rentables son Santa Rosa y La Merced ya que tiene mayor demanda durante el día y proveen de mayores ingresos a los accionistas. Por otro lado la ruta que en cuestión de ingresos resulta menos rentable en Santa Barbará.

**Costo Pasajero:** es la tarifa que el municipio fija para la elaboración de estudios de transporte y es el promedio entre la tarifa normal y la tarifa especial (niños, tercera edad y discapacitado) el mismo que para cálculos de transporte es de 0,23 dólares por pasajero

**Número de unidades:** se detallan las unidades que trabajan diariamente en cada ruta.

**Número de vueltas:** nos permite conocer el aproximado de vueltas que da una unidad tomando en cuenta desde que sale del despacho sur hasta el momento que retorna al mismo. Existen rutas que por la congestión vehicular y por lo extenso de su recorrido pueden dar únicamente 6,5 vueltas como Santa Rosa y La Merced. Pero hay rutas que en kilometraje son más cortas y pueden hacer hasta 8 vueltas desde la mañana a la noche.

**Kilómetros por vueltas:** este dato permite conocer el número de kilómetros que recorre una unidad en cada vuelta que da.

#### **4.3.1.4. Reporte de Operaciones**

Ya que este departamento de trabajo debe presentar mensualmente un informe pormenorizado de las operaciones de cada ruta es necesario que obtenga información veraz del departamento Operativo, con la finalidad que el momento de distribuir los ingresos no existan novedades.

Con este fin se elaborará informes semanalmente del trabajo de cada unidad en la línea donde se encuentre de la siguiente manera.

**TABLA 6**  
**RESUMEN SEMANAL DE TRABAJO DE LAS UNIDADES**

**COMPAÑÍA SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A.**  
**RESUMEN TRABAJO OPERATIVO DE LAS UNIDADES**  
**SEMANA DEL 1 AL 7 MAYO**

**RUTA: GIRÓN-LA MERCED**

<b>KM PROGRAMADOS PARA ESTE PERIODO</b>	1092
<b>km diarios programados</b>	156
<b>Km por vuelta programada</b>	26
<b>vueltas diarias programadas</b>	6

<b>UNIDAD</b>	<b>KM PROGRAMADO</b>	<b>VUELTAS PROGRAMADAS</b>	<b>KM REALES</b>	<b>VUELTAS REALES</b>	<b>KM (+) O (-)</b>	<b>VUELTAS (+) O (-)</b>
1	1092	42	1092	42	0	0
4	1092	42	1066	41	-26	-1
5	1092	42	1118	43	26	1

**Fuente:** Datos Cia. San Francisco

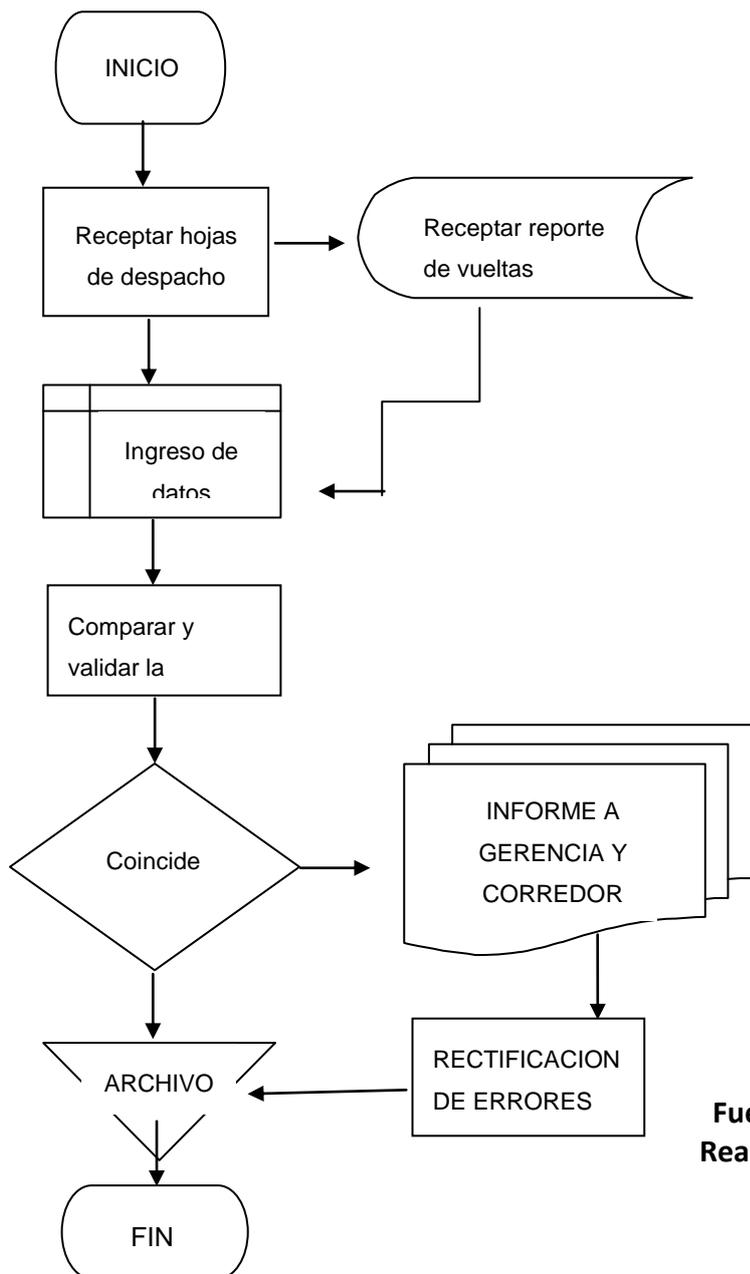
**Realizado por:** Gabriela Sánchez

En el cuadro anterior se puede observar un resumen de trabajo de las unidades.

El departamento operativo entregará a estadística diariamente el reporte de los señores despachos con el trabajo de las unidades en cada ruta y la programación de trabajo realizada para cada ruta detallando el número de kilómetros y vueltas programadas. Al final de la semana que este departamento elaborará este resumen del trabajo realizado. En caso de que la unidad recorra más kilómetros que los programados durante la semana, se coloca este excedente en los kilómetros (+) o (-) y de igual manera si los kilómetros recorridos son menores a los programados. Semanalmente con el pago del corredor este departamento será el encargado de verificar los pagos del corredor de acuerdo a la operación de la flota.

Para ello se realizará las siguientes actividades de validación de los pagos.

**GRÁFICO 20**  
**FLUJOGRAMA DE TRABAJO DE VALIDACION DE INFORMACIÓN DE PAGOS**



**Fuente:** investigación de Campo  
**Realizado por:** Gabriela Sánchez

La operación mensual podrá ser analizada mediante el siguiente reporte de operaciones que presento a continuación.

**TABLA 7**  
**RESUMEN MENSUAL DE OPERACIONES**  
**COMPAÑÍA SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLOS S.A.**  
**RESUMEN OPERATIVO MENSUAL**  
**DEL 1 AL 31 DE MAYO 2012**

DIAS PROGRAMADO AL MES **29/30**  
 KM PROGRAMADOS AL MES **5400**

UNIDAD	DIAS PROG	KM PROG	DIAS NO TRABAJA	VUELTAS (+)	KM VUELTAS (+)	VUELTAS (-)	KM NO TRABAJA	TOTAL KM	Multas
1	29	5400	0	1	26		0	5426	20
4	29	5400	0		0	3	90	5310	0
5	30	5400	1		0	6	156	5244	10
6	29	5400	0		0	2	52	5348	0
7	29	5400	0		0		0	5400	20
8	29	5400	1	2	60		180	5280	0
9	30	5400	0		0		0	5400	0

**Fuente:** Datos de la Cía San Francisco

**Realizado por:** Gabriela Sánchez

Ya que las unidades rotan semanalmente por las diferentes rutas de la compañía el departamento de estadística deberá presentar un informe al departamento de contabilidad con el resumen total de las vueltas y kilómetros recorridos, donde hará constar el número de unidad y el accionista, el número de días y kilómetros programados para el mes, estos obtenidos del departamento operacional.

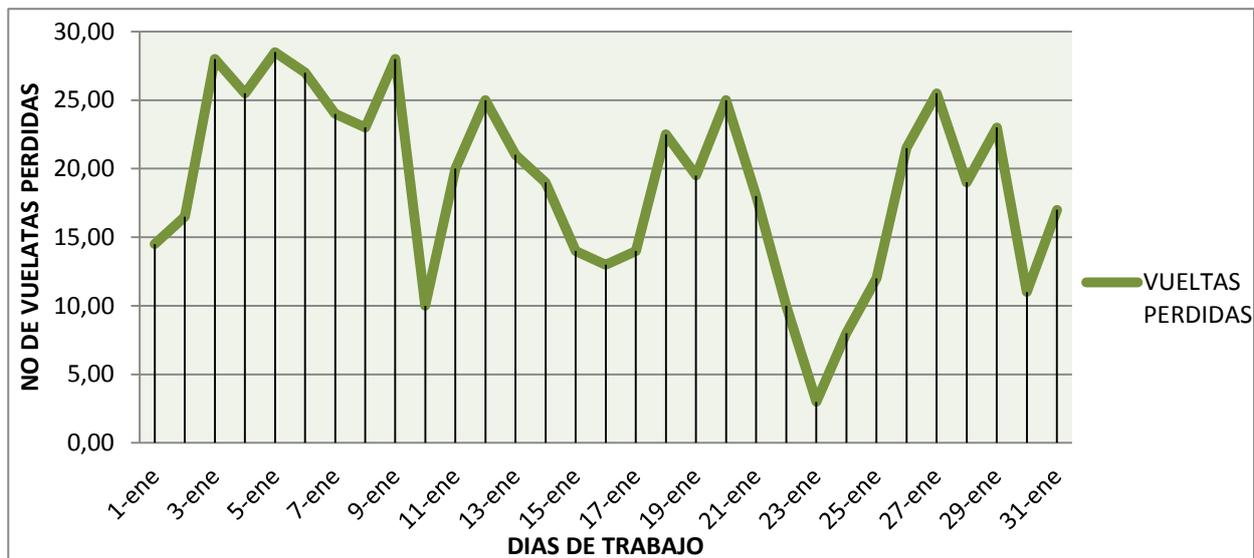
En la columna de días no trabajado se ingresará en número de días que por diversas causas una unidad no laboró, y en los siguientes casilleros las vueltas y kilómetros adicionales o perdidos durante el mes de trabajo. Finalmente se contabilizan los kilómetros trabajados en el mes.

En el último casillero se encuentran las multas, las mismas que serán entregadas por el departamento operacional al finalizar el mes y donde constará la infracción y el valor. Las mismas serán descontadas de los sueldos de los conductores o ayudantes de acuerdo al caso y se entregará el original y una copia al departamento de contabilidad.

Otros de los informes que este departamento tiene que entregar es el porcentaje de unidades que no trabajan durante el mes, de esta manera se puede mejorar varios aspectos en el mantenimiento de la flota.

Presento por ejemplo el siguiente cuadro:

**GRÁFICO 21**  
**RESUMEN DE VUELTAS PÉRDIDAS**



**Fuente:** Datos obtenidos en la Cia. San Francisco

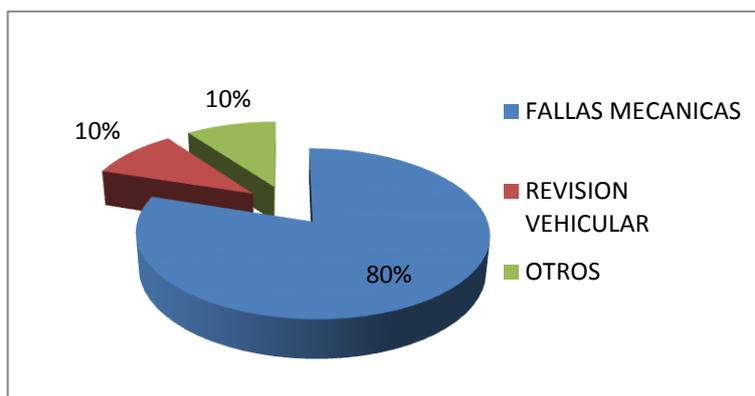
**Realizado por:** Gabriela Sánchez

En el presente cuadro se puede observar las vueltas perdidas diariamente del mes de enero del 2012. Podemos observar que en la mayoría de días trabajados el número promedio de vueltas pérdidas son superiores a 15 lo que representa que de la totalidad de la flota por lo menos 2 unidades pierden un día de trabajo. Este porcentaje en cuanto a productividad se encuentra en un nivel poco aceptable ya que se pierden demasiadas vueltas lo que representan ingresos para el sistema.

La mayor causa de estas pérdidas con los daños mecánicos, que pueden ser corregidos mediante un mantenimiento continuo sin esperar que el automotor tenga que perder horas de trabajo para corregir daño.

Como lo presenta el siguiente gráfico.

**GRÁFICO 22**  
**CAUSAS DE PÉRDIDAS DE VUELTAS**



**Fuente:** Datos obtenidos en la Cia San Francisco  
**Realizado por:** Gabriela Sánchez

Podemos observar que la mayor causa de pérdida de vueltas en la actualidad son los problemas mecánicos. Este informe permitirá que el departamento de mantenimiento prepare un cronograma de revisión mecánica a todas las unidades, con el fin de reducir este 80% actual.

Por otro lado permite también contratar personal idóneo ya que el 10% restante que se encuentra en la categoría otros, son problemas con el personal, ya que o no están comprometidos con el trabajo y no llegan a los turnos correspondientes provocando la pérdida de las vueltas o simplemente no se presentan a trabajar varios días lo que dificulta la secuencia de trabajo y provoca problemas en el sistema.

### **4.3.2 DEPARTAMENTO OPERACIONAL**

Este departamento de la empresa es el encargado de organizar a la flota existente en las 6 rutas, elaborando un cuadro de trabajo que permita durante el horario establecido, recorrer el mismo número de kilómetros a cada unidad. Hay que indicar que la empresa comenzará a funcionar dentro del corredor Sur Occidental lo que obliga a mantener la operación que ellos exijan en cuanto a horarios de trabajo y número de unidades por ruta.

#### **4.3.2.1. Personal:**

Este departamento lo conforman: 3 miembros del comité de directores de la compañía, 8 inspectores de ruta y 160 conductores y 160 ayudantes

#### **4.3.2.2. Funciones:**

1. Elaborar, corregir y conciliar los cuadros de trabajo de cada ruta, distribuyendo las unidades según su trabajo y horario
2. Mantener la operatividad del sistema durante todo el tiempo en cada ruta vigilando su correcto funcionamiento.

#### **4.3.2.3. Listas de Trabajo**

Las listas de trabajo o Itinerarios son matrices que le permiten a cada unidad conocer el horario y la ruta en que trabajaran durante una semana. Este cuadro organiza el trabajo diario y por lo tanto lo kilómetros a recorrer diaria y semanalmente.

Dentro de la operación de los Corredores el horario establecido para el inicio de las actividades será las 5:30 am y la hora de finalización será las 23:00. De esta manera las unidades deben distribuir sus horarios de trabajo para cumplir con esta norma que exige el corredor Sur Oriental.

**TABLA 8**  
**TABLAS DE TRABAJO**

 <b>COMPAÑÍA DE TRANSPORTES SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A.</b>							
<b>CUADRO DE TRABAJO PARA LA SEMANA DEL 2 AL 8 DE MAYO 2012</b>							
<b>CHILLOGALLO - 24 DE MAYO</b>							<b>27</b>
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	INTERVALO	HORAS
35	85	56	8	96	51		<b>5:30</b>
20	55	46	78	94	60	<b>0:08</b>	<b>5:38</b>
78	94	60	20	55	46	<b>0:08</b>	<b>5:46</b>
8	96	51	35	85	56	<b>0:08</b>	<b>5:54</b>
96	51	35	85	56	8	<b>0:08</b>	<b>6:02</b>
94	60	20	55	46	78	<b>0:08</b>	<b>6:10</b>
55	46	78	94	60	20	<b>0:08</b>	<b>6:18</b>
85	56	8	96	51	35	<b>0:08</b>	<b>6:26</b>
56	8	96	51	35	85	<b>0:08</b>	<b>6:34</b>
46	78	94	60	20	55	<b>0:08</b>	<b>6:42</b>
60	20	55	46	78	94	<b>0:08</b>	<b>6:50</b>
51	35	85	56	8	96	<b>0:08</b>	<b>6:58</b>

**Fuente:** Datos obtenidos en la Cia San Francisco

**Realizado por:** Gabriela Sánchez

Las listas de trabajo duran una semana. En las listas de trabajo constan como datos generales el nombre y número de la ruta, la fecha de vigencia de la lista y los días a trabajar

Para realizar y coordinar la realización de las listas cada semana los miembros de la comisión operacional se reúnen y de modo secuencial ubican al grupo de unidades que laborarán en cada ruta la siguiente semana.

#### **4.3.2.4. Reportes de despachadores**

Para establecer el correcto funcionamiento de la ruta se entregará a cada despacho una hoja con las operaciones programadas para ese día. Esta hoja de control indicara a los señores despachadores la programación de las unidades durante todo el día. En caso de haber modificaciones los responsables deben informar de manera inmediata a los encargados del área de operación si alguna unidad por problemas mecánicos no pudiera presentarse con el fin de buscar un reemplazo y evitar perder las vueltas de trabajo.

**TABLA 9  
HOJAS DE CONTROL DE DESPACHO**

<b>COMPAÑÍA SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A.</b>												
<b>HOJA DE CONTROL DE DESPACHO</b>												
<b>RUTA: CHILLOGALLO - 24 DE MAYO</b>												
<b>DESPACHADOR:</b> _____												
<b>FECHA: 2 DE MAYO DE 2012</b>												
UNIDAD	UNIDADES REALES	HORAS DE SALIDA										
		5:30	7:09	9:45	12:19	14:43	17:13					
35												
20		5:38	7:22	9:58	12:31	14:55	17:27					
78		5:46	7:35	10:11	12:43	15:07	17:41					
8		5:54	7:48	10:24	12:55	15:19	17:55					
96		6:02	8:01	10:37	13:07	15:31	18:09					
94		6:10	8:14	10:50	13:19	15:43	18:24					
55		6:18	8:27	11:03	13:31	15:55	18:39					
85		6:26	8:40	11:16	13:43	16:07	18:54					
56		6:34	8:53	11:29	13:55	16:19	19:09					
46		6:42	9:06	11:42	14:07	16:31	19:24					
60		6:50	9:19	11:55	14:19	16:45	19:39					

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

**Fuente:** Datos obtenidos en la Cia San Francisco  
Sánchez

**Realizado por:** Gabriela

Las hojas de control de despachos son cuadros donde constan las unidades que trabajan diariamente en una ruta establecida. Es este cuadro constan el nombre de la ruta, el nombre del despachador encargado y la fecha del control.

Las unidades programadas son colocadas al inicio de la tabla en el orden que se presenta en la hoja de trabajo. El siguiente casillero se encuentra vacío con la finalidad de que el despachador coloque alguna unidad que no salga en su turno o sea remplazada por otra,

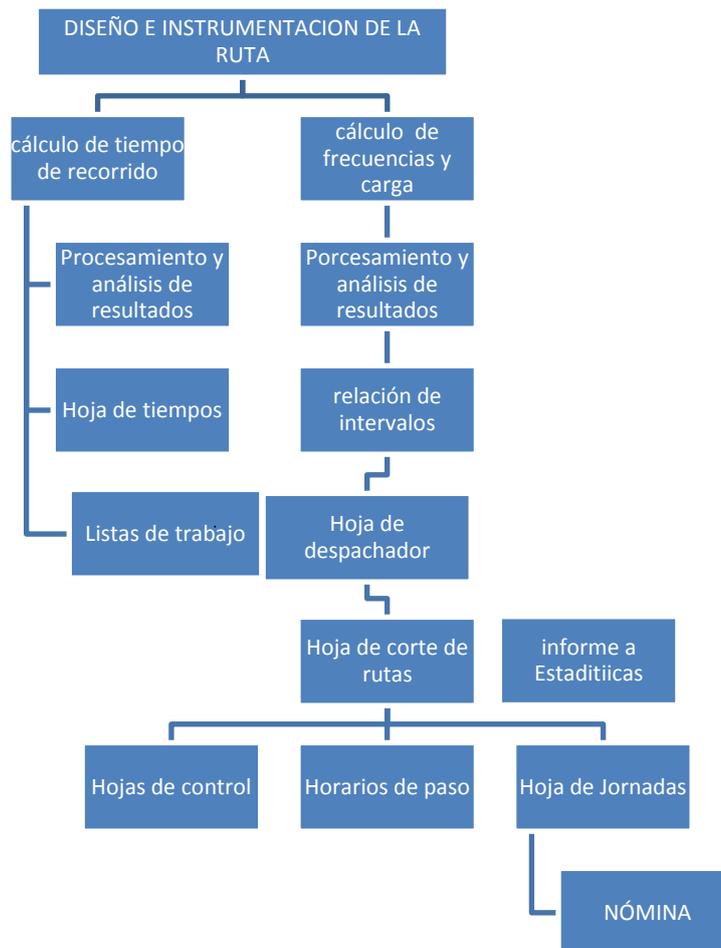
En las siguientes columnas se encuentran los horarios programados por el departamento operacional para cada día. De lunes a viernes la demanda casi no varía por ser día laborables, únicamente hay que tomar en cuenta los intervalos de las horas pico que son más cortos que las horas valle donde baja la demanda.

Para los feriados y fines de semana la comisión elaborará horarios distintos ya que el trabajo inicia más tarde y se termina más temprano. Las horas programadas de salida desde el despacho sur se encuentran establecidas, sin embargo seguida de cada columna de hora establecida se encuentra un casillero vacío que sirve para colocar las horas reales de salida de las unidades ya que por la congestión vehicular, accidentes u otros; las horas de salida no se cumplen y es necesario conocer el trabajo real de las unidades diariamente.

Finalmente en la parte inferior se encuentra un espacio para las observaciones donde le despachador anotará las unidades que no cumplieron las vueltas y la causa de esta situación, así como explicaciones adicionales de atrasos o multas aplicadas a las unidades referente al área operativa.

#### **4.3.2.5. DISEÑO E INSTRUMENTACIÓN DEL ÁREA OPERATIVA**

**GRÁFICO 23**  
**RESUMEN DE TRABAJO DEL ÁREA DE OPERATIVA**



**Fuente:** Molinero, 2005  
**Realizado por:** Gabriela Sánchez

### **4.3.3. DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD VIAL**

En varias organizaciones a nivel mundial se está trabajando en la actualidad con la mejora de la seguridad vial y es necesario que la empresa asuma el compromiso de la Seguridad en su servicio de transporte.

Una importante manera de prevenir los accidentes es comprender la importancia de las revisiones técnicas vehiculares y debemos primero tomar conciencia de que todo vehículo que traslada vidas humanas debe contar con estándares mínimos de seguridad y de protección ambiental.

Otro aspecto importante es la formación de los usuarios del transporte público que les permitirá utilizar este servicio con independencia y sin miedo o preocupación.

Para alcanzar este objetivo es necesario identificar a los grupos vulnerables que son: las personas mayores, las personas que discapacidad y los niños de edad escolar. Es necesario capacitar a los usuarios de este grupo de una manera fácil y según sus necesidades sobre varios aspectos desde la información de las rutas, las formas de pago (billetes, tarjetas) incluso se puede informar los cambios que la empresa está realizando para mejorar el servicio en la comunicad. Esta actividad que parece netamente promocional contribuye a mantener y aumentar la confianza y credibilidad de los usuarios en la empresa.

#### **4.3.3.1. Personal**

- 1 Persona perteneciente al directorio, que sean accionistas de la compañía.

#### **4.3.3.2. Funciones**

1. Desarrollar sistemas de concientización a conductores y ayudantes para cumplir con las normas de tránsito (capacitaciones, charlas etc.)
2. Vigilar que todas las unidades hayan pasado la revisión vehicular.

#### **4.4. ÁREA DE MANTENIMIENTO**

Parte fundamental para el eficiente desarrollo de las unidades es el área de Mantenimiento, el mismo que permite incrementar la vida útil de las unidades, mediante el mantenimiento preventivo de cada una de ellas.

El objetivo principal de este departamento es el funcionamiento adecuado y constante de las unidades durante la operación. Para ello deberá proveerse de los repuestos y materiales para brindar este servicio.

Gracias a la existencia de la lubricadora Autoservicios San Francisco ya se posee un esquema físico para este departamento.

Ya que el manejo económico de cada unidad de transporte está a cargo de su respectivo dueño genera una dificultad al momento de homologar los ingresos y costos en los que incurren las unidades de transporte como fruto de su operación, para la presente investigación en el área de mantenimiento se ha recolectado una serie de costos estándar que todas las unidades tiene independientemente de su ruta, mediante entrevista con los administradores de Autoservicios San Francisco y directivos de la empresa.

##### **4.4.1. Personal:**

Lo conforman 1 supervisor (miembro del directorio), 1 administrador de la Lubricadora, 5 personal de apoyo. (Mecánicos)

##### **4.4.2. Funciones:**

1. Preparar cronograma de revisión y mantenimiento preventivo para las unidades de la compañía, con el objetivo de evaluar los requerimientos de cada una, esta revisión se puede realizar diariamente en el lugar de operación de la lubricadora en caso de las unidades más antiguas y en las que se estén presentando alguna clase de problema. En el caso de

las unidades nuevas se puede realizar la evaluación en la ruta que esté trabajando.

2. Realizar la adquisición de los repuestos y materiales para el mantenimiento de la flota. Es responsabilidad del departamento identificar y adquirir estos insumos, buscando las mejores oportunidades del mercado.
3. Llevar un control del mantenimiento y requerimientos de todas las unidades que posee la empresa. Este departamento deberá también contar con estadísticas que le permita llevar un control de las unidades y su consumo.

#### **4.4.3. Políticas**

1. El conductor será responsable de revisar diariamente los niveles de aceite, agua, líquido de frenos y presión de aire de las llantas, manteniendo a la unidad en óptimas condiciones antes de salir a trabajar. De identificarse algún daño en la unidad por la falta de vigilancia se aplicara una multa correspondiente al 50% del daño del vehículo a la/las persona/s responsable/s de la unidad.
2. El administrador y el supervisor tendrán responsabilidad sobre el personal asignado en los talleres de la compañía y vigilaran los procesos y tiempo de ejecución de los trabajos necesarios.
3. Todos los requerimientos de mantenimiento preventivo y correctivo deberá contar con una autorización del inspector de ruta y llenar la tarjeta de mantenimiento que será la constancia que la unidad estuvo en los talleres de la compañía.
4. Se entregará las piezas usadas que fueron retiradas durante el mantenimiento a las autoridades de la compañía así como un informe mensual detallado de las unidades que fueren revisadas durante el periodo.

#### **4.4.4. Tipos de mantenimiento:**

**Mantenimiento Correctivo:** aquel en el que se reparan las diferentes partes del vehículo en el momento en que dejan de funcionar o empiezan a fallar. El mantenimiento correctivo es inevitable y se realiza cuando ha surgido la falla, y el objetivo del área de mantenimiento es reducir al mínimo el valor de las operaciones correctivas

**Mantenimiento Preventivo:** Consiste en seguir las instrucciones del fabricante o revisar en espacios de tiempo determinado las funciones del vehículo. Consiste también en una serie de operaciones realizadas a intervalos establecidos, para que la flota brinde el servicio normalmente. El objetivo de este mantenimiento es la optimización de las operaciones y de los periodos de intervención.

#### **4.4.5. Procedimiento**

##### **1. Mantenimiento Preventivo y correctivo**

En caso del Mantenimiento Preventivo la administración del taller notificara mediante oficio la fecha de la revisión de la unidad, con 15 días de anticipación al conductor y al inspector de rutas. Se publicará también el cronograma del mantenimiento en paradas y parqueadero.

##### **2. En caso del mantenimiento Correctivo**

En ambos casos a la llegada de la unidad se entregará la tarjeta de mantenimiento (Original y copia) a cada unidad. Se llena la tarjeta con los requerimientos de la unidad, se entregará la copia al conductor y la original al administrador quien mediante una hoja de registro donde se anotará el diagnóstico y posteriormente se entregará los repuestos e insumos para el mantenimiento.

Una vez terminada la reparación, el encargado del mantenimiento entregara las piezas removidas al administrador quien registrara nuevamente en la hoja de registro de piezas y partes y firmaran ambos como responsables.

#### 4.4.6. Requerimientos y Codificación<sup>11</sup>

Para el correcto desenvolvimiento de este departamento es necesario conocer los requerimientos de repuestos para las unidades de la compañía. Mediante una encuesta a los administradores de Autoservicios San Francisco y a los dueños de las unidades he logrado establecer los requerimientos básicos de las unidades en cuanto a mantenimiento preventivo, con el fin de evitar al máximo el daño de los automotores.

Con el fin de organizar la mercadería que ingresa a los talleres de la compañía es necesaria la creación de una codificación que permita diferenciar los repuestos y contabilizarlos de manera más sencilla.

#### 4.4.7. Registros

Cada unidad poseerá una tarjeta individual con los datos del mantenimiento que se le hace y el periodo. De preferencia será utilizada en el mantenimiento Preventivo ya que ese procedimiento prevé cronogramas de tiempos para las revisiones

**TABLA 10**  
**CONTROL DE CAMBIOS**

 <b>COMPAÑÍA SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO</b> <b>CONTROL DE CAMBIOS</b> <b>SERVICIO DE MANTENIMIENTO</b>		
COD.	DESCRIPCION	PROXIMO CONTROL

**Fuente:** Investigación de campo  
**Realizado por:** Gabriela Sánchez

Esta tarjeta permitirá a cada unidad conocer la fecha de la próxima revisión mecánica con respecto al mantenimiento, en especial al que debe ser realizado

<sup>11</sup> VER ANEXO 10

cada mes como los cambios de aceites y filtros. La tarjeta que será entregada a cada conductor se la conservará en el vehículo y el responsable de la unidad deberá estar pendiente de la siguiente revisión para evitar daños mecánicos en la unidad. El administrador una vez revisado el trabajo colocará las observaciones el servicio. Además tendrá las firmas de responsabilidad del administrador y de la persona que prestó la asistencia. Con la orden de servicio, el mecánico encargado de realizar el mantenimiento a la unidad, colocará en un registro los materiales que utilizara. Esta hoja debe poseer una secuencia para controlar el número de cambios diarios y mensuales, esta hoja permitirá conocer los daños con los que ingresa cada unidad en caso de mantenimiento correctivo.

**TABLA 11  
ORDEN DE SERVICIO**

		
<b>COMPAÑÍA SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A.</b> <b>ORDEN DE SERVICIO</b> <b>MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO</b>		
<b>FECHA:</b> _____		<b>No:</b> _____
<b>DATOS DEL VEHICULO</b>		
NO UNIDAD		
NO PLACA		
MODELO		
MARCA		
<b>TIPO DE ORDEN</b>		
CORRECTIVO	( )	
PREVENTIVO	( )	
<b>DESCRIPCION DEL MANTENIMIENTO</b>		
		<b>PIEZAS E INSUMOS A REEMPLAZAR</b>
<b>FECHA DE ENTREGA:</b> _____		
<b>TIPO DE MANTENIMIENTO</b>	<b>BUENO</b>	( )
	<b>REGULAR</b>	( )
	<b>MALO</b>	( )
<b>OBSERVACIONES</b>		
<b>AUTORIZADO</b>	<b>SERVICIO</b>	<b>RECIBI CONFORME</b>
NOMBRE: ADMINISTRADOR	NOMBRE: CARGO	NOMBRE: CARGO

En registro presentado anteriormente el mecánico debe establecer las características de la unidad colocando los datos tales como el número de unidad, placa, modelo y marca del vehículo para conocer sus características y poder ubicarlos entre la flota. Se deberá identificar también la clase de mantenimiento sea correctivo o preventivo.

En el espacio destinado a descripción de mantenimiento, el mecánico realizará un breve diagnóstico de la situación del automotor y colocará los insumos necesarios para repararlos. Deberá colocar con la mayor exactitud los insumos y piezas que va a utilizar para que sean entregadas por el administrador.

Es necesario conocer la fecha de entrega del vehículo e incluso la hora de salida en caso de justificar las vueltas perdidas por fallas mecánicas que sufran las unidades.

Una vez terminado el trabajo de mantenimiento el supervisor, administrador o encargado revisara el trabajo realizado y calificará la labor desempeñada por el mecánico. De tal manera que se evita fallas posteriores por arreglos defectuosos.

Esta calificación adicionalmente servirá para evaluar al personal existente en patios y su capacitación para el trabajo. Este informe se lo entregará a recursos humanos para tomar decisiones.

Se mantiene un espacio destinado a las observaciones en caso de existir, estas pueden ser de cualquier tipo referente al mantenimiento.

Antes de finalizar el procedimiento los responsables firmarán este reporte conjuntamente con la persona que recibe la unidad.

Para un control de los repuestos e insumos utilizados en el taller mecánico se necesitará una hoja de control de materiales donde el mecánico colocará todos los repuestos que use para la reparación o chequeo de las unidades. El administrador revisará los requerimientos y entregará el material que necesita para el mantenimiento. Una vez terminado el mismo, el administrador revisara el trabajo y recibirá las piezas usadas que fueron reemplazadas.

**TABLA 12**  
**REGISTRO DE REPUESTO E INSUMOS**

		INSUMOS NUEVOS			INSUMOS CAMBIADOS		
		CODIGO	MATERIAL	FIRMA	CODIGO	PIEZAS USADAS	FIRMA
FECHA	NO ORD. SERVICIO						

**Fuente:** Investigación de campo  
**Realizado por:** Gabriela Sánchez

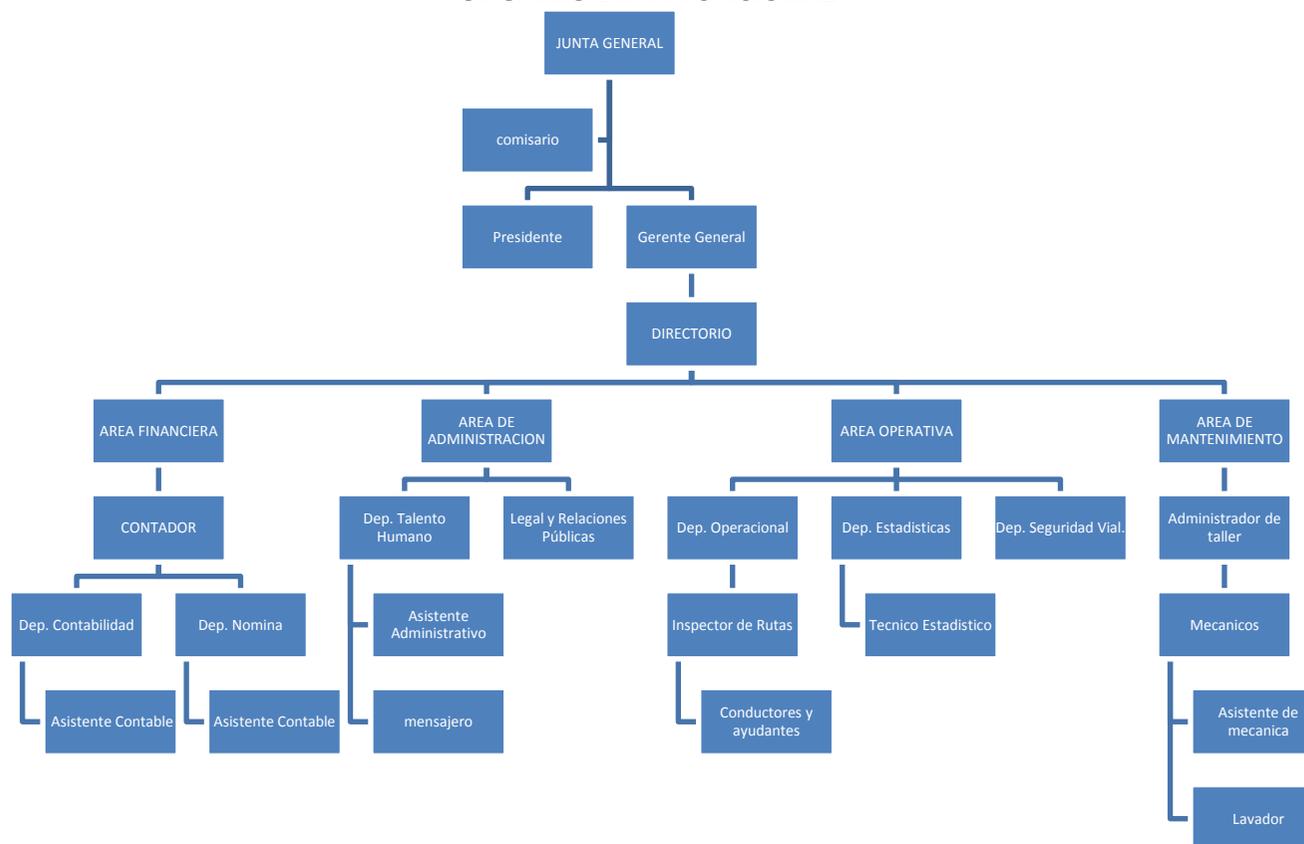
Este registros que se lo llenará cada periodo establecido constará de los siguiente; la fecha en la que se realizó el mantenimiento. El número de orden de servicio realizada. Los insumos nuevos se detallará con su respectivo código, descripción y firma de lo/s mecánico/s responsables del mantenimiento. En cuanto a los insumos cambiados el registro es similar detallando el código y el detalle del repuesto usado o viejo de la unidad juntamente con la firma de los responsables.

#### **4.5. ÁREA ADMINISTRATIVA**

El área administrativa es una dependencia encargada de prestar apoyo a las demás funciones de la empresa. En este departamento se planifica, organiza y coordina el trabajo en las otras áreas elaborando manuales, reglamentos y normativas para el correcto desempeño del trabajo.

Con el objetivo de tener una idea uniforme acerca de la estructura formal de la organización y entender los niveles de autoridad y relación entre las diferentes áreas y departamentos, basados en las nuevas necesidades que conlleva la aplicación de la Caja Común se presenta el siguiente organigrama.

### ORGANIGRAMA 3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL



**Fuente:** Investigación de campo  
**Realizado por:** Gabriela Sánchez

#### **4.5.1 DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

Este departamento se encargará de representar, seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores. La vinculación laboral es un proceso importante dentro de toda organización. Las políticas de vinculación permiten a los empleados tener claras las condiciones en las cuales fueron contratados y la forma como deben desarrollar sus actividades. Parte integral de este proceso lo conforman los mecanismos de selección, los reconocimientos, desvinculación y carrera laboral.

Para cumplir con este fin se iniciará con la selección de los colaboradores necesarios para la implementación del modelo de Caja Común, siempre dando prioridad a los accionistas para que se desarrollen en las vacantes de la empresa.

##### **4.5.1.1 Personal:**

1 asistente administrativo que será la secretaria del departamento administrativo

##### **4.5.1.2. Funciones:**

1. Elaborar manual de funciones para el personal de la compañía.
2. Prepara procesos de selección para conductores y ayudantes y demás puestos de la empresa
3. Ejecutar la tramitación administrativa relacionada con licencias, matrículas y demás documentos para que personal y unidades puedan trabajar según lo dicta la ley vigente

#### **4.5.1.3. Manual de Funciones y Responsabilidad<sup>12</sup>**

Este manual es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguir en la realización de las funciones de una empresa

**Perfil Ocupacional:** consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigir q quien lo desempeñe.

Este perfil define y determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto materia de la selección en términos de su contenida funcional básica y factores de exigencia ocupacional y personal.

#### **4.5.2. DEPARTAMENTO LEGAL Y RELACIONES PÚBLICAS:**

Las Relaciones Públicas buscan insertar a las organizaciones dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

Las relaciones públicas y legales constituyen una función asesora que tendrá a su cargo la fijación de la política general de la empresa y, por ende, su ubicación se encuentra al lado de la presidencia o de la gerencia general

##### **4.5.2.2. Personal**

Se encargará de este departamento un asesor jurídico con conocimiento de transporte y negociación

---

<sup>12</sup> Ver anexo 12

#### **4.5.2.3. Funciones**

1. Establecer un entendimiento mutuo con los organismos de control de transporte (Municipio, Corredores y Gobierno)
2. Asesorar y defender legalmente a la compañía y sus empleados, directivos y accionistas en caso de litigios relacionados con el transporte.

#### **4.5.2.4. CAMBIOS EN EL REGLAMENTO INTERNO DE LA COMPAÑÍA SAN FRANCISCO S.A.<sup>13</sup>**

- El Capítulo II De la Organización; se reemplaza el artículo 2 que dice “ la Compañía de Transporte San Francisco de Chillogallo S.A. está constituida por propietarios de buses urbanos con sede en la ciudad de Quito.....

**Por: La Compañía de Transporte San Francisco de Chillogallo S.A. está constituida por ex propietarios de buses urbanos.....**

- Capítulo III De los Accionistas Deberes y Derechos: en el artículo 3
  - ✓ se eliminan los literales a, b, c y h
  - ✓ se modifica el literal i referido a los requisitos de ingreso y se elimina: Record Policial, Copia de la licencia profesional **(OPCIONAL)**, copia del documento que le acredite la propiedad del vehículo.
- Capítulo III De los Accionistas Deberes y Derechos: en el artículo 5
  - ✓ Literal d: se elimina
  - ✓ literal e: se elimina
  - ✓ literal f: se elimina
  - ✓ literal g: se elimina
- Capítulo III De los Accionistas Deberes y Derechos: en el artículo 7
  - ✓ Literal c: se elimina

---

<sup>13</sup> VER ANEXO 15

- Capítulo III De los Accionistas Deberes y Derechos: en el artículo 8  
Se elimina la palabra **no** del artículo. Quedando así **Se podrá delegar su representación sean estas a juntas generales ordinarias, extraordinarias y universales así como también a otras actividades que la compañía organice.**
  
- Capítulo IV de los Organismos de Gobierno Administración y Fiscalización, Artículo 14: se cambia el número de vocales por 5
- Capítulo IV de los Organismos de Gobierno Administración y Fiscalización, Artículo 15: se aumenta o Gerente General en caso de no existir el nombramiento del secretario. Quedando así: **.....rubricadas una por una por el Presidente y el secretario o el gerente en caso de no existir el nombramiento del secretario.** Artículo 16: se cambia en número de integrantes del directorio por 8 incluyendo al Presidente y Vicepresidente. Quedando así: **...El directorio estará conformado por 8 miembros incluidos el Presidente y Vicepresidente que serán miembros natos del directorio y duraran (.....)**  
Artículo 19:  
Literal e: se elimina  
Literal g: se elimina  
Literal h: se elimina
- Capítulo IV de los Organismos de Gobierno Administración y Fiscalización, los artículos 29,30,31 y 32 se derogan ya que el modelo de Caja Común contempla nuevas comisiones y se reemplazan por:  
**Artículo 29: Operaciones estará conformada por 2 miembros del directorio y sus funciones serán:**
  - a) Organizar cuadros de trabajo
  - b) Organizar tiempos de intervalo
  - c) Organizar horario de inicio y fin de las rutas.
  - d) Y otras referentes a la programación del servicio de la flota

**Artículo 30: Mantenimiento estará conformada por 2 miembros del directorio y sus funciones serán:**

- a) Prepara cronograma de revisión para las unidades**
- b) Mantener el stock de los repuestos en almacén**
- c) Y otras referentes al mantenimiento de las unidades de la compañía.**

**Artículo 31: Seguridad Vial estará conformada por 1 miembro del directorio y sus funciones serán:**

- a) Prepara capacitaciones u encuentros entre conductores y policía para charlas de seguridad vial**
- b) Vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad de las unidades y revisar su aprobación en la Corpaire**

- Capítulo V se deroga el artículo 36 que se titula PRESTAMOS ya que la empresa no está autorizada para extender créditos, por no ser empresa financiera.
- Capítulo VI se deroga el artículo 37 que se titula AYUDAS A ACCIONISTAS POR ACCIDENTE ya que los accionistas ya no son los responsables directos de las unidades y por lo tanto no pueden solicitar ayudas en caso de accidentes de tránsito.
- Capítulo VII artículo 40 DE LAS SANCIONES  
Se deroga los literales f, l, u,
- Capítulo VII artículo 40 DE LAS SANCIONES EN EL TRABAJO

Se deroga los literales d, i, k, ya que los accionistas ya no son responsables de las unidades estas sanciones ya no corresponden al modelo de Caja Común.

## **4.6. ÁREA FINANCIERA**

El departamento financiero será el encargado de custodiar e invertir los valores que por motivo de recaudos o aportaciones ingresen a la compañía. En este explicaré en términos económicos la aplicación de la Caja Común en la Compañía San Francisco.

Para que el área financiera opere correctamente dependerá del departamento de estadísticas quien entregará un informe completo y detallado sobre la operación mensual de las unidades así como la referencia de la operación diaria de las unidades sobre los kilómetros recorridos. Con esta información el área financiera iniciara sus actividades en cuanto a la repartición equitativa de los ingresos.

### **4.6.1. Departamento de Contabilidad.**

Este departamento se encarga de conciliar diariamente los ingresos del sistema y mediante transporte especializado en valores entregar al fideicomiso

#### **4.6.1.1. Personal**

Trabajaran en este departamento el contador y una auxiliar contable

#### **4.6.1.2. Funciones**

1. Revisar los informes entregados por el fideicomiso sobre el manejo de los bienes fideicometidos
2. Revisar los pagos semanales del corredor y validar la información  
Evaluar periódicamente las actividades financieras realizada por la compañía
3. Receptar la información sobre proveedores de los servicios de mantenimiento para realizar los pagos

4. Analizar y realizar las inversiones pertinentes para el inicio de la caja común.

#### **4.6.2 DEPARTAMENTO DE NÓMINA**

Este departamento de nómina se encargará de los pagos a todos los empleados de la institución.

##### **4.6.2.1. Personal**

En este departamento trabajara una auxiliar contable supervisada por el contador general de la empresa

##### **4.6.2.2. Funciones**

1. Mantener al día las obligaciones patronales de la empresa ante el Ministerio de Trabajo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
2. Realizar contratos de trabajo con los empleados nuevos y antiguos
3. Realizar demás trámites y documentación relacionada con los trabajadores.

Ya que el modelo de Caja Común contempla que todas las unidades tienen que pertenecer a la compañía, es responsabilidad de la empresa también la contratación y pago de los conductores de cada unidad. Es así que la empresa implementa este departamento ya que es necesario afiliar al Seguro Social a más de 300 conductores y ayudantes, adicionales a los empleados de las demás áreas. Este departamento se encargara de mantener actualizados los datos de todos los empleados de la empresa, además realiza los pagos mensuales a los mismos, y mantiene al día las obligaciones frente al Seguro Social.

## **4.7 ANÁLISIS FINANCIERO**

### **4.7.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:**

Para la recolección de información financiera del presente capítulo utilicé los reportes diarios de los accionistas y en base a los mismos elaboré un cuestionario que permite analizar los ingresos y egresos diarios de cada accionista, así como la cantidad de demanda por ruta sin embargo frente al nuevo sistema de trabajo durante en el Corredor Sur Occidental la información fue tomada de las planillas de pago semanales y el resumen mensual de los pagos realizado a los accionistas por concepto del servicio de transporte.

De las bases existentes en la compañía se pudo obtener los siguientes datos individuales.

#### **4.7.1.1. ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACION INDIVIDUAL Y DE GASTOS**

Durante los años que la compañía ha trabajado con la administración individual de las unidades no ha sido tan marcadas las falencias de este sistema como se ha notado durante el funcionamiento del Corredor Sur Occidental

El 12 de mayo de 2012 la Compañía ingresa a trabajar en el Corredor Sur Occidental lo que presenta nuevos retos en cuanto a la administración y operación de las unidades. Los resultados durante el primer mes de operación en el corredor presentaron una situación preocupante no solo para los accionistas sino también para los dirigentes de la compañía que se vieron ante la necesidad urgente de adoptar cambios urgentes en hábitos, costumbre y operatividad.

Una de las principales problemáticas es la administración individual. La operación de las unidades se regía por el criterio de cada accionista, no tenían un horario para terminar la jornada de trabajo, el mantenimiento se lo realizaba cuando se dañaba el vehículo o cuando se encontraban en una línea menos rentable, los conductores no siempre querían dar las últimas o primeras vueltas y simplemente perdían el turno sin que fuera algo muy grave. Todos estos problemas que en el

pasado no se tomaban en cuenta tan seriamente, al momento de la operación en el corredor fueron motivo de varios inconvenientes ya que la administración del corredor descontaba cada kilómetro no recorrido en todas las líneas.

De esta manera durante periodo del 12 de mayo al 11 de junio la compañía perdió por vueltas perdidas \$ 26.941,40 una cantidad importante tomando en cuenta que en promedio se descontó durante este mes entre 435 y 500 a cada accionista por este motivo.

La causa principal de pérdida de vueltas son problemas con el mantenimiento correctivo y preventivo y obliga a los dueños de las unidades solucionar los problemas mecánicos de manera superficial para reducir el tiempo empleado en el mismo y evitar el descuento por pérdida de vueltas.

No obstante existieron unidades que durante el periodo analizado perdieron 1 y hasta 2 días completos por fallas mecánicas y revisiones técnicas lo que tuvo un costo de \$ 1.451,80.

Esto sin contar con los descuentos por multas por evasión de boletos y que ocasionado por conductores y ayudantes han ocasionado un descuento de \$ 891,82.

Con esos descuentos los accionistas han visto reducirse sus ingresos mensuales a un monto de \$ 5.179.26

A continuación presento un resumen de los ingresos y gastos que cada accionista realiza mensualmente y el ingreso líquido promedio que tiene los accionista, producto de la administración individual que mantiene la compañía San Francisco

**TABLA 13**  
**ANÁLISIS DE INGRESOS Y GASTOS POR UNIDAD<sup>14</sup>**  
**ADMINISTRACIÓN INDIVIDUAL**

DETALLE	DIAS	INGRESOS	EGRESOS
<b>INGRESOS</b>	<b>27</b>	<b>5.600,00</b>	
VALOR x VUELTAS PERDIDAS			400,00
MULTAS			20,74
<b>VALOR PAGADO POR MUNICIPIO</b>			<b>5.179,26</b>
<b>GASTOS</b>			
DIESEL			700,00
TICKETS VARIOS			1.134,00
SUELDOS			1.400,00
GASTOS VARIOS (matricula, revisiones etc)			40,00
MANTENIMIENTO			1.000,00
<b>TOTAL GASTOS</b>			<b>4.274,00</b>
<b>INGRESOS LIQUIDOS POR ACCIONISTA</b>			<b>905,26</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Gabriela Sánchez

En el cuadro anterior se detalla una muestra de los gastos que los accionistas cancelan por distintos conceptos.

**Diesel:** mediante convenio con una gasolinera del sur de la ciudad las unidades llenan el tanque de combustible durante todo el mes obteniendo un promedio de \$ 700 destinados para este fin.

**Tickets Varios:** el valor promedio que las unidades aportan a la empresa es de 284 semanalmente. A un costo aproximado de \$42 dólares por día. Estos valores son destinados al pago de la administración, cuentas por cobrar y otras referentes al sistema del transporte.

**Salarios:** en la actualidad los conductores aun trabajan sin un contrato fijo y la mayoría de accionistas cancela \$35 dólares por día trabajado a esto se debe

---

<sup>14</sup> Ver anexo 11

sumar el sueldo de los ayudantes que oscila entre \$20 dólares lo que da un aproximado mensual de \$1.400.

**Gastos Varios:** si bien es cierto los rubros incluidos en este ítem son cancelados una o dos veces en el año estos costos son prorrateados para los 12 meses del año.

**Mantenimiento:** Como lo mencione anteriormente la mayor causa de pérdida de vueltas de trabajo es el daño de las unidades. Este es un rubro aproximado ya que se incluye los cambios mensuales de aceite, filtro y otros.

**Total Gastos:** En promedio los accionistas gastan \$ 4274,00

**Ingresos Líquidos por Accionistas:** De este análisis he concluido que mensualmente un accionista obtiene aproximadamente \$ 905,26

#### **4.7.2. PROYECCION DE INVERSIONES**

La estructura del modelo de Caja Común involucra una serie de factores de inversión sobre planta, equipos y personal, lo que implica una programación de las inversiones iniciales que permitirán sostener la correcta aplicación de modelo. La estructura de inversiones implica que la empresa efectuó una serie de desembolsos en función de las operaciones así como en las necesidades de la flota

**TABLA 14**  
**RESUMEN DE INVERSIONES INICIALES**

**COMPAÑÍA SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO**  
**RESUMEN DE INVERSIONES INICIALES**

<b>INVERSION</b>	<b>PRECIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
ADECUACIONES SEDE		25.000,00
ADECUACIONES TALLERES		15.000,00
PARQUEADERO		57.600,00
TERRENO	50000	
TRÁMITES	2600	
OTROS	5000	
BUSES		2.480.000,00
EQUIPO DE COMPUTACION		1.500,00
MAQUINARIA Y EQUIPO (TALLERES)		20.000,00
MUEBLES Y ENSERES		3.000,00
ESTUDIOS (operativo-financiero)		2.000,00
GASTOS ORGANIZACIÓN		2.000,00
		<b>2.606.100,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Gabriela Sánchez

#### **4.7.2.1. Instalaciones**

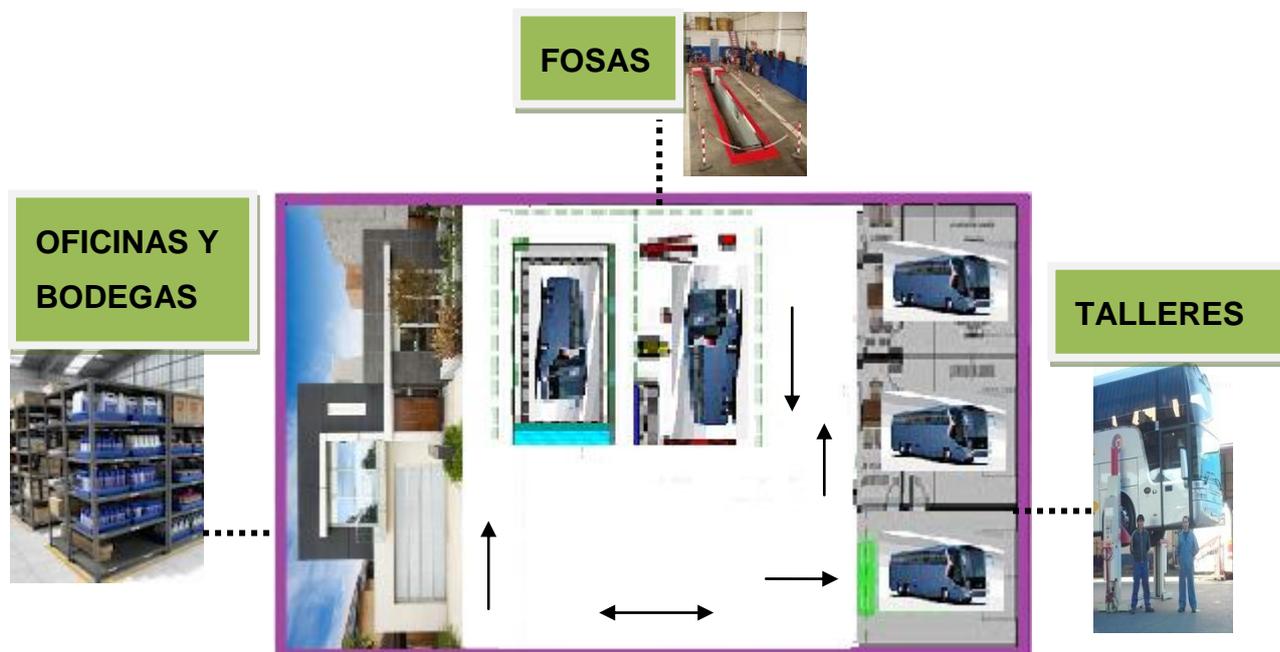
Una de las primeras inversiones que tiene que hacer la compañía en vista del modelo de Caja Común será las adecuaciones físicas de la sede y lubricadora para que las actividades se realicen de manera cómoda y segura para usuarios y empleados.

En la sede será necesario construir un piso adicional a los 2 existentes, para la división física de los departamentos.

En la Lubricadora es necesario construir una bodega ya que los insumos no son guardados y debe considerarse que es necesario ampliar el lugar donde se realiza el trabajo de mantenimiento para comodidad de los usuarios.

El costo aproximado para ambas construcción será de 40.000,00

**GRÁFICO 24**  
**DISTRIBUCION DEL TALLER DE LA COMPAÑÍA SAN FRANCISCO**



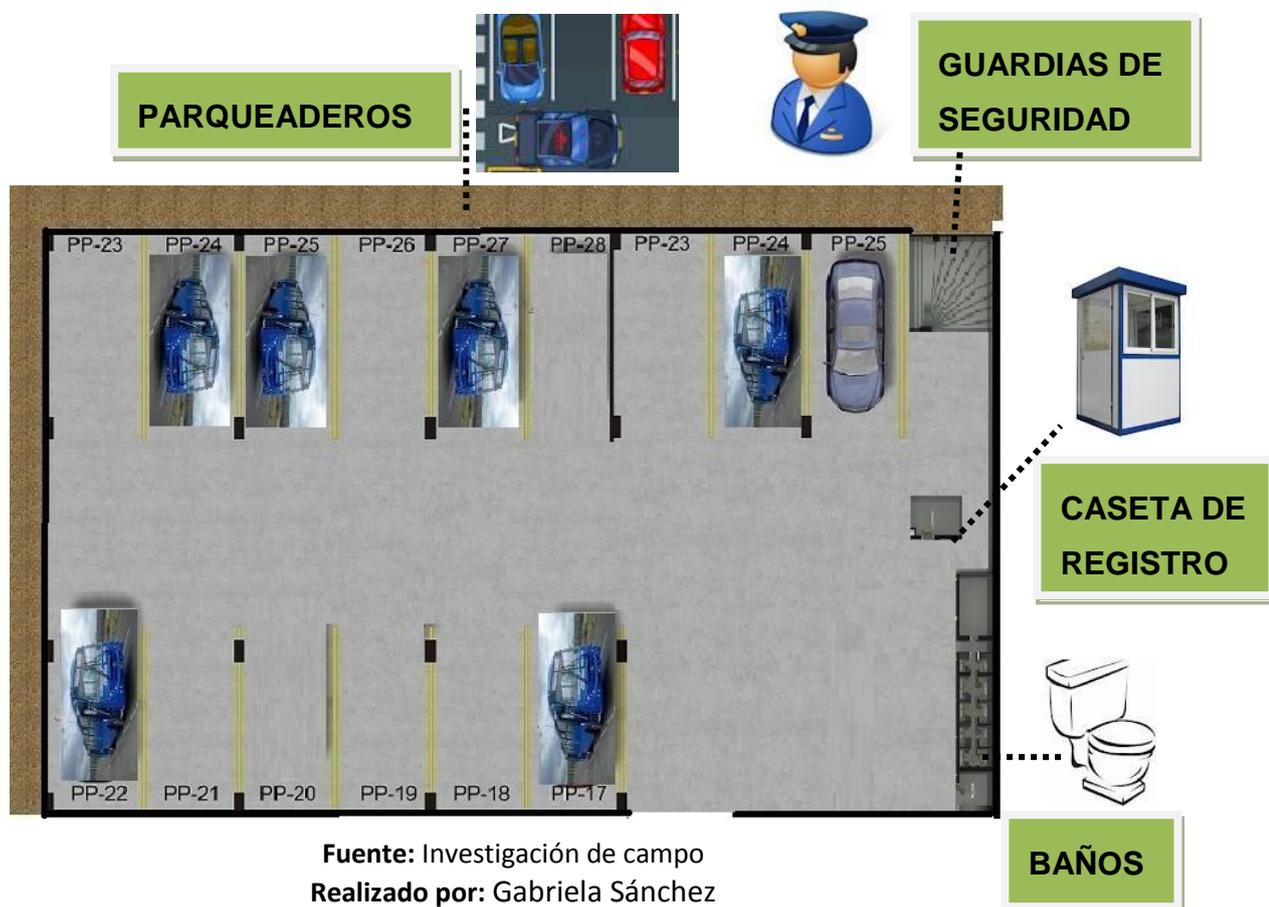
**Fuente:** Investigación de campo  
**Realizado por:** Gabriela Sánchez

#### **4.7.2.2. Parqueadero.**

Es necesario realizar la compra de un terreno para la utilización del parqueadero de la flota este debe ser amplio, plano, y cerca del lugar de afluencia de las unidades de la compañía y que cuente con todos los servicios básicos. Conociendo que más del 50% de la flota de la compañía es bus TIPO, es necesario buscar un terreno que posea dimensiones de aproximadamente 12 x 2 metros por vehículo para que puedan realizar las maniobras de parqueo.

El terreno con una amplitud de 15.000 mts<sup>2</sup> estará ubicado en el sector de Chillogallo barrio el Tránsito, y deberá adecuarse para que sea cómodo; dotándolo de servicios higiénicos, seguridad y alumbrado, entre otros.

**GRÁFICO 25**  
**DISTRIBUCION DEL PARQUEADERO**



#### 4.7.2.3 Buses:

Ya que el modelo de Caja Común contempla la administración colectiva de las unidades de transporte, este valor debe constar en la inversión inicial con los 80 buses.

#### 4.7.2.4. Equipo de Computación y Muebles y enseres:

Ya que se incrementará personal para laborar en los departamentos y áreas de la compañía es necesario prever los muebles y equipos para adecuar los nuevos departamentos.

#### 4.7.2.5. Maquinaria y Equipo:

En la actualidad la lubricadora Autoservicios San Francisco posee las herramientas necesarias para su trabajo, sin embargo ya que este se convertirá en taller mecánico es necesario adquirir los instrumentos necesarios para este fin.

#### **4.7.2.6. Estudios:**

Los estudios preliminares sobre valoración de rutas y valoración de proyectos así como capacitadores para el arranque del proyecto se costearán al comienzo de la elaboración y permitirá confirmar la viabilidad del proyecto y brindará confianza a los accionistas de su inversión.

#### **4.7.2.7. FINANCIAMIENTO**

Una de las funciones del área de finanzas es la búsqueda del financiamiento para las inversiones que necesita la empresa, ya que la compañía necesita ampliarse para trabajar en caja común, y no posee el capital necesario para hacerle frente a estas inversiones. Para solventar los costos en los que debemos incurrir para el financiamiento, podemos buscar dos posibles soluciones:

- **Aporte directo de los accionistas:** En cuanto a este tipo de financiamiento los accionistas al momento de ingresar al modelo de caja común los accionistas aportarán 31.000,00 como cuota inicial para solventar parte de las inversiones.
- **Financiamiento externo:** se puede acudir al financiamiento externo si los accionistas de la compañía no aceptaran cubrir estos requerimientos con el capital propio, en ese caso será necesario buscar en la banca privada los préstamos necesarios para cubrir los requerimientos de la inversión inicial.

El saldo que queda pendiente por cubrir es de apenas \$ 126.100,00 los mismos que se acudirá al banco del Pichincha donde se tiene la cuenta principal de la compañía se solicitará un préstamo por este valor al plazo máximo de meses y con las garantías que exija el Banco.

### 4.7.3. PROYECCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

#### 4.7.3.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS

Los ingresos que tiene la compañía provienen directamente de la tarifa de pasaje establecida por el gobierno central de 0.25 en tarifa integral o normal y 0,12 en tarifa especial o reducida (niños, tercera edad, discapacitados).

Las 80 unidades que operan en el corredor sur Occidental tienen un ingreso promedio mensual de \$ 5.807,20

La siguiente tabla muestra los ingresos proyectados para los siguientes 5 años

**TABLA 15**  
**INGRESOS DE LA COMPAÑÍA SAN FRANCISCO**

AÑOS	Valor/día	día traba	TOTAL	No UNID.	INGRESO ANUAL
2012	207,40	28	5807,20	80	5.574.912,00
2013	219,41	28	6143,44	80	5.897.699,40
2014	232,11	28	6499,14	80	6.239.176,20
2015	245,55	28	6875,44	80	6.600.424,50
2016	259,77	28	7273,53	80	6.982.589,08

**Fuente:** Investigación de campo  
**Realizado por:** Gabriela Sánchez

Las unidades pertenecientes al Corredor Sur Occidental tiene ingresos fijos durante todo el mes sin importar la cantidad de usuarios que utilice el servicio, hay que tener presente que se tiene que cumplir a cabalidad con la programación entregada por la EPMMOP-Q para la operación del corredor según los kilómetros programados

Para realizar el análisis proyectado a 5 años tomé la inflación presentada por el Gobierno Central dentro de su presupuesto cuatrienal que es de 4,10% promedio anual. (Ministerio Coordinador de la Política Económica, 2011)

**LA INFLACIÓN<sup>15</sup>:** La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares. (4.19%)

A partir de este indicador se presenta el siguiente análisis de ingresos

**GRÁFICO 26**  
**INGRESOS ANUALES POR SERVICIO DE TRANSPORTE DE LA COMPAÑÍA**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Realizado por:** Gabriela Sánchez

En el modelo que he planteado los accionistas percibirán un ingreso líquido lo que significa que no deberán descontar de su ingreso ningún otro gasto o costo por la producción de las unidades. Los pagos mensuales proyectados para el año 2012 es **\$950,00** este pago se entregará a cada accionista líquido y se proyectará

<sup>15</sup> la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo

para los siguientes años de la siguiente manera \$1.000,00; 1.100,00; 1250,00; 1.450,00 para los años 2013, 2014, 2015, 2016 respectivamente.

#### **4.7.3.2. PROYECCIÓN DE GASTOS**

En resumen los gastos en los que incurren los accionistas por la prestación del servicio de transporte son los siguientes:

- **Fijos:** son los gastos que cada unidad de transporte debe incurrir para circular legalmente, además facilita sus operaciones y se mantiene fijos independientemente del modo o tiempo de conducción.

**TABLA 16  
GASTOS FIJOS**

**AÑO PROMEDIO DEL BUS** 2005  
**KILOMETROS RECORRIDOS AL MES** 5400

No	Detalle	KM anual	costo	costo /km
1	MATRICULA	64800	32.000,00	0,49382716
2	SOAT	64800	4.935,20	0,07616049
3	REVISION VEHICULAR	64800	5.326,40	0,08219753
4	PERMISO DE OPERACIÓN	64800	4.480,00	0,0691358
5	GTO SUELDOS Y SALARIOS <sup>16</sup>	64800	1.955.479,47	30,1771556
6	GASTOS GENERALES <sup>17</sup>	64800	65.840,00	1,01604938
<b>TOTAL COSTO FIJO ANUAL</b>			<b>2.068.061,28</b>	<b>31,9145259</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Gabriela Sánchez

En el cuadro anterior se detallan los gastos fijos de cada unidad tomando en cuenta aquellos que son fundamentales para que la unidad pueda trabajar legalmente en el Distrito Metropolitano de Quito.

**Matrícula:** La matrícula es una combinación de caracteres alfabéticos o numéricos que identifica e individualiza el vehículo respecto a los demás; se

<sup>16</sup> ver anexo 13 año 2012

<sup>17</sup> ver anexo 14 año 2012

representan en una placa metálica en la que se graban o adhieren de forma inalterable los caracteres. Las autoridades de tránsito asignan las letras y números a cada vehículo, por lo general en el momento de la compra del vehículo, antes de que circule por la vía pública. La combinación de letras y números es exclusiva de un vehículo, de forma que podrá ser identificado en cualquier circunstancia por su matrícula. Para el Ecuador este documento debe ser actualizado cada año siguiendo el orden establecido por el municipio según el último dígito de la matrícula

**SOAT:** El Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) es un seguro para víctimas de accidentes. Ampara a todos los ecuatorianos, sean conductores, pasajeros o peatones. No cubre daños a bienes propios o terceros, pero si lo más importante, la salud y la vida. Este seguro se lo puede contratar con cualquier aseguradora y será renovado cada año.

**REVISION VEHICULAR:** Es un conjunto de OPERACIONES de control del vehículo, a fin de reducir la falla mecánica, mejorar la seguridad vial, mejorar la capacidad de operación del automóvil y reducir las emisiones contaminantes. Tiene como objetivo primordial de garantizar las condiciones de seguridad de los vehículos y comprobar que cumplen con las normas técnicas vigentes. Para el transporte público esta revisión se la realiza 2 veces al año durante el primer y segundo semestre del año.

**PERMISO DE OPERACIÓN:** Este documento emitido por la CNTTTSV y el municipio faculta a personas naturales o jurídicas, para operar dentro del territorio Nacional, por un período de cinco años desde su emisión, de esta manera se controla que los vehículos no excedan los años de vida útil, según su modalidad y tipo de transporte. Anualmente se cobra el valor de este permiso de operación.

**SALARIOS:** se contempla lo que tiene que ver con pago de salarios de conductores y ayudantes, en estos costos se menciona únicamente lo empleados que son pagados según rol de pagos para laborar en las unidades y que representa la Mano de Obra Directa.

- **Gastos Variables:** son los gastos en que incurre por la prestación del servicio; son inherentes a la operación del vehículo, por lo tanto proporcionales al número de kilómetros recorridos, a la frecuencia del servicio y a los días trabajados al mes. Estos incluyen: Combustible, lubricantes, llantas, mantenimiento.

**TABLA 17**  
**GASTOS VARIABLES**

**AÑO PROMEDIO DEL BUS** 2005  
**KILOMETROS RECORRIDOS AL MES** 5400

No	Detalle	KM anual	Costo	costo /km
1	COSTO DE MANTENIMIENTO <sup>18</sup>	64800	867.127,47	135,488667
2	COSTO COMBUSTIBLE	64800	700,00	0,109375
<b>TOTAL COSTO FIJO ANUAL</b>			<b>867.827,47</b>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Gabriela Sánchez

**MANTENIMIENTO:** este rubro está determinado por la cantidad de kilómetros recorridos por la unidad y los años de la misma. Muestras el año de fabricación es más actual se requiere menos inversión en mantenimiento. El valor correspondiente a mantenimiento tiene que ver también con las condiciones de trabajo de la unidad y las revisiones periódicas de sus sistemas.

**COMBUSTIBLE:** Los accionistas de la compañía llenan los tanques diariamente o cada 2 días dependiendo de la línea en la que se encuentren laborando.

- **Costos de Capital:** en estos se incluye aquellos activos fijos que involucran depreciaciones. Para realizar este cálculo utilizaré el método legal de depreciación. Este método que se efectúa de acuerdo a los porcentajes determinados por la Ley de Régimen Tributario Interno permite considerar estos gastos como base de los gastos deducibles, para efectos

<sup>18</sup> VER ANEXO 10

de determinación de la utilidad gravable para el cálculo del impuesto a la renta. La fórmula para aplicar dicha depreciación es:

El porcentaje establecido para vehículos es del 20%

**TABLA 18**  
**CAPITAL DE TRABAJO**

DEPRECIACION	VALOR	%	DEPRECIACION
EDIFICIO SEDE SOCIAL	51.468,88	5%	2.573,44
EDIFICIO LUBRICADORA	66.927,98	5%	3.346,40
MUEBLES Y ENSERES	9.213,57	10%	921,36
EQUIPO DE OFICINA	6.650,93	10%	665,09
EQUIPO DE COMPUTO	15.656,62	33%	5.166,68
MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS	40.870,67	10%	4.087,07
SOFTWARE	3.442,52	33%	1.136,03
VEHICULOS	2.560.000,00	20%	512.000,00
			<b>529.896,08</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Realizado por:** Gabriela Sánchez

#### **4.7.4. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

##### **4.7.4.1. ESTADO DE RESULTADOS**

El siguiente estado financiero muestra ordenadamente el resumen de los gastos Ya ingresos proyectados de la compañía, los mismos que fueron expuestos con anterioridad.

**TABLA 19**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>0,00</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>
FONDOS PROPIOS	2.480.000,00					
PRESTAMO BANCARIO	126.100,00					
INGRESOS CORREDOR		5.574.912,00	5.897.699,40	6.239.176,20	6.600.424,50	6.982.589,08
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>5.574.912,00</b>	<b>5.897.699,40</b>	<b>6.239.176,20</b>	<b>6.600.424,50</b>	<b>6.982.589,08</b>
<b>(-)GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>5.049.084,62</b>	<b>5.406.267,57</b>	<b>5.662.825,09</b>	<b>5.973.970,42</b>	<b>6.340.217,94</b>
SUELDOS EMPLEADOS		1.538.430,84	1.601.506,50	1.667.168,27	1.735.522,17	1.806.678,58
APORTES PATRONALES		186.919,35	194.583,04	202.560,95	210.865,94	219.511,45
DECIMO TERCERO		128.202,57	133.458,88	138.930,69	144.626,85	150.556,55
DECIMO CUARTO		99.572,00	104.573,40	108.847,20	113.301,20	118.187,00
VACACIONES		2.354,71	29.415,04	30.621,05	31.876,52	33.183,45
FONDOS DE RESERVA			133.405,49	138.875,11	144.568,98	150.496,32
REPRESENTACION PRESIDENTE		6.048,00	6.295,97	6.554,10	6.822,82	7.102,56
REPRESENTACION COMISARIO		6.048,00	6.295,97	6.554,10	6.822,82	7.102,56
BONIFICACION DIRECTORIO (5 PERSONAS)		27.804,00	28.943,96	30.130,67	31.366,02	32.652,03
SERVICIOS BASICOS (ENERGIA ELECTRICA, AGUA Y TELEFONO)		2640,00	2.748,24	2.860,92	2.978,22	3.100,32
SERVICIOS JURIDICOS		4800,00	4.996,80	5.201,67	5.414,94	5.636,95
SUMINISTROS DE OFICINA		3000,00	3.123,00	3.251,04	3.384,34	3.523,09
CAPACITACIONES		500,00	520,50	541,84	564,06	587,18
SEGURIDAD		15000,00	15.615,00	16.255,22	16.921,68	17.615,47
GASTOS FIJOS		46741,6	48.658,01	50.652,98	52.729,76	54.891,68
GASTO COMBUSTIBLE		672000	699.552,00	728.233,63	758.091,21	789.172,95
MANTENIMIENTO VEHICULOS		867127,4667	902.679,69	939.689,56	978.216,83	1.018.323,72
DEPRECIACION		529.896,08	529.896,08	529.896,08	529.896,08	529.896,08
ACCIONISTAS		912000	960.000,00	1.056.000,00	1.200.000,00	1.392.000,00
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>525.827,38</b>	<b>491.431,84</b>	<b>576.351,11</b>	<b>626.454,08</b>	<b>642.371,14</b>
<b>(-)GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>35.147,11</b>	<b>35.340,78</b>	<b>35.545,67</b>	<b>35.762,41</b>	<b>35.991,71</b>
SERVICIOS BANCARIOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PRESTAMO		31.802,16	31.802,16	31.802,16	31.802,16	31.802,16
FIDEICOMISO		3.344,95	3.538,62	3.743,51	3.960,25	4.189,55
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>490.680,28</b>	<b>456.091,06</b>	<b>540.805,45</b>	<b>590.691,66</b>	<b>606.379,43</b>
(-) 15% participación trabajadores		73.602,04	68.413,66	81.120,82	88.603,75	90.956,91
(=) Utilidad antes de impuestos		417.078,23	387.677,40	459.684,63	502.087,91	515.422,51
(-)Impuesto a la Renta		95.927,99	85.289,03	101.130,62	110.459,34	113.392,95
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>321.150,24</b>	<b>302.388,37</b>	<b>358.554,01</b>	<b>391.628,57</b>	<b>402.029,56</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Gabriela Sánchez

## 4.8. ÍNDICES FINANCIEROS

Para realizar los índices financiero he considerado los siguientes porcentajes:

5,35% correspondiente a la Tasa Pasiva Referencial de los Depósitos a Plazo Fijo y el 8,34% porcentaje de Riesgo País. Ambos porcentajes tomados del Banco Central del Ecuador al mes de mayo de 2012 proveen una tasa de descuento de 13.69%

**Tabla 20**  
**FLUJO DE CAJA**

	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	0,00	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>		5.574.912,00	5.897.699,40	6.239.176,20	6.600.424,50	6.982.589,08
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		490.680,28	456.091,06	540.805,45	590.691,66	606.379,43
(-) 15% participación trabajadores		73.602,04	68.413,66	81.120,82	88.603,75	90.956,91
(=) Utilidad antes de impuestos		417.078,23	387.677,40	459.684,63	502.087,91	515.422,51
(-) Impuesto a la Renta		95.927,99	85.289,03	101.130,62	110.459,34	113.392,95
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>321.150,24</b>	<b>302.388,37</b>	<b>358.554,01</b>	<b>391.628,57</b>	<b>402.029,56</b>
<b>(+) DEPRECIACIONES</b>		529.896,08	529.896,08	529.896,08	529.896,08	529.896,08
<b>(-) INVERSION</b>	-2.606.100,00	851.046,32	832.284,45	888.450,09	921.524,65	931.925,64
<b>(=) FLUJO NETO</b>	<b>-2.606.100,00</b>	748.567,438411	643.913,081207	604.597,345889	551.591,916635	490.647,883482

TASA DE DESCUENTO	13,69%
VALOR ACTUAL NETO	433.217,67
TIR.....	20,24%

Fuente: Investigación de campo  
Realizado por: Gabriela Sánchez

### 4.8.1. Valor Neto Actual:

El conocido como valor actualizado neto (VAN), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

El VAN para el presente proyecto es de \$ 433.217,67 lo que permite visualizar que el proyecto es viable ya que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida

#### **4.8.2. Tasa Interna de Retorno:**

La tasa interna de retorno (TIR), es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. También es conocida como Tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida (tasa de descuento) para un proyecto de inversión específico.

La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la tasa de descuento. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido. (Pymes del futuro , 2011)

Para el proyecto presentado el TIR es de 20,24% superior al porcentaje de descuento que hemos aplicado para el proyecto (13,69%) por lo que el proyecto es viable para aplicarlos en la empresa.

## 4.9 BENEFICIOS PARA LOS ACCIONISTAS EN LA APLICACIÓN DEL MODELOS DE CAJA COMÚN

### 4.9.1. Ganancia líquida por accionista.

**Tabla 21**  
**GANANCIAS LÍQUIDAS POR ACCIONISTAS**

	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>321.150,24</b>	<b>302.388,37</b>	<b>358.554,01</b>	<b>391.628,57</b>	<b>402.029,56</b>
ACCIONISTAS	912.000,00	960.000,00	1.056.000,00	1.200.000,00	1.392.000,00
TOTAL UTILIDAD ANUAL	1.233.150,24	1.262.388,37	1.414.554,01	1.591.628,57	1.794.029,56
GANANCIA LIQUIDA ANUAL X ACC.	15.414,38	15.779,85	17.681,93	19.895,36	22.425,37
<b>GANANCIA LIQUIDA MENSUAL X ACC.</b>	<b>1.284,53</b>	<b>1.314,99</b>	<b>1.473,49</b>	<b>1.657,95</b>	<b>1.868,78</b>

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Gabriela Sánchez

De esta manera los accionista recibirán un ingresos líquido que se incrementará gradualmente hasta el año 2016 y como se puede notar desde el año 2012 los accionistas hasta el 2016 los accionistas incrementaran sus utilidades anuales gracias al modelo de Caja Común.

En la siguiente tabla detallo en resumen los beneficios individuales de la Caja Común como modelo de gestión en la administración de la Compañía San Francisco de Chillogallo S.A.

Los beneficios individuales dentro del modelo de caja común permiten concluir que el modelo de operativo-financiero de Caja Común permitirá a los accionistas recibir mayores ingresos económicos y direccionará a la compañía a ser una empresa más eficiente en el manejo de sus recursos produciendo una mejor utilidad.

**Tabla 22**  
**BENEFICIOS POR ACCIONISTA EN LA APLICACIÓN DE LA CAJA COMÚN**

	ADMINISTRACION INDIVIDUAL	CAJA COMUN
<b>INGRESOS</b>	\$ 5.179,26	Los ingresos se calculan de la producción de todas las unidades
<b>EGRESOS</b>	\$ 4.274,00	Los gastos se distribuyen para todos los accionistas
<b>LIQUIDO A RECIBIR</b>	\$ 905,26	\$ 1.284,53
<b>PROGRAMACION</b>	No se cumple la programación ya que por daños mecánicos u otros problemas la unidad no brinda el servicio de acuerdo a la programación. Poca opción de reclamos y devolución de vueltas	Se cumple la programación total ya que se cuenta con flota de reserva en caso de daños mecánicos.
<b>MANTENIMIENTO</b>	Las compras de repuestos se la hace al apuro y en cantidades pequeñas lo que aumenta los costos de mantenimiento y pérdida de tiempo	Al tener un taller propio se optimiza el tiempo y el costo. La compra de grades cantidades baja los costos. Servicio de mantenimiento Preventivo
<b>SUELDOS</b>	No existe homogeneidad en el pago de sueldos a conductores ( \$35) se exponen a fuertes demandas por no firmar contratos ni seguridad social	los Conductores y Ayudantes son empleados de la compañía y se cancela sueldos y seguridad social según la ley
<b>OTROS</b>	Accionista está pendiente de todo lo referente a la unidad y es responsable de su producción	Accionista no es responsable por el trabajo de la unidad. Únicamente recibe los ingresos que provienen de la producción de toda la flota

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Gabriela Sánchez

Con el modelo propuesto los accionistas estarán más tranquilos ya que no pelearan más por conseguir mayores ingresos ni por tener sus unidades listas cada mañana para el trabajo diario, no tiene que lidiar con los conductores y ayudantes que se ausentan sin previo aviso o discutir por el arqueo de caja al final del día. La Caja Común permite a los accionistas despreocuparse de estos asuntos sin dejar de percibir un ingreso mensual y anual de la compañía. Además con la aplicación de este modelo también se mejorará sustancialmente el servicio que se presta la empresa a la ciudadanía ya que mediante un control en las operaciones es posible programar horarios más acorde a la realidad de las rutas.

## CAPITULO V

### 5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

#### 5.1. CONCLUSIONES

- En la Actualidad el Sistema de Transporte Público de Pasajeros de la ciudad de Quito transporta a cerca del 73% de la población, siendo las operadoras de transporte uno de los principales actores en la movilidad con cerca de 2.9 millones de viajes diarios; sin embargo es mal servicio prestado por las unidades y el desconocimiento de la ley, han ocasionado caos vehicular e inseguridad para los usuarios de este tan importante transporte.
- Las operadoras de transporte no aplican modelos de gestión administrativa ni financiera en sus actividades y la mayoría de estos modelos no cubren las necesidades que tiene una empresa de transporte en áreas específicas como la gestión de flota, el manejo de tráfico y la administración individual, siendo este ultima uno de los principales problemas de estas empresas ya que no les permite gestionar los recursos eficientemente.
- La administración individual provoca un creciente malestar para los usuarios del transporte urbano ya que el continuo guerreo de pasajeros, el irrespeto por las normas de tránsito y las “carreras” entre unidades por las calles de la capital, han avivado el caos vehicular de la actualidad. Si a esto le súmanos la inconsistencia en el cumplimiento de itinerarios, la falta de mantenimiento de las unidades, la falta de compromiso y capacitación de conductores y ayudantes y el afán por obtener mayores ingresos en el día. Encontraremos una ciudad sumida en el caos de la movilidad

- El modelo de gestión basado en la Caja Común permite corregir aspectos de la administración individual al gestionar la parte financiera y operativa, de manera responsable en áreas como el mantenimiento, la programación de itinerarios, capacitación y seguridad social de los trabajadores y la distribución de los ingresos de acuerdo a la producción total de las unidades.
- Con la adopción del sistema de gestión de la Caja Común los accionistas se despreocuparán del mantenimiento y salarios de las unidades y podrán percibir un sueldo mensual y las respectivas utilidades del periodo contable ya el modelo de gestión es rentable según lo demuestran los índices financieros que se visualizan en la presente tesis.
- Uno de los impactos más grandes por afrontar es el cambio de la administración individual a la gestión común. Lo que implica adaptarse a nuevos hábitos y costumbres; tomando en cuenta que este cambio será un generador de nuevos puestos de trabajo y legalizará a más de 100 trabajadores que en las condiciones actuales no perciben un salario digno y superar la jornada laboral permitida.

## **5.2. RECOMENDACIONES:**

- El gobierno central y los municipios deben continuar impulsando la aplicación de la Caja Común y sus principios en las operadoras de transporte. Para lo cual deben implementar una serie de capacitaciones dirigidas a los accionistas y socios de las empresas con el fin de explicar la necesidad de la implementación del modelo de Caja Común y sus beneficios.
- Las cooperativas y compañías de transporte deben trabajar como empresas de capital teniendo en su estructura la aplicación de un modelo de gestión en sus actividades. Por los que se deben

adoptar la Caja Común que permita solucionar problemas específicos de la operadoras de transporte como el control de flota y tráfico y la administración individual.

- El cambio de administración individual a la caja común será beneficiosa en la medida en que los ingresos sean distribuidos equitativamente entre los participantes. Para esto es necesario el análisis correcto al momento de la unificación de capitales y el criterio de distribución de ingresos.
- Es indispensable la confianza de los accionistas en el sistema, así como en el manejo de los recursos para que el modelo puede establecerse en la compañía, para ello es necesario brindar capacitaciones y permitir que en asambleas se establezca las reglas con las que se aplicará el modelo.
- La colaboración activa de los accionistas en el proceso de aplicación de la caja común es fundamental para su éxito. Para ello los accionistas tendrán la opción de seguir trabajando en su unidad percibiendo un salario como conductor, adicional a sus réditos como inversionista. Se puede también permitir a los accionistas que deseen trabajar en las áreas de operación y mantenimiento en la que ellos tienen un conocimiento empírico bien considerable.
- Aprovechando los beneficios del modelo de Caja Común se debe buscar la aplicación de la economía de escala para negociar con empresas nacionales e internacionales que posean los repuestos e insumos para mantener a la flota de la compañía operando en su totalidad con problemas mecánicos mínimos y con la reducción de los costos en mantenimiento

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Chagnay, J. (2007). Historia del Transporte Urbano de Quito. *Tesis*. Quito, Ecuador.
- Chavez, K. (2007). *Las responsabilidades de la administradora de fondos y fideicomisos en el Ecuador* .
- Figuerola, N. (2009). *Características de los nuevos modelos de gestion* .
- Harvard, s. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston.
- Jimenez, S. (2011). *Proceso de estructuracion de un fideicomiso*.
- Mendoza, H. (septiembre 2008). *Banco Multisectorial de Inversiones*.
- Molinero, A. (2005). *Transporte Público: Planeacion, diseño, operacion y administracion*.
- MULTIMEDIOS. (14 de septiembre de 2011). Crecimiento Poblacional de Quito
- PAREDES, C. (1 de marzo de 2011). dossier de prensa.
- Robert, K. (2000). Cuadro de Mando integral. En K. Robert.
- Rodriguez, M. (enero 2011). *Actores del transporte urbano en Quito* .
- Santos, J. (2008). *El mundo de los negocios*.
- Ley de Mercado de Valores. (1998).
- Contrato de Operacion para la prestacion de servicios de Transporte Público Urbano
- de Personas. (marzo de 2008). *Compañía San Francisco de Chillogallo S.A.*
- Ley Organica de Transporte Terestre Transito y Seguridad Vial*. (2008).
- Plan Maestro de Movilidad para el Distrito Metropolitano de Quito*. (2008). Quito:

Municipio de Quito.

*Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*. (2008).

Posesionan a Superintendente de Economía. (4 de JUNIO de 2012). *EL DIARIO*.

CETMO, F. (2006). *MANUAL DE APOYO PARA LA IMPLEMENTACION DE LA GESTION DE LA CALIDAD SEGUN NORMA UNE-EN 13816*. Recuperado el 20 de FEBRERO de 2012, de <http://www.fomento.gob.es/>

*Conocimientos Web.net*. (s.f.). Recuperado el 5 de Enero de 2012, de <http://www.conocimientosweb.net/portal/article2683.html>

CORREA, E. (2008). *Alta Gerencia Consultores*. Recuperado el 25 de febrero de 2012, de [http://www.edgarcorrea.com/index.php?view=article&id=29%3AAlas nuevas realidades&option=com\\_content&Itemid=4](http://www.edgarcorrea.com/index.php?view=article&id=29%3AAlas+nuevas+realidades&option=com_content&Itemid=4)

*definicion.de*. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

*Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas*. (2009).

Recuperado el 5 de Noviembre de 2011, de <http://www.epmmop.gob.ec>

*Ecuador en cifras*. (2010). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.com>

*Instituto de Estadísticas y Censos*. (Septiembre de 2010). Obtenido de Anuario de transporte 2010: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>

ISOTools. (s.f.). *IsoTools*. Obtenido de

<http://www.isotools.org/?codigo=0411&idnoticia=7263>

*Ministerio de Transporte y Obras Públicas*. (2009). Recuperado el lunes de enero de 2012, de <http://www.mtop.gob.ec/historia>

*Ministerio Coordinador de la Política Económica*. (2011). Obtenido de

<http://www.finanzas.gob.ec>

*Pymes del futuro*. (2011). Obtenido de <http://www.pymesfuturo.com/tiretorno>

ROMERO, F. (2008). *EL TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS EN ECUADOR Y QUITO*. Obtenido de [http://es.scribd.com/doc/52347787/Transporte Quito](http://es.scribd.com/doc/52347787/Transporte-Quito)

Rubio, N. (7 de septiembre de 2009). *GESTOPOLIS*. Obtenido de El transporte en Quito Capital del Ecuador : <http://www.gestiopolis.com/economia/modelo-de-servicio-de-transporte-de-quito-ecuador.htm>

*TRANSPORTES*. (s.f.). Recuperado el 10 de diciembre de 2011, de <http://ficus.pntic.mec.es/ibus0001/servicios/transportes.html>

TROLEBUS. (2006). *Municipio del Distrito Metropolitano de Quito* . Obtenido de Sistema Metropolitano Integrado de Transporte : <http://www.quito.gob.ec>

# ANEXOS

**ANEXO 1: LISTA DE ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO**

<b>N</b>	<b>NOMBRE</b>
1	CRIOLLO VEGA NORMAN ALFREDO
4	PAREDES DOMINGUEZ INES BALBINA
5	VELASQUEZ PEREZ TERTULIANO
6	GALEAS MORALES BARBARITO MIGUEL
7	SANTAMARIA LUNA SEGUNDO JOSE
8	VELASQUEZ COBA TERESA DE JESUS
9	VEGA SARCO LUIS MARCOS
10	PAREDES DOMINGUEZ ISAIAS MELCHOR
11	VELASQUEZ FIGUEROA FELIX JACINTO
12	SANTAMARIA ARIAS ROMULO BOLIVAR
15	SORIA PINCHA ANA MARIA PIEDAD
20	SARABIA HERRERA MAYRA JEANNETH
21	GOYES CARLOS MAGNO
22	HIDALGO MORENO HECTOR WILFRIDO
23	GOMEZ BELTRAN ANTONIO LAUREANO
25	ERAZO HIDALGO FERNANDO ORLANDO
26	GAIBOR PILAMUNGA IRMA ASUCENA
30	SANTAMARIA ARIAS ANGEL ROBERTO
35	GUANOCUNGA LLUMIQUINGA JOSE JULIO
36	CORTEZ MAITA VICENTE ENRIQUE
38	PATRICIO NOE MONTERO LOPEZ
40	ROJAS RANEIRO GUILLERMO
42	GUAMANI TIPANQUIZA MARCO VINICIO
44	PACHECO CRUZ COLOMBIA ROZZIO
46	FRANCO MERA HECTOR ALFONSO
51	ORTIZ CHIQUIN MILTON BOLIVAR
52	ALBUJA PAREDES WILLIAM PATRICIO
53	REYES HERMOZA CARLOS HUMBERTO
55	GALEAS MORALES FEDERICO NAPOLEON
56	SOTOMAYOR ARAUJO GLADYS YOLANDA
58	GONZALEZ SARMIENTO ANA LUCIA
59	HIDALGO GALARRAGA JOSE RUBEN
60	GALVEZ PULLUPAXI EDISON FERNANDO
61	PALADINES QUEZADA YENI MARILU
63	CHIQUITO CALAPIÑA CESAR

N	NOMBRE
64	NIETO ZAMBRANO LUIS ALFONSO
67	ROMERO ABARCA FREDY ORLANDO
68	VALENCIA CONDOR MARCELO
69	ORTIZ CHIQUIN JUAN ENRIQUE
70	ZAPATA LOPEZ MARCO HERNAN
73	QUISHPE AYMARA JOSE JAIME
76	GONZALEZ SARMIENTO LIDA MERCEDES
78	RAMIREZ MOROCHO LUIS ALFREDO
79	SANTAMARIA LUNA SEGUNDO JOSE
80	AREVALO ROSERO SEGUNDO
81	CHAMBA MUEPAZ FERMIN EDUARDO
82	RUALES CACHAGO MARTHA
83	PAREDES PAREDES CARLOS AUGUSTO
84	PAREDES DOMINGUEZ ISAIAS MELCHOR
85	CATOTA CATOTA LUIS RAUL
86	PARRA TORRES HERIBERTO GERMAN
90	GRANIZO CHAVEZ YOLANDA NARCISA
91	ALVAREZ COLLAGUAZO ANGEL MARCELO
93	PERALTA SUAREZ PEDRO ALFONSO
94	ORTIZ GALARRAGA MARCO ANTONIO
95	CHAMBA MUEPAZ FERMIN EDUARDO
96	LLUMIQUINGA SEGUNDO ARCESIO
99	ERAZO BLANCO MANUEL ANTONIO
102	ROSETO TIPAN DANIEL ALBERTO
103	TORRES CHAMORRO RAUL VICENTE
104	PAREDES ROSAS EDISON POLIVIO
109	HIDALGO GALARRAGA JOSE RUBEN
110	HERRERA NOBOA OLGA HERLINDA
111	ZAPATA LOPEZ VINICIO ABRAHAN
112	MOYA ROBALINO SEGUNDO EDUARDO
113	ARCE GARCIA CARLOS EDELBERTO
114	REGALADO CHILUIZA MANUEL
116	CHIQUIN VELA LUIS GONZALO
118	GALARRAGA CALDERON MARIA INES
120	LEDESMA ALEGRIA JOSE VIDAL
122	LIMA LUIS EDGAR
123	SALGADO MALDONADO TELMO ALCIDES
124	SANTAMARIA ARIAS ROMULO BOLIVAR
128	MONTERO BELTRAN SEGUNDO PEDRO
130	SANTAMARIA PULLAS ROMULO ANTONIO

**ANEXO 2: FLOTA DE LA COMPAÑÍA SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A.**

DISCO	CODIGO	NOMBRE	CEDULA	MARCA	PLACA	AÑO	CHASIS	CLASE
1	2283	CRIOLLO NORMAN	171020652-3	VOLKSWAGEN	U01039707	2011	9532F82W8BR108030	TIPO
4	2305	PAREDES INÉS	050059773-7	VOLKSWAGEN	PAI0775	2003	9BWRF82WX3R302391	TIPO
6	2262	GALEAS MIGUEL	170761453-1	CHEVROLET	PAQ0076	2003	8LHFTR32M33000172	TIPO
7	2254	SANTAMARIA JOSE	170832768-7	CHEVROLET	PZX0702	2002	8LHFTR32M23000040	TIPO
8	2231	VELÁSQUEZ TERESA	170043607-2	CHEVROLET	PAO0422	2003	8LHFTR32M33000207	TIPO
9	2240	VEGA LUIS	170511753-7	MERCEDES BENZ	PZO0877	2004	9BM3840734B366753	TIPO
10	2292	PAREDES MELCHOR	170064569-8	VOLKSWAGEN	U01039703	2011	9532F82W8BR107489	TIPO
11	2230	VELÁSQUEZ JACINTO	170148718-1	VOLKSWAGEN	PZY0809	2002	9BWRF92W82R203664	TIPO
12	2235	SANTAMARIA BOLIVAR	171021248-9	VOLKSWAGEN	PAU0074	2005	9BWRF82W13R317099	TIPO
15	2233	ROMERO FREDDY		HINO	PZN0590	1998	FD2HPS10558	ESPECIAL
18	2248	CORTEZ JUAN		CHEVROLET	PZS0458	2001	JALFTR32M17000017	ESPECIAL
20	2235	SARABIA JEANNETH	171379042-4	VOLKSWAGEN	PAB0232	2003	9BWRF82W13R300898	TIPO
21	2287	SANTAMARIA JORGE	1702226406	HINO	PZT0935	2001	JHDGD1JLT1XX10632	ESPECIAL
22	2244	HIDALGO WILFRIDO	171294348-7	MERCEDES BENZ	PUD0823	2007	9BM3840737B474486	TIPO
23	2238	GÓMEZ LAUREANO	170153153-3	CHEVROLET	PUD0438	2007	8LHFTR32M77000230	TIPO
25	2239	ERAZO ORLANDO	170668726-4	VOLKSWAGEN	PAU0099	2004	9BWRF82W94R407943	TIPO
26	2241	GAIBOR AZUCENA	020125959-5	VOLKSWAGEN	PAB0555	2011	9BWRF82W12R213811	TIPO
30	2242	SANTAMARÍA ROBERTO	170952673-3	HINO	PUJ0476	2009	JHDFG1JPU9XX13755	TIPO
35	2249	GUANOCUNGA JULIO	171097112-6	CHEVROLET	PZW0523	2002	8LHFTR32M23000044	ESPECIAL
36	2234	CORTÉZ VICENTE	170597476-2	ISUZU	PAI0048	1998	8LHTRS32M33000223	ESPECIAL

38	2247	MONTEROPATRICIO		MERCEDES BENZ	HAK0167	2005	9BM3840785B418949	TIPO
40	2246	ROJAS RANEIRO	170476269-7	MERCEDES BENZ	PUC0160	2006	9BM3840736B446643	TIPO
42	2252	GUAMANI MARCO		VOLKSWAGEN	PZV0178	2012	8LHFTR32M13000356	TIPO
44	2229	PACHECO ROZZIÓ	170379498-0	VOLKSWAGEN	PAQ0606	2011	9BWRF82W54R400438	TIPO
46	2261	FRANCO ALFONSO	170550612-7	VOLKSWAGEN	PZV0772	2011	9BWRF82W32R200056	TIPO
51	2250	ORTIZ BOLÍVAR	170913073-4	CHEVROLET	PZZ0310	2003	8LHFTR32M33000586	TIPO
52	2285	ALBUJA WILLIAM	171417747-2	VOLKSWAGEN	PZZ0291	2002	9BWRF82W82R211764	TIPO
53	2303	REYES HUMBERTO	170673062-7	HINO	PZX0659	2002	JHDGD1JPT2XX10323	ESPECIAL
55	2256	GALEAS NAPOLEON	160014733-2	CHEVROLET	PAU0942	2004	8LHFTR32M43000099	ESPECIAL
56	2243	SANTAMARÍA ANTONIO	170194016-3	MERCEDES BENZ	PZT0335	2005	8LMFTR32M13000181	TIPO
58	2308	VELÁSQUEZ TERTULIANO	170146255-6	VOLKSWAGEN	PAQ0912	2003	9VWRS82W43R317095	TIPO
59	2245	HIDALGO JOSÉ	170984428-4	HINO	PUC0946	2006	JHDFG1JPU6XX11106	TIPO
60	2253	MUÑOZ LUIS	171436841-0	VOLKSWAGEN	PAQ0792	2003	9BWRF82W33R317105	TIPO
61	2255	PALADINES MARILU	091585820-3	HINO	G00953383	2011	JHDFG1JPUBXX17711	TIPO
63	2266	CHIQUITO CESAR	170944347-5	CHEVROLET	PAI0424	2003	BLHFTR32M13000227	TIPO
64	2259	NIETO ALFONSO	050001459-2	CHEVROLET	PZY0872	2002	8LHFTR32M23000062	ESPECIAL
67	2264	LOPEZ FRANCISCO	170471746-1	VOLKSWAGEN	PAU 117	2004	9BMRF82W84R409778	TIPO
68	2263	VALENCIA MARCELO	170396933-5	MERCEDES BENZ	PZU0146	2005	9BM3840725B405449	TIPO
69	2251	ORTIZ ENRIQUE	170778911-9	HINO	PUH0206	2008	JHDFG1PU8XX12600	TIPO
70	2306	ZAPATA HERNAN	171435127-5	HINO	PZX0927	2002	JHDF1JPT2XX10362	ESPECIAL
71	2295	GUANOQUIZA MARCELO	1706664016	CHEVROLET	PUB0908	2005	LGGSCBA65H01005	TIPO
73	2270	QUISHPE JAIME	170337122-7	MERCEDES BENZ	PUC0212	2005	9BM38407266463853	TIPO

78	2274	RAMIREZ ALFREDO	170383463-8	MERCEDES BENZ	U01042268	2011	9BM384075BB718946	TIPO
79	2307	SANTAMARIA JOSE	170832768-7	VOLKSWAGEN	PAU0075	2004	9BWRF82W94R408221	TIPO
80	2267	AREVALO SEGUNDO	170359366-3	CHEVROLET	PAQ0358	2003	8LHFTR32M33000213	TIPO
81	2275	CHAMBA EDUARDO	040058429-8	CHEVROLET	PAO0748	2003	8LHFTR32M33000235	TIPO
82	2265	RULES MARTHA	170052114-7	CHEVROLET	PZZ0976	2003	8LHFTR32M33000057	TIPO
83	2258	PAREDES AUGUSTO	050105904-2	CHEVROLET	PZQ0013	2004	8LHFTR32M43000270	ESPECIAL
84	2257	PAREDES MELCHOR	170064569-8	HINO	PUJ0257	2009	JHDFG1JPU9XX13896	TIPO
85	2277	CATOTA RAUL	050147801-0	MERCEDES BENZ	PZQ0696	2005	9BM3840725B406678	TIPO
86	2284	PARRA GERMAN	170419931-2	MERCEDES BENZ	PUB901	2006	9BM3840726B462562	TIPO
87	2276	GONZALEZ MERCEDES	171269423-9	HINO	PZV0913	2011	8LMFTR32M23000016	TIPO
88	2273	ROSERO ALBERTO	170363569-6	VOLKSWAGEN	PZY0691	2005	9GCLT132L2B350205	TIPO
90	2260	GRANIZO NARCISA	170608752-3	VOLKSWAGEN	PAI0329	2011	9BWRF82W33R300904	TIPO
91	2282	ALVAREZ MARCELO	170438028-4	HINO	PUD0254	2009	8LHFTR32M67000221	TIPO
93	2271	PERALTA ALFONSO	170066010-1	CHEVROLET	PAU0748	2004	8LHFTR32M43000088	TIPO
94	2272	ORTIZ ANTONIO	170973064-0	VOLKSWAGEN	PAQ0794	2004	9BWRF82W53R317106	TIPO
95	2278	CHAMBA EDUARDO	040058429-8	VOLKSWAGEN	0	2012	0	TIPO
96	2269	LLUMIQUINGA ARCESIO	170313797-4	HINO	PUJ0042	2009	JHDFY1JPU9XX13801	TIPO
99	2268	ERAZO ANTONIO	170137215-1	CHEVROLET	PZZ0039	2002	8LHFTR32M23000526	TIPO
101	2286	MOPOSITA RODOLFO	180237251-4	CHEVROLET	PAU130	2004	8LHFTR32M43000077	TIPO
102	2281	ROSERO ALBERTO	170363569-6	CHEVROLET	PAO506	2003	8LHFTR32M33000227	TIPO
103	2280	TORRES VICENTE	170107600-0	CHEVROLET	PZX0682	2002	8LHFTR32M23000473	ESPECIAL
104	2288	PAREDES POLIVIO	171425479-2	CHEVROLET	PAI0706	2003	8LHFTR32M3300186	TIPO
106	2296	TENELEMA PATRCIO	170943807-9	CHEVROLET	PAB0427	2003	9GCLT132L3B351302	TIPO

109	2236	HIDALGO JOSÉ	170984428-4	MERCEDES BENZ	PDA3630	2011	9BM3840785B396213	TIPO
110	2287	HERRERA OLGA	170669714-9	VOLKSWAGEN	PUG0688	2011	8LHFTR32M77000273	TIPO
111	2293	ZAPATA VINICIO	171636174-4	HINO	PUH0362	2008	JHDFG1JPU8XX12602	TIPO
112	2304	MOYA EDUARDO	170559091-5	MERCEDES BENZ	PZO0137	2004	9BM3840734B372797	TIPO
113	2298	ARCE EDELBERTO	170434204-5	CHEVROLET	PZQ0446	2005	8LHFTR32M53000204	TIPO
114	2291	SANTAMARIA DIEGO	171731781-0	VOLKSWAGEN	PAQ0793	2012	9BWRF82W43R317100	TIPO
116	2279	CHIQUN GONZALO	170043847-4	HINO	PUG0626	2008	JHDFG1JPU8XX12258	TIPO
118	2301	GALÁRRAGA INÉS	170361841-1	MERCEDES BENZ	PZU0412	2005	9BM3840735B405321	TIPO
120	2297	LEDESMA VIDAL	180195015-3	MERCEDES BENZ	PAU0969	2004	9BM3840734B360217	TIPO
122	2300	LIMA EDGAR	040004892-2	CHEVROLET	PAQ0057	2003	8LHFTR32M33000220	TIPO
123	2294	SALGADO ALCIDES	050054123-0	VOLKSWAGEN	PVZ0501	2011	JHDGD1JPT2XX10123	TIPO
124	2289	SANTAMARÍA BOLÍVAR	171021248-9	VOLKSWAGEN	PZU0206	2005	9BWRF82W75R506763	TIPO
125	2290	CADENA ABDÓN	040025303-5	HINO	PUG0538	2007	JHDFG1JPU7XX12089	TIPO
128	2299	MONTERO PEDRO	170306672-8	VOLKSWAGEN	PAI0126	2011	9BWRF82W83R300901	TIPO
130	2302	SANTAMARÍA ANTONIO	170194016-3	CHEVROLET	PAI0082	2002	8LFTR32M23000561	TIPO

### ANEXO 3: RUTA GIRON – LA MERCED

**NOMBRE DE LA RUTA :** HOSPITAL MILITAR - GIRON - LA MERCED  
**CODIGO DE RUTA** 16  
**DESTINO ( BARRIO):** Hospital Militar- La Merced

<b>RECORRIDO</b>	
<b>SENTIDO SUR - NORTE</b>	<b>SENTIDO NORTE - SUR</b>
Calle Oe 11 y Calle S 45	Calle Andalucía
Calle Oe 11	Calle Ladrón de Guevara
Calle S43A	Av. Patria
Calle Francisco Becerra	Av. Pérez Guerrero
Calle Inés Jiménez	Calle Bolivia
Calle segundo Darquea	Av. Universitaria
Calle Diego Barba	Av. Mariscal Sucre
Calle Freile Zaldumbide	Calle Bahía de Caraquez
Calle López	Av. Mariscal Sucre
Av. Mariscal Sucre	Calle Coronado
Av. Universitaria	Calle Freile Zaldumbide
Calle 18 de Septiembre	Calle Diego Barba
Calle Pérez Guerrero	Calle Segundo Darquea
Av. Patria	Calle Inés Jiménez
Calle Queseras del Medio	Calle Francisco Becerra
Calle Andalucía	Calle S43A
	Calle Oe11
	Calle Oe11 y Calle S45

**Longitud de la ruta por vuelta** 26 KM

**Horarios:**

hora inicio de la operación:	4:50	hora de fin de operación	22:00
Intervalo hora punta:	0,06	frecuencia hora punta:	10
Intervalo hora Valle:	0,08	frecuencia hora valle:	7,5
tiempo por vuelta:	120 M		

## ANEXO 4: RUTA SANTA ROSA

**NOMBRE DE LA RUTA :** HOSPITAL MILITAR - SANTA ROSA  
**CODIGO DE RUTA** 39  
 SANTA  
**DESTINO ( BARRIO):** ROSA  
**ORIGEN (BARRIO):** HOSPITAL MILITAR

<b>RECORRIDO</b>	
<b>SENTIDO SUR - NORTE</b>	<b>SENTIDO NORTE - SUR</b>
CALLE S31 Y CALLE Oe12Q	CALLE ANDALUCIA
CALLE Oe 12Q	CALLE LADRON DE GUEVARRA
CALLE S32G	AV. PATRIA
CALLE Oe 11L	CALLE PEREZ GUERRERO
CALLE S32G	CALLE BOLIVIA
CALLE JULIAN ESTRELLA	AV. UNIVERSITARIA
CALLE CHIRIBOGA	AV. MARISCAL SUCRE
AV. MARISCAL SUCRE	CALLE CHIRIBOGA
CALLE ENRIQUEZ	CALLE JULIAN ESTRELLA
CALLE NECOCHEA	CALLE S32
CALLE BAHIA	CALLE Oe11L
CALLE CHIMBORAZO	CALLE S32G
AV. MARISCAL SUCRE	CALLE Or12P
AV. UNIVERSITARIA	CALLE S31
18 DE SEPTIEMBRE	CALLE 31 Y CALLE Oe12Q
CALLE PEREZ GUERRERO	
AV. PATRIA	
CALLE QUESERAS DEL MEDIO	
CALLE ANDALUCIA	

**Longitud de la ruta por vuelta** 30Km

**Horarios:**

hora de inicio de la operación:	5:00	hora de fin de operación	22:00
Intervalo hora punta:	0,05	frecuencia hora punta:	12
Intervalo hora Valle:	0,07	frecuencia hora valle:	7,5
tiempo por vuelta:	2:00		

## ANEXO 5: RUTA 24 DE MAYO

**NOMBRE DE LA RUTA :** 24 DE MAYO - LA INDEPENDENCIA - BARRIO ESPEJO  
**CODIGO DE RUTA** 27  
**DESTINO ( BARRIO):** BARRIO ESPEJO  
 24 DE  
**ORIGEN (BARRIO):** MAYO  
**unidades** 12

RECORRIDO	
SENTIDO SUR - NORTE	SENTIDO NORTE - SUR
CALLE Oe 128 Y CALLE 5	CALLE ROCAFUERTE
CALLE 5	CALLE BENELCAZAR
CALLE LUIS DUQUE	CALLE AMBATO
CALLE FREILE ZALDUMBIDE	CALLE 5 JUNIO
CALLE LOPEZ	CALLE EPICLACHIMA
AV. MARISCAL SUCRE	CALLE JAMBELI
CALLE VIRACOCOA	CALLE COLLAHUAZO
CALLE CAÑARIS	CALLE CAÑARIS
CALLE COLLAHUAZO	AV. MARISCAL SUCRE
CALLE JAMBELI	CALLE LUIS LOPEZ
CALLE EPICLACHIMA	CALLE JOAQUIN RUALES
CALLE 5 JUNIO	CORONADO
CALLE AMBATO	CALLE FREILE ZALDUMBIDE
CALLE VENEZUELA	CALLE LUIS DUQUE
CALLE ROCAFUERTE	CALLE 5
	CALLE Oe128 Y CALLE 5

**Longitud de la ruta por vuelta** 23 KM

**Horarios:**

hora de inicio de la operación:	5:50 AM	hora de fin de operación	19:00
Intervalo hora punta:	0,08	frecuencia hora punta:	7,5
Intervalo hora Valle:	0,1	frecuencia hora valle:	6,5
tiempo por vuelta:	1:50		

## ANEXO 6 RUTA MENA DOS

**NOMBRE DE LA RUTA :** UNIVERSIDAD CENTRAL - MENA DOS  
**CODIGO DE RUTA** 17  
**DESTINO ( BARRIO):** La Gasca  
**ORIGEN (BARRIO):** Mena Dos

<b>RECORRIDO</b>	
<b>SENTIDO SUR - NORTE</b>	<b>SENTIDO NORTE - SUR</b>
CALLE ENRIQUE DE ROBLES	AV. LA GASCA
CALLE RIO CONURIS	AV. AMERICA
CALLE DE BASTIDAS	AV. UNIVERSITARIA
CALLE ANGAMARCA	AV. MARISCAL SUCRE
AV. MARISCAL SUCRE	CALLE ANGAMARCA
CALLE ENRIQUEZ	CALLE DE BASTIDAS
CALLE NECOCHEA	CALLE RIO CONURIS
CALLE BAHIA DE CARAQUEZ	CALLE JOSE MALDONADO
AV MARISCAL SUCRE	CALLE ENRIQUEZ
AV LA GASCA	CALLE ENRIQUEZ Y DE ROBLES.
CALLE GASPARD DE CARVAJAL	
AV. LA GASCA	

**Longitud de la ruta por vuelta** 23 KM

**Horarios:**

hora de inicio de la operación:	5:20 AM	hora de fin de operación	21:30
Intervalo hora punta:	0,06	frecuencia hora punta:	10
Intervalo hora Valle:	0,08	frecuencia hora valle:	7,5
tiempo por vuelta:	1:30		

## ANEXO 7 RUTA SANTA CLARA

**NOMBRE DE LA RUTA :** UNIVERSIDAD CENTRAL - GIRON - SANTA CLARA  
**CODIGO DE RUTA** 113  
**DESTINO ( BARRIO):** Santa Clara  
**ORIGEN (BARRIO):** Universidad Central  
**UNIDADES PARA RECORRIDO** 11

<b>RECORRIDO</b>	
<b>SENTIDO SUR - NORTE</b>	<b>SENTIDO NORTE - SUR</b>
Calle S30 y Calle S/N	Av. América
Calle S 39	Av. Universitaria
Calle Oe14A	Av. Mariscal Sucre
Calle S 38	Calle coronado
Calle Nicolás Cevallos S36	Calle Freile Zaldumbide
Calle Diego Barba	Calle Diego Barba
Calle Freile Zaldumbide	Calle Nicolás Cevallos
Calle López	Calle S 38
Av. Mariscal Sucre	Calle Oe14 A
Calle Enríquez	Calle S 39
Calle Necochea	Calle S 30 y Calle S/N
Calle Bahía	
Calle Chimborazo	
Av. Mariscal Sucre	
Av. Universitaria	
Calle 18 de Septiembre	
Av. América	
Calle San Gregorio	
Calle Ulloa	
Calle Marchena	

**Longitud de la ruta por vuelta**

31 Km

**Horarios:**

hora de inicio de la operación:

5:12 AM

hora de fin de operación

21:00

Intervalo hora punta:

0,08

frecuencia hora punta:

8,6

tiempo por vuelta:

1:30

## ANEXO 8 SANTA BARBARA

**NOMBRE DE LA RUTA :** HOSPITAL MILITAR - SANTA ROSA III  
**CODIGO DE RUTA** 119  
**DESTINO ( BARRIO):** SANTA BARBARA  
 HOSPITAL  
**ORIGEN (BARRIO):** MILITAR

<b>RECORRIDO</b>	
<b>SENTIDO SUR - NORTE</b>	<b>SENTIDO NORTE - SUR</b>
CALLE Oe12Q	CALLE ANDALUCIA
CALLE S29C	CALLE LADRON DE GUEVARRA
CALLE Oe11F	AV. PATRIA
CALLE S29B	CALLE PEREZ GUERRERO
CALLE S29C	CALLE BOLIVIA
CALLE ESCORZA	AV. UNIVERSITARIA
CALLE ESTRELLA	AV. MARISCAL SUCRE
CALLE LOPEZ	CALLE TABIAZO
CALLE TABIAZO	CALLE LOPEZ
AV. MARISCAL SUCRE	CALLES ESTRELLA
CALLE ENRIQUEZ	CALLE ESCORZA
CALLE NECOCHEA	CALLE S29C
CALLE BAHIA	CALLE S29N
CALLE CHIMBORAZO	CALLE S29C
AV. MARISCAL SUCRE	CALLE Oe12G
AV. UNIVERSITARIA	
18 DE SEPTIEMBRE	
CALLE PEREZ GUERRERO	
AV. PATRIA	
CALLE QUESERAS DEL MEDIO	
CALLE ANDALUCIA	

**Longitud de la ruta por vuelta** 28 **hora de fin de operación** 20:00  
**Horarios:**  
 hora de inicio de la operación: 5:30 AM frecuencia hora punta: 6  
 Intervalo hora punta: 0,1 frecuencia hora valle: 4  
 Intervalo hora Valle: 0,15  
 tiempo por vuelta: 1:50

## **ANEXO 9. PLAN DE CHATARIZACION**

### **Descripción:**

Es un programa del Gobierno Nacional para promover la producción y la adquisición de vehículos ensamblados y carrozados en el país, así como sus partes y piezas, destinados al transporte público terrestre, en las condiciones de volumen, precio y calidad ofrecidas por la industria nacional en el marco del Programa.

El Ministerio de Industrias y Competitividad definirá los criterios para una distribución equitativa de la producción de carrocerías calificadas de buses y microbuses en el marco del Programa.

### **Requisitos:**

Podrán acceder a los beneficios del Programa de Renovación del Parque Automotor los transportistas que presten servicio público y que cumplan los siguientes requisitos:

- a) Pertenecer por al menos un (1) año a una operadora de transporte legalmente reconocida y registrada en el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, CTTTT.
- b) Ser propietario de un vehículo con antigüedad igual o superior a 5 años;
- c) Contar con permiso de operación vigente para el servicio de transporte público; y,
- d) Entregar el certificado de derecho a chatarrización, para lo cual el vehículo deberá cumplir con lo que determina el Decreto 1145.

Se entiende por certificado de derecho a chatarrización, el documento notariado de promesa de chatarrizar a fin de que el vehículo sea chatarrizado una vez que el propietario reciba la unidad nueva

El certificado de derecho a chatarrización puede ser cedido a quien cumpla con los demás requisitos que constan en el artículo 1 de esta resolución.

La Comisión Nacional del Transporte Terrestres, Tránsito y Seguridad Vial (CNTTTSV) no procederá al otorgamiento del permiso de operación de la nueva unidad de transporte público mientras no se presente el certificado de recepción para chatarrización de un vehículo que estuvo destinado al servicio de transporte público.”

## ANEXO 10

### COMPAÑÍA SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A. CODIFICACION Y REQUERIMIENTO DE MANTENIMIENTO

KILOMETROS MENSUALES

5.400

KILOMETROS ANUALES

64.800

-

CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD EN CADA CAMBIO		CAMBIOS POR AÑO
0001.1	DIESEL	1	GALON	
0001.2	FILTRO DE COMBUSTIBLE	2	UNIDAD	6
0001.3	FILTRO SEPARADOR DE AGUA	1	UNIDAD	6
<b>2</b>	<b>MOTOR</b>			
0002.1	ACEITE DE MOTOR	1	CANECA	12
0002.2	FILTRO DE ACEITE DE MOTOR	1	CANECA	12
0002.3	REFRIGERANTE DE MOTOR	5	GALON	1
0002.4	REPARACION DEL MOTOR	1	UNIDAD	* CADA 5 AÑOS
0002.5	CALIBRACION DE VALVULAS MOTOR	1	UNIDAD	1
<b>3</b>	<b>FRENOS</b>			
0003.1	ZAPATAS	4	UNIDAD	4
0003.2	SISTEMA DE EMBRAGUE	1	UNIDAD	1
0003.3	RECTIFICACION TAMBORES	1	UNIDAD	*CADA 5 AÑOS
<b>4</b>	<b>NEUMATICOS</b>			
0004.1	LLANTAS NUEVAS	6	UNIDAD	1
<b>5</b>	<b>BATERIAS</b>			
0005.1	BATERIAS	2	UNIDAD	2
<b>6</b>	<b>CAJA DE CAMBIOS</b>			
0006.1	ACEITE DE CAJA	3	GALON	2
0006.2	ACEITE DE DIFERENCIAL	3	GALON	2
0006.3	REPARACION DE LA CAJA	1	UNIDAD	* CADA 5 AÑOS
0006.4	REPARACION DEL DIFERENCIAL	1	UNIDAD	* CADA 5 AÑOS
<b>7</b>	<b>FILTROS DE AIRE</b>			
0007.1	FILTRO DE AIRE	2	UNIDAD	3
0007.2	FILTRO SECADOR DE AIRE	1	UNIDAD	2
0007.3	BANDAS	3	UNIDAD	*CADA 2 AÑOS
<b>8</b>	<b>TURBO</b>			
0008.1	MANTENIMIENTO DE TURBO	1	JUEGO	*CADA 3 AÑOS
<b>9</b>	<b>LUBRICACION</b>			
0009.1	ENGRASE GENERAL	4	KG	12
0009.2	LAVADO MOTOR / CHASIS	1	UNIDAD	12
<b>10</b>	<b>OTROS</b>			
0010.1	ACEITE HIDRAULICO	1	GALON	1
0010.2	CHEQUEO COMPRESOR	1	UNIDAD	2
0010.3	SISTEMA ELECTRICO	1	UNIDAD	2
0010.4	MOTOR DE ARRANQUE	1	UNIDAD	* CADA 3 AÑOS
0010.5	AMORTIGUADORES	4	UNIDAD	8
0010.6	GOMA DE SUSPENSION	1	JUEGO	1
0010.7	GOMAS DE DIRECCION	1	JUEGO	1
0010.8	ROTULAS DE DIRECCION	1	JUEGO	1
0010.9	BALLESTAS	1	JUEGO	*CADA 3 AÑOS
0010.10	PINES Y BOCINES DE DIRECCION	1	JUEGO	*CADA 3 AÑOS
0010.11	MANTENIMIENTO DE CUBOS DE RUEDA	1	UNIDAD	*CADA 3 AÑOS
0010.12	CAMBIO DE TOBERAS DE INYECTORES	1	JUEGO	1
0010.13	CALIBRACION DE LA BOMBA	1	UNIDAD	*CADA 3 AÑOS
0010.14	REPARACION DE LA BOMBA	1	UNIDAD	*CADA 5 AÑOS

## ANEXO 11

### EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DE QUITO CORREDOR SUR OCCIDENTAL

#### PLANILLA DE PAGO DEL 12 DE MAYO AL 11 DE JUNIO DE 2012

Bus	Propietario	Días Programados para Trabajar	Valor Programado a Pagar	Días que no trabajó	Valor que perdió por días que no trabaja (-)	Valor por vueltas adicionales	Kilómetros por vueltas adicionales	Valor por vueltas perdidas	Subtotal	km Recorridos	Valor Producción	Multas	Valor Recaudado
158	HIDALGO RUBEN	26	5392,4	0	0	41,48	43,2	310,12	5123,76	4800,3	5123,76	0	5123,76
159	PAREDES ISAIAS	29	6014,6	0	0	0	0	221,11	5793,49	5590,7	5793,49	0	5793,49
160	SANTAMARIA ANGEL	30	6222	0	0	0	0	298,52	5923,48	5771,05	5923,48	0	5923,48
161	HIDALGO HÉCTOR	29	6014,6	0	0	29,63	27,9	385,68	5658,55	5464,65	5658,55	0	5658,55
162	PALADINES	29	6014,6	0	0	0	0	293,31	5721,29	5447,9	5721,29	20,74	5700,55
163	ZAPATA MARCO	29	6014,6	0	0	29,63	32,3	398,25	5645,98	5402,95	5645,98	82,96	5563,02
164	ZAPATA VINICO	26	5392,4	0	0	0	0	522,46	4869,94	4541,55	4869,94	0	4869,94
165	HERAS MILTON	25	5185	0	0	41,48	43,2	424,67	4801,81	4500,05	4801,81	0	4801,81
166	PAREDES ISAIAS	27	5599,8	0	0	0	0	471,56	5128,24	4871,25	5128,24	20,74	5107,5
167	LLUMIQUINGA	28	5807,2	0	0	0	0	401,91	5405,29	5151,2	5405,29	0	5405,29
168	SALGADO	28	5807,2	0	0	34,57	46,2	332,34	5509,43	5255,2	5509,43	20,74	5488,69
169	CHIQUIN	29	6014,6	0	0	0	0	720,97	5293,63	5119,55	5293,63	62,22	5231,41
170	VALENCIA	29	6014,6	0	0	105,68	115,8	385,19	5735,09	5438,15	5735,09	41,48	5693,61
171	PAREDES EDISON	28	5807,2	0	0	0	0	446,03	5361,17	5101,3	5361,17	41,48	5319,69
172	CRIOLLO	29	6014,6	0	0	0	0	523,63	5490,97	5235,35	5490,97	0	5490,97
173	GÓMEZ	27	5599,8	0	0	0	0	300,49	5299,31	5111,7	5299,31	0	5299,31
174	GRANIZO	29	6014,6	0	0	0	21,6	493,08	5521,52	5291,2	5521,52	0	5521,52
175	RAMIREZ	30	6222	0	0	34,57	30,9	499,28	5757,29	5415,2	5757,29	0	5757,29
176	SANTAMARIA BOLIVAR	30	6222	0	0	41,48	30,9	515,5	5747,98	5521,45	5747,98	0	5747,98
177	AULESTIA	29	6014,6	0	0	0	0	521,48	5493,12	5345,7	5493,12	0	5493,12
178	LIMA	29	6014,6	0	0	0	0	619,67	5394,93	5120,65	5394,93	0	5394,93
179	ORTIZ JUAN	29	6014,6	1	207,4	0	0	293,33	5513,87	5248,5	5513,87	0	5513,87
180	PACHECO	28	5807,2	0	0	41,48	43,2	274,56	5574,12	5350,1	5574,12	20,74	5553,38
181	GAIBOR	28	5807,2	0	0	41,48	56,5	278,82	5569,86	5423,5	5569,86	0	5569,86
182	MONTERO	27	5599,8	0	0	41,48	56,5	301,57	5339,71	5120,2	5339,71	0	5339,71
183	CHAMBA	28	5807,2	0	0	0	13,3	259,53	5547,67	5446,15	5547,67	20,74	5526,93
184	SARABIA	28	5807,2	2	414,8	0	0	565,84	4826,56	4529,9	4826,56	20,74	4805,82
185	FRANCO	29	6014,6	0	0	0	0	319,62	5694,98	5450,8	5694,98	0	5694,98
186	ALVAREZ	28	5807,2	0	0	0	0	328,39	5478,81	5201,6	5478,81	20,74	5458,07
187	ERAZO	28	5807,2	0	0	0	0	428,24	5378,96	5029,9	5378,96	0	5378,96
188	MOYA	27	5599,8	0	0	0	0	462,35	5137,45	4749	5137,45	20,74	5116,71
189	REGALADO	26	5392,4	0	0	0	0	360,46	5031,94	4628,4	5031,94	0	5031,94

190	NUÑEZ	24	4977,6	0	0	0	0	293,16	4684,44	4303,8	4684,44	20,74	4663,7
191	CATOTA	27	5599,8	0	0	0	0	181,7	5418,1	5073,35	5418,1	0	5418,1
192	ROMERO	29	6014,6	0	0	0	0	586,48	5428,12	5158,35	5428,12	0	5428,12
193	SANTAMARÍA BOLÍVAR	30	6222	0	0	0	0	546,73	5675,27	5374,45	5675,27	0	5675,27
194	SANTAMARÍA ANTONIO	30	6222	0	0	0	0	592,68	5629,32	5247,35	5629,32	20,74	5608,58
195	CHIQUITO	30	6222	1	207,4	34,57	32	466,11	5583,06	5108,6	5583,06	20,74	5562,32
196	ROJAS	28	5807,2	0	0	34,57	32	474,42	5367,35	4802,05	5367,35	0	5367,35
197	ROSERO	28	5807,2	0	0	69,14	32	397,49	5478,85	4972,3	5478,85	20,74	5458,11
198	MUÑOZ	25	5185	1	207,4	34,57	32	232,25	4779,92	4312,3	4779,92	20,74	4759,18
199	VELÁSQUEZ	26	5392,4	0	0	34,57	32	446,53	4980,44	4484,5	4980,44	0	4980,44
200	PAEDES INES	29	6014,6	0	0	0	0	570,53	5444,07	5020,3	5444,07	0	5444,07
201	SOTOMAYOR	30	6222	0	0	0	16	471,22	5750,78	5207,7	5750,78	0	5750,78
202	ARCE	30	6222	1	207,4	0	0	604,57	5410,03	4917,3	5410,03	0	5410,03
203	HERRERA	30	6222	0	0	34,57	32	287,57	5969	5478,35	5969	0	5969
204	MONTERO	29	6014,6	0	0	34,57	32	475,7	5573,47	5204,1	5573,47	0	5573,47
205	PERALTA	26	5392,4	0	0	0	16	433,89	4958,51	4673,85	4958,51	20,74	4937,77
206	VELÁSQUEZ	28	5807,2	0	0	0	0	506,16	5301,04	5073,75	5301,04	20,74	5280,3
207	HIDALGO JOSE	28	5807,2	0	0	0	0	330,04	5477,16	5257,8	5477,16	20,74	5456,42
208	PARRA	29	6014,6	0	0	0	0	380,04	5634,56	5288	5634,56	20,74	5613,82
209		2	414,8	0	0	103,7	25,5	0	518,5	371,1	518,5	0	518,5
210	LEDESMA	29	6014,6	0	0	25,92	21,4	443,87	5596,65	5237,95	5596,65	20,74	5575,91
211	ORTIZ MILTON	30	6222	0	0	59,26	55,6	791,5	5489,76	5158,75	5489,76	0	5489,76
212	ALBUJA	29	6014,6	1	207,4	0	0	965,7	4841,5	4466,15	4841,5	62,22	4779,28
213	GOYES C	27	5599,8	0	0	25,92	21,4	471,76	5153,96	4716,1	5153,96	41,48	5112,48
214	ERAZO	25	5185	0	0	0	0	336,43	4848,57	4377,75	4848,57	20,74	4827,83
215	RULES C	28	5807,2	0	0	0	0	337,87	5469,33	4968,4	5469,33	0	5469,33
216	GONZALEZ S	29	6014,6	0	0	41,48	43,2	529,97	5526,11	4990,9	5526,11	41,48	5484,63
217	VEGA	29	6014,6	0	0	76,05	70,6	347,27	5743,38	5179,1	5743,38	103,7	5639,68
219		1	207,4	0	0	0	0	165,92	41,48	43,2	41,48	0	41,48
222	ORTIZ MARCO	27	5599,8	0	0	226,98	215,8	574,38	5252,4	4816,8	5252,4	0	5252,4
223	QUISHPE	28	5807,2	0	0	41,48	43,2	279,99	5568,69	5255,7	5568,69	0	5568,69
224	SANTAMARIA JOSE	26	5392,4	0	0	0	0	461,46	4930,94	4544	4930,94	20,74	4910,2
<b>TOTALES</b>			362.327,80	7,00	1.451,80	1.360,31	1.314,20	26.941,35	335.294,96	314.759,20	335.294,96	891,82	334.403,14

## **ANEXO 12: MANUAL DE FUNCIONES**

### **1. OBJETIVOS DEL MANUAL:**

#### **1.1 Objetivo General:**

- ✓ El Manual de Funciones tiene por objetivo establecer las funciones para el cargo de cada colaborados de la Compañía de Transporte San Francisco de Chillogallo S.A., identificando las funciones que cada miembro de la compañía debe cumplir, para asignar personal calificado, capaz de asumir responsabilidades con eficiencia y eficacia, de tal forma que permita una efectiva prestación de servicios.

#### **1.2 Objetivo Específico:**

- ✓ Facilitar y apoyar la formulación de políticas y la toma de decisiones que aporten al crecimiento y desarrollo de la Compañía.

#### **1.3. Alcance:**

- ✓ Este manual de funciones cubre las actividades de todas las funciones de la compañía San Francisco.

## 2.- ÁREAS DE LA COMPAÑÍA

### 2.1 ÁREA: ADMINISTRATIVA

1.- IDENTIFICACION	
AREA:	ADMINISTRACION
CARGO:	PRESIDENTE
REPORTA A:	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
SUPERVISA A:	AREA OPERATIVA
CODIGO:	

### 2.- NATURALEZA DEL PUESTO

El Presidente de la Compañía será nombrado por la Junta General de Accionistas, será igualmente del directorio, debiendo ser accionista, durará dos años en sus funciones y puede ser indefinidamente reelegido.

### 3- DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Convocar y presidir la Junta General de Accionistas y sesiones del directorio.
- b) Reemplazar al Gerente General con todas sus atribuciones en caso de falta o ausencia, ejerciendo en este caso la representación legal de la compañía.
- c) Presentar a la Junta General el informe de actividades del directorio.
- d) Suscribir conjuntamente con el gerente general los títulos de acciones y apertura de cuentas corrientes y otras obligaciones.
- e) Suscribir conjuntamente con el gerente general, las escrituras públicas de aumento o disminución del capital social, de reforma de estatutos, de compra, de venta Ejercer todas las demás atribuciones señaladas en la ley y en los estatutos.
- f) Concurrir a los organismos competentes para mantener la buena

### 4.- REQUISITOS

- a) Ser accionista de la Compañía.

### 2.1 ÁREA: ADMINISTRATIVA

1.- IDENTIFICACION	
AREA:	ADMINISTRACION
CARGO:	DIRECTORIO
REPORTA A:	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
SUPERVISA A:	TODAS LAS AREAS
CODIGO:	

### 2.- NATURALEZA DEL PUESTO

Es el corresponsable en el manejo económico, operacional, de mantenimiento y administrativo de la compañía, estará integrado por ocho miembros, siete elegidos por la Junta general, con sus respectivos suplentes, el presidente, y vicepresidente de la compañía

### 3- DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Vigilar y controlar que se cumplan todas las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias de la compañía.
- b) Fijar la política general de la compañía.
- c) Autorizar a los Administradores de la compañía, para que compren, enajenen, hipotequen, o constituyan cualquier otro gravamen sobre los bienes sociales así como arrienden o tomen en administración otras empresas consideradas de interés o provecho para la compañía.
- d) Autorizar a los administradores de la compañía, el nombramiento de los principales ejecutivos y funcionarios de la compañía, así como removerles de cargos, salvo el caso de los nombrados por la junta general.
- e) Elaborar conjuntamente con el gerente el presupuesto anual de la compañía.
- f) Participar como directores y administradores en las áreas que se les designe, cumpliendo el papel de supervisores de las áreas de mantenimiento y logística.

### 4.- REQUISITOS

Ser accionista de la Compañía.

## 2.1 ÁREA: ADMINISTRATIVA

1.- IDENTIFICACION	
<b>AREA:</b>	ADMINISTRACION
<b>CARGO:</b>	VICEPRESIDENTE
<b>REPORTA A:</b>	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
<b>SUPERVISA A:</b>	DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO
<b>CODIGO:</b>	

2.- NATURALEZA DEL PUESTO
El Vicepresidente será nombrado por la junta general de accionistas, será igualmente el vicepresidente del directorio, debiendo ser accionista de la compañía y durará dos años en sus funciones.

3- DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reemplazar al Presidente en el campo social.</li> <li>b) Colaborar con el presidente para la buena marcha de la compañía.</li> <li>c) Intervenir como miembro principal con derecho a voto en el Directorio de la compañía.</li> <li>d) Supervisar las actividades de Administrador y trabajadores de los Talleres de la compañía.</li> <li>e) Garantizar que las actividades del Área de Mantenimiento sean adecuadas.</li> <li>f) Defender la calidad y las normas de la compañía dentro de los talleres de mantenimiento.</li> <li>g) Ejercer las demás atribuciones que señale la Junta General, el Directorio, o los Administradores de la compañía.</li> </ul>

4.- REQUISITOS
b) Ser accionista de la Compañía.

## 2.1 ÁREA: ADMINISTRATIVA

1.- IDENTIFICACION	
<b>AREA:</b>	ADMINISTRACION
<b>CARGO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>REPORTA A:</b>	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
<b>SUPERVISA A:</b>	AREAS FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA
<b>CODIGO:</b>	

2.- NATURALEZA DEL PUESTO
El Gerente General de la Compañía será nombrado por la Junta General de Accionistas, teniendo que ser accionista de la Compañía y durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente.

3- DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<p>Ejercer la representación legal, judicial, y extrajudicial de la compañía.</p> <p>Suscribir títulos de acciones, cuentas corrientes y otras obligaciones.</p> <p>Actuar de Secretario en las Juntas generales de accionistas y sesiones del directorio.</p> <p>Analizar el modelo de pagos a los accionistas en el modelo de Caja común u revisar la correcta aplicación antes de los pago</p> <p>Facilitar la información personal de carácter económico a cada accionista.</p> <p>El gerente está facultado a realizar gastos de inversión de hasta la cantidad de 500 dólares anuales sin previa autorización y cuando sobrepase este valor se necesitará la autorización del directorio y/o de la junta general.</p> <p>Elaborar conjuntamente con el directorio y el departamento financiero el presupuesto anual de la compañía.</p>

4.- REQUISITOS
Ser accionista de la Compañía.

## 2.1 ÁREA: ADMINISTRATIVA

1.- IDENTIFICACION	
<b>AREA:</b>	ADMINISTRACION
<b>CARGO:</b>	COMISARIO
<b>REPORTA A:</b>	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
<b>SUPERVISA A:</b>	AREAS FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA
<b>CODIGO:</b>	

### 2.- NATURALEZA DEL PUESTO

El Comisario está encargado de la inspección y vigilancia de todas las operaciones sociales, sin dependencia de la administración y en intereses de la compañía,

### 3- DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Vigilar las operaciones generales de la compañía.
- b) Revisar el Balance General y demás documentos contables e informar a la Junta General sobre estos asuntos.
- c) Ejercer todos los derechos y cumplir con todas las obligaciones que establece la Ley de Compañías, particularmente las señaladas en el artículo doscientos setenta y nueve numeral 7 y 8, cuyo contenido dice: “7. Asistir con voz informativa a las juntas generales;”  
“8. Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de la compañía;” y al ser nombrado Comisario procedo a emitir el siguiente informe a la Junta General.

### 4.- REQUISITOS

Ser accionista de la Compañía.

## 2.2 ÁREA: OPERATIVA

1.- IDENTIFICACION	
<b>AREA:</b>	OPERATIVA
<b>CARGO:</b>	ENCARGADOS DE DEP: OPERACIONAL
<b>REPORTA A:</b>	DIRECTORES
<b>SUPERVISA A:</b>	INSPECTOR DE RUTAS Y DESPACHADORES
<b>CODIGO:</b>	

### 2.- NATURALEZA DEL PUESTO

Son los encargados del correcto funcionamiento del sistema en todas las rutas de la compañía.

### 3- DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Organizar cuadros de trabajo.
- b) Organizar tiempos de intervalo.
- c) Organizar tiempo reloj.
- d) Homologar relojes.
- e) Organizar el horario inicial y final de las rutas.
- f) Organizar grupos de trabajo.
- g) Demás atribuciones que delegue el comité de directores

### 4.- REQUISITOS

Ser accionista de la Compañía.

## 2.2 ÁREA: OPERATIVA

1.- IDENTIFICACION	
AREA:	OPERATIVA
CARGO:	INSPECTORES DE RUTAS
REPORTA A:	DIRECTORIO
SUPERVISA A:	CONDUCTORES Y AYUDANTES
CODIGO:	

2.- NATURALEZA DEL PUESTO
Encargado de vigilar las operaciones de las unidades diariamente en el campo, durante la ejecución del servicio para que se cumpla la programación del servicio.

3- DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<p>a) Solucionar los problemas con las unidades que aparezcan durante la operación en las rutas.</p> <p>b) Informar las novedades que se encuentren a los encargados del departamento operacional</p> <p>c) Controlar la frecuencia y regularidad del servicio durante el día.</p> <p>d) Vigilar se cumplan los horarios las unidades establecidos en las hoja de trabajo.</p> <p>a) Controlar que los choferes y ayudantes tengan carnet, y lleven correctamente su uniforme.</p>

4.- REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS BASICOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de Rutas y tiempos</li> <li>• Trabajo bajo presión.</li> <li>• Conocimiento de logística de transporte y trafico</li> </ul>
EDUCACION:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secundaria completa.</li> <li>• Licencia de conducir</li> </ul>
EXPERIENCIA:	1 Año en cargos similares.
SEXO:	Masculino
EDAD:	De 30 en adelante

## 2.2 ÁREA: OPERATIVA

1.- IDENTIFICACION	
AREA:	DE OPERATIVA
CARGO:	CONDUCTOR Y AYUDANTES
REPORTA A:	DESPACHADORES
SUPERVISA A:	
CODIGO:	

2.- NATURALEZA DEL PUESTO
<p>Son responsables de brindar servicio de transporte de pasajeros y de mantener en buen estado el vehículo asignado a su cargo.</p> <p>Colaboran conjuntamente con los señores choferes para brindar servicio de transporte y mantener en buen estado el vehículo asignado a su cargo.</p>

3- DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<p>a) Presentar el currículum vitae en la compañía para obtener su carnet de trabajo.</p> <p>b) Mantener respeto y consideración para los directivos, accionistas, compañeros, despachadores y ciudadanía.</p> <p>c) Asistir en forma obligatoria a los cursos que dictará la institución.</p> <p>d) Sujetarse a todas las disposiciones establecidas por la institución.</p>

4.- REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS BASICOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• Solución de conflictos</li> <li>• Responsable</li> </ul>
EDUCACION:	Secundaria completa. Licencia de conducir. D o E
EXPERIENCIA:	1 Año como conductor de buses de transporte urbano.
EDAD:	25 – 45 años

## 2.2 ÁREA: OPERATIVA

1.- IDENTIFICACION	
AREA:	OPERATIVA
CARGO:	ENCARGADO DE SEGURIDAD VIAL
REPORTA A:	DIRECTORIO
SUPERVISA A:	
CODIGO:	

2.- NATURALEZA DEL PUESTO
Son responsables de brindar servicio de capacitación constante a los conductores de las unidades, con el afán de evitar al máximo los accidentes.

3- DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Presentar un plan de capacitación anual para los conductores y ayudantes de las unidades.</li> <li>b) Mantener informados a los conductores sobre las leyes de tránsito y las modificaciones a las mismas.</li> <li>c) Estar pendiente del cronograma de mantenimiento de las unidades.</li> <li>d) Precautelar estados de las vías y caminos</li> <li>e) Revisión del personal ( choferes, ayudantes, socios, despachos)</li> <li>f) Control disciplinario del personal.</li> <li>g) Revisión de letreros de rutas.</li> <li>h) Demás atribuciones que delegue el directorio.</li> </ul>

4.- REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS BASICOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecánica Básica</li> <li>• Relaciones Personales</li> </ul>
EDUCACION:	Secundaria completa.

## 2.2 ÁREA: OPERATIVA

1.- IDENTIFICACION	
AREA:	OPERATIVA
CARGO:	TECNICO DE ESTADISTICAS
REPORTA A:	DIRECTORES DE LOGISTICA
SUPERVISA A:	
CODIGO:	

2.- NATURALEZA DEL PUESTO
Realizar una base de datos para la compañía con los principales indicadores para la evaluación de cada ruta de trabajo y dar a conocer sus índices de efectividad y rentabilidad.

3- DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Estructurar una base de datos sobre la información de cada ruta de trabajo de la compañía</li> <li>b) Realizar procedimientos estadísticos específicos para la recolección y presentación de los datos y garantizar su exactitud.</li> <li>c) Contribuir con sus datos para la elaboración de las hojas de trabajo de la compañía</li> <li>d) Presentar un informe mensual pormenorizado por rutas de kilómetros recorridos por las unidades según lo establecido por el área de tránsito</li> </ul>

4.- REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS BASICOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de liderar e integrar un equipo.</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Buena redacción y expresión oral.</li> </ul>
EDUCACION:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Técnico en Estadística</li> <li>• Cursos de Computación avanzada (Excel o programas específicos de estadística)</li> </ul>
EXPERIENCIA:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año en empresas de Transporte</li> </ul>

### 2.3 ÁREA: MANTENIMIENTO

1.- IDENTIFICACION	
<b>AREA:</b>	DE MANTENIMIENTO
<b>CARGO:</b>	ADMINISTRADOR DE TALLER
<b>REPORTA A:</b>	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO (VICEPRESIDENTE)
<b>SUPERVISA A:</b>	PERSONAL DE TALLER
<b>CODIGO:</b>	

2.- NATURALEZA DEL PUESTO
El administrador será nombrado por el Directorio, tendrá a su cargo la organización y dirección del taller de mantenimiento y distribuirá el trabajo de acuerdo a la capacidad y desempeño de sus colaboradores.

3- DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Dirige, coordina y controla las acciones necesarias en el taller, para el desarrollo de las actividades propias de mantenimiento.</li> <li>b) Aprobar el trabajo de los mecánicos por medio de las orden de servicio</li> <li>c) Entregar y recibir los materiales, insumos y herramientas del mantenimiento.</li> <li>d) Realizar el inventario de los repuestos e insumos</li> <li>e) Realizar cronogramas para realizar mantenimiento preventivo.</li> </ul>

4.- REQUISITOS	
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecánica de Diesel</li> <li>• Control de inventarios</li> <li>• Manejo de Software</li> </ul>
<b>EDUCACION:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico Automotriz</li> <li>• Curso de computación.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año en empresas de Transporte</li> </ul>
<b>EDAD:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 – 40 años</li> </ul>
<b>SEXO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masculino</li> </ul>

### 2.3 ÁREA: MANTENIMIENTO

1.- IDENTIFICACION	
<b>AREA:</b>	DE MANTENIMIENTO
<b>CARGO:</b>	MECANICO
<b>REPORTA A:</b>	ADMINISTRADOR DE TALLER
<b>SUPERVISA A:</b>	ASISTENTE DE MECANICA
<b>CODIGO:</b>	

2.- NATURALEZA DEL PUESTO
Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento de las unidades de la compañía

3- DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Realizar reparaciones de mantenimiento correctivo o preventivo a las distintas unidades de transporte previa autorización del administrador de taller.</li> <li>b) Hacer inspecciones periódicas y diagnosticar la magnitud de los desperfectos mecánicos para su reparación.</li> <li>c) Solicitar las herramientas e insumos al administrador de taller después de llenar la Orden de Servicio con el diagnostico del mantenimiento a realizar.</li> <li>d) Conservar en buen estado los materiales, herramientas y equipos del taller.</li> <li>e) Mantener limpia y en orden el área de trabajo.</li> <li>f) Informar de los trabajos realizados al Administrador.</li> <li>g) Acatar las normas de seguridad y desempeñar con responsabilidad su trabajo</li> </ul>

4.- REQUISITOS	
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecánica a Diesel</li> <li>• Destreza Manual</li> <li>• Control de inventarios</li> </ul>
<b>EDUCACION:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Técnico Automotriz</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año en empresas de Transporte</li> </ul>
<b>EDAD:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 – 40 años</li> </ul>
<b>SEXO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masculino</li> </ul>

### 2.3 ÁREA: MANTENIMIENTO

1.- IDENTIFICACION	
<b>AREA:</b>	DE MANTENIMIENTO
<b>CARGO:</b>	ASISTENTE MECANICO
<b>REPORTA A:</b>	ADMINISTRADOR DE TALLER Y MECANICO
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>CODIGO:</b>	

2.- NATURALEZA DEL PUESTO
<p>Se desempeña como auxiliar en las funciones de mecánica, apoyara los mecánicos en la organización, reparación y mantenimiento de los vehículos pertenecientes al parque automotor de la empresa.</p> <p>Son responsables de prestar servicios de cambio de aceite y engrasada.</p>

3- DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<p>a) Acatar las órdenes giradas por el oficial de mantenimiento mecánico</p> <p>b) Conservar en buen estados las herramientas y equipo de trabajo</p> <p>c) Mantener limpia y ordenado el área de trabajo</p> <p>d) Realizar reparaciones menores bajo la supervisión y responsabilidad del mecánico</p> <p>e) Acatar las normas de seguridad</p>

4.- REQUISITOS	
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecánica a Diesel</li> <li>• Destreza Manual</li> <li>• Manejo de equipos de mecánica</li> <li>•</li> </ul>
<b>EDUCACION:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria Completa</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 meses en mecánica a Diesel</li> </ul>
<b>EDAD:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 – 40 años</li> </ul>
<b>SEXO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masculino</li> </ul>

### 2.3 ÁREA: MANTENIMIENTO

1.- IDENTIFICACION	
<b>AREA:</b>	DE MANTENIMIENTO
<b>CARGO:</b>	LAVADOR Y SECADOR
<b>REPORTA A:</b>	ADMINISTRADOR DE TALLER
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>CODIGO:</b>	

2.- NATURALEZA DEL PUESTO
<p>Es el encargado de realizar servicios de lavada completa y lavada exprés, a unidades de la compañía.</p>

3- DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<p>a) Prestar los servicios de lavada completa y express después de la autorización respectiva.</p> <p>b) Es responsable de prestar servicios de aspirada y secado a la flota de la compañía.</p>

4.- REQUISITOS	
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecánica a Diesel</li> <li>• Destreza Manual</li> <li>• Manejo de equipos de mecánica</li> <li>•</li> </ul>
<b>EDUCACION:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria Completa</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 meses en mecánica a Diesel</li> </ul>
<b>EDAD:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 – 40 años</li> </ul>
<b>SEXO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masculino</li> </ul>

## 2.4 ÁREA: FINANZAS

1.- IDENTIFICACION	
<b>AREA:</b>	FINANZAS
<b>CARGO:</b>	CONTADOR GENERAL
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	ASISTENTES CONTABLE Y ADMINISTRATIVO, Y SECRETARIA
<b>CODIGO:</b>	

2.- NATURALEZA DEL PUESTO
Realizar labores de planificación, dirección, coordinación, organización y control del sistema integrado de contabilidad de la Empresa.

3- DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Arquear la Caja de la institución en forma mensual.</li> <li>b) Presentar un informe económico financiero trimestral al Gerente General y Comité de directores.</li> <li>c) Facilitar cortes económicos personales cuando el accionista lo requiera.</li> <li>d)</li> <li>e) Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo.</li> </ul>

4.- REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS BASICOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Personal</li> </ul>
EDUCACION:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en contabilidad, auditoria o afines</li> <li>• Maestría en transporte.</li> </ul>
EXPERIENCIA:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 años</li> </ul>
EDAD:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 – 50 años</li> </ul>
SEXO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indistinto</li> </ul>

## 2.4 ÁREA: FINANZAS

1.- IDENTIFICACION	
<b>AREA:</b>	FINANZAS
<b>CARGO:</b>	ASISTENTE CONTABLE
<b>REPORTA A:</b>	CONTADOR
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>CODIGO:</b>	

2.- NATURALEZA DEL PUESTO
Realiza tareas relacionadas con la contabilidad de la compañía.

3- DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Efectuar pagos concernientes a nómina del personal, y servicios básicos.</li> <li>b) Manejo de la cartera de pago a proveedores de la compañía.</li> <li>c) Realizar cheques y comprobantes de egreso.</li> <li>d) Manejo de cuentas de los Accionistas de la compañía.</li> <li>e) Preparar los respectivos informes para la realización de Estados Financieros.</li> <li>f) Controlar tickets de Ahorro de los Accionistas.</li> <li>g) Realizar pagos de aportaciones al IESS.</li> <li>h) Llenar formularios para las declaraciones al SRI, y anexos del Impuesto a la renta (REOC).</li> <li>i) Realizar adquisiciones de suministros de oficina.</li> <li>j) Controlar reportes de la Lubricadora, como facturas, etc.</li> <li>k) Manejo de caja chica.</li> <li>l)</li> </ul>

4.- REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS BASICOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excel Avanzado</li> <li>• Tributación</li> </ul>
EDUCACION:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en contabilidad, auditoria o afines</li> </ul>
EXPERIENCIA:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año</li> </ul>
EDAD:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 – 30 años</li> </ul>
SEXO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indistinto</li> </ul>

## 2.5 ÁREA: ADMINISTRATIVA

1.- IDENTIFICACION	
AREA:	ADMINISTRACION
CARGO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
REPORTA A:	CONTADOR GENERAL
SUPERVISA A:	MENSAJERO
CODIGO:	

2.- NATURALEZA DEL PUESTO
Realiza tareas designadas por el presidente, gerente general, accionistas y comité de directores.

3- DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<p>a) Elaborar oficios correspondientes a la EMOP, SRI, cambio de socios y unidades, suspensiones, circulares a trabajadores, comunicados, resoluciones, multas y justificaciones de faltas de los accionistas a reuniones o eventos de la compañía.</p> <p>b) Archivar documentos de los accionistas.</p> <p>c) Controlar los minutos de retraso de las unidades de la compañía.</p> <p>d) Proveer de suministros de oficina, y tickets de trabajo a los diferentes despachos de la compañía.</p> <p>e) Control de la central telefónica y de la correspondencia.</p>

4.- REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS BASICOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excel Avanzado</li> <li>• Redacción</li> <li>• Trabajo bajo presión.</li> </ul>
EDUCACION:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en Gerencia o afines</li> </ul>
EXPERIENCIA:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año</li> </ul>
EDAD:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 – 30 años</li> </ul>
SEXO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indistinto</li> </ul>

## 2.5 ÁREA: ADMINISTRATIVA

1.- IDENTIFICACION	
AREA:	ADMINISTRACION
CARGO:	CONSERJE
REPORTA A:	SECRETARIA
SUPERVISA A:	
CODIGO:	

2.- NATURALEZA DEL PUESTO
Es responsable de la limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la compañía

3- DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<p>a) Realizar el aseo, y limpieza de las instalaciones de la Compañía.</p> <p>b) Controlar la entrada y salida de visitantes en las oficinas.</p>

4.- REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS BASICOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
EDUCACION:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRIMARIA</li> </ul>
EXPERIENCIA:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No necesaria</li> </ul>
EDAD:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indistinto</li> </ul>
SEXO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indistinto</li> </ul>

## ANEXO 13: ROLES MENSUALES DE PAGO PROYECTADO

<b>COMPAÑÍA DE TRANSPORTE "SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A."</b>								
<b>ROL GENERAL</b>			<b>2012</b>					
NO	CARGOS	SUEL.UNI.	TOTAL	FOND. RESER.	IESS	BONIFICACIONES		
		MES			12,15%	14	13	Vacaciones
160	CONDUCTOR	456,28	876.057,60		106.441,00	46.720,00	73.004,80	228,14
160	OFICIALES	300,00	576.000,00		69.984,00	46.720,00	48.000,00	150,00
8	INSPECTORES DE RUTA	300,00	28.800,00		3.499,20	2.336,00	2.400,00	150,00
2	MECANICO	480,00	11.520,00		1.399,68	584,00	960,00	240,00
2	ASISTENTE DE MECANICA	294,63	7.071,12		859,14	584,00	589,26	147,32
1	LAVADOR Y SECARDOR	294,63	3.535,56		429,57	292,00	294,63	147,32
1	TECNICO ESTADISTICO	309,25	3.711,00		450,89	292,00	309,25	154,63
1	ADMINISTRADOR TALLERES	350,00	4.200,00		510,30	292,00	350,00	175,00
1	GERENTE GENERAL	490,00	5.880,00		714,42	292,00	490,00	245,00
2	ASISTENTE CONTABLE	370,00	8.880,00		1.078,92	584,00	740,00	185,00
1	SECRETARIA	370,00	4.440,00		539,46	292,00	370,00	185,00
1	MENSAJERO	294,63	3.535,56		429,57	292,00	294,63	147,32
1	CONTADOR	400,00	4.800,00		583,20	292,00	400,00	200,00
<b>TOTAL</b>		<b>4.709,42</b>	<b>1.538.430,84</b>	<b>0,00</b>	<b>186.919,35</b>	<b>99.572,00</b>	<b>128.202,57</b>	<b>2.354,71</b>

<b>COMPAÑÍA DE TRANSPORTE "SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A."</b>								
<b>ROL GENERAL</b>			<b>2013</b>					
NO	CARGOS	SUEL.UNI.	TOTAL	FOND. RESER.	IESS	BONIFICACIONES		
		MES			12,15%	14	13	Vacaciones
160	CONDUCTOR	474,99	911.975,96	75.967,60	110.805,08	49.073,60	75.998,00	237,49
160	CONTROLADORES	312,30	599.616,00	49.948,01	72.853,34	49.073,60	49.968,00	156,15
8	DESPACHADOR	312,30	29.980,80	2.497,40	3.642,67	2.453,68	2.498,40	156,15
1	TECNICO ESTADISTICO	321,93	3.863,15	321,80	469,37	306,71	321,93	160,96
1	ADMINISTRADOR TALLERES	364,35	4.372,20	364,20	531,22	306,71	364,35	182,18
2	MECANICO	499,68	11.992,32	998,96	1.457,07	613,42	999,36	249,84
1	GERENTE GENERAL	510,09	6.121,08	509,89	743,71	292,00	510,09	255,05
2	ASISTENTE DE MECANICA	306,71	7.361,04	613,17	894,37	613,42	613,42	153,35
1	LAVADOR Y SECARDOR	306,71	3.680,52	306,59	447,18	306,71	306,71	153,35
2	ASISTENTE CONTABLE	385,17	9.244,08	770,03	1.123,16	613,42	770,34	192,59
1	SECRETARIA	385,17	4.622,04	385,02	561,58	306,71	385,17	192,59
1	MENSAJERO	306,71	3.680,52	306,59	447,18	306,71	306,71	153,35
1	CONTADOR	416,40	4.996,80	416,23	607,11	306,71	416,40	208,20
<b>TOTAL</b>		<b>4.902,51</b>	<b>1.601.506,50</b>	<b>133.405,49</b>	<b>194.583,04</b>	<b>104.573,40</b>	<b>133.458,88</b>	<b>29.415,04</b>

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE "SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A."								
ROL GENERAL		2014						
NO	CARGOS	SUEL.UNI.	TOTAL	FOND.	IESS	BONIFICACIONES		
		MES		RESER.		12,15%	14	13
160	CONDUCTOR	494,46	949.366,98	79.082,27	115.348,09	51.084,80	79.113,91	247,23
160	CONTROLADORES	325,10	624.200,26	51.995,88	75.840,33	51.084,80	52.016,69	162,55
8	DESPACHADOR	325,10	31.210,01	2.599,79	3.792,02	2.554,24	2.600,83	162,55
1	TECNICO ESTADISTICO	335,13	4.021,54	334,99	488,62	319,28	335,13	167,56
1	ADMINISTRADOR TALLERES	379,29	4.551,46	379,14	553,00	319,28	379,29	189,64
2	MECANICO	520,17	12.484,01	1.039,92	1.516,81	638,56	1.040,33	260,08
2	ASISTENTE DE MECANICA	319,28	7.662,84	638,31	931,03	638,56	638,57	159,64
1	LAVADOR Y SECARDOR	319,28	3.831,42	319,16	465,52	319,28	319,28	159,64
1	GERENTE GENERAL	531,00	6.372,04	530,79	774,20	292,00	531,00	265,50
2	ASISTENTE CONTABLE	400,96	9.623,09	801,60	1.169,21	638,56	801,92	200,48
1	SECRETARIA	400,96	4.811,54	400,80	584,60	319,28	400,96	200,48
1	MENSAJERO	319,28	3.831,42	319,16	465,52	319,28	319,28	159,64
1	CONTADOR	433,47	5.201,67	433,30	632,00	319,28	433,47	216,74
<b>TOTAL</b>		<b>5.103,51</b>	<b>1.667.168,27</b>	<b>138.875,11</b>	<b>202.560,95</b>	<b>108.847,20</b>	<b>138.930,69</b>	<b>30.621,05</b>

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE "SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A."								
ROL GENERAL		2015						
NO	CARGOS	SUEL.UNI.	TOTAL	FOND.	IESS	BONIFICACIONES		
		MES		RESER.		12,15%	14	13
160	CONDUCTOR	514,73	988.291,02	82.324,64	120.077,36	53.180,80	82.357,59	257,37
160	CONTROLADORES	338,43	649.792,47	54.127,71	78.949,78	53.180,80	54.149,37	169,22
8	DESPACHADOR	338,43	32.489,62	2.706,39	3.947,49	2.659,04	2.707,47	169,22
1	TECNICO ESTADISTICO	348,87	4.186,42	348,73	508,65	332,38	348,87	174,43
1	ADMINISTRADOR TALLERES	394,84	4.738,07	394,68	575,68	332,38	394,84	197,42
2	MECANICO	541,49	12.995,85	1.082,55	1.579,00	664,76	1.082,99	270,75
2	ASISTENTE DE MECANICA	332,38	7.977,01	664,49	969,21	664,76	664,75	166,19
1	LAVADOR Y SECARDOR	332,38	3.988,51	332,24	484,60	332,38	332,38	166,19
1	GERENTE GENERAL	552,77	6.633,30	552,55	805,95	292,00	552,77	276,39
2	ASISTENTE CONTABLE	417,40	10.017,63	834,47	1.217,14	664,76	834,80	208,70
1	SECRETARIA	417,40	5.008,82	417,23	608,57	332,38	417,40	208,70
1	MENSAJERO	332,38	3.988,51	332,24	484,60	332,38	332,38	166,19
1	CONTADOR	451,24	5.414,94	451,06	657,91	332,38	451,24	225,62
<b>TOTAL</b>		<b>5.312,75</b>	<b>1.735.522,17</b>	<b>144.568,98</b>	<b>210.865,94</b>	<b>113.301,20</b>	<b>144.626,85</b>	<b>31.876,52</b>

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE "SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A."								
ROL GENERAL		2016						
NO	CARGOS	SUEL.UNI.	TOTAL	FOND.	IESS	BONIFICACIONES		
		MES		RESER.		12,15%	14	13
160	CONDUCTOR	535,84	1.028.810,95	85.699,95	125.000,53	55.480,00	85.734,25	267,92
160	CONTROLADORES	352,31	676.433,96	56.346,95	82.186,73	55.480,00	56.369,50	176,15
8	DESPACHADOR	352,31	33.821,70	2.817,35	4.109,34	2.774,00	2.818,47	176,15
1	TECNICO ESTADISTICO	363,17	4.358,07	363,03	529,51	346,75	363,17	181,59
1	ADMINISTRADOR TALLERES	411,03	4.932,33	410,86	599,28	346,75	411,03	205,51
2	MECANICO	563,69	13.528,68	1.126,94	1.643,73	693,50	1.127,39	281,85
2	ASISTENTE DE MECANICA	346,00	8.304,07	691,73	1.008,94	693,50	692,01	173,00
1	LAVADOR Y SECARDOR	346,00	4.152,04	345,86	504,47	346,75	346,00	173,00
1	GERENTE GENERAL	575,44	6.905,26	575,21	838,99	292,00	575,44	287,72
2	ASISTENTE CONTABLE	434,51	10.428,36	868,68	1.267,05	693,50	869,03	217,26
1	SECRETARIA	434,51	5.214,18	434,34	633,52	346,75	434,51	217,26
1	MENSAJERO	346,00	4.152,04	345,86	504,47	346,75	346,00	173,00
1	CONTADOR	469,75	5.636,95	469,56	684,89	346,75	469,75	234,87
<b>TOTAL</b>		<b>5.530,58</b>	<b>1.806.678,58</b>	<b>150.496,32</b>	<b>219.511,45</b>	<b>118.187,00</b>	<b>150.556,55</b>	<b>33.183,45</b>

## ANEXO 14: RESUMEN DE GASTOS PROYECTADOS

DIRECTIVOS 2012	
PRESIDENTE	6.048,00
COMISARIO	6.048,00
VICEPRESIDENTE	2.244,00
DEPT. OPERACIONAL	2.244,00
DEPT. OPERACIONAL	2.244,00
DEPT. SEGURIDAD	2.244,00
DEPT. MANTENIMIENTO	2.244,00
<b>TOTAL</b>	<b>279.792,00</b>

GASTOS FINANCIEROS 2012	
INTERESES PRESTAMO	31.802.16
FIDEICOMISO	3.359.23
<b>TOTAL</b>	<b>7.340,00</b>

GASTOS GENERALES 2012	
SERVICIOS BÁSICOS	2.640,00
SERVICIO JURIDICOS	4.800,00
SUMINISTROS DE OFICINA	3.000,00
CAPACITACION	500,00
SEGURIDAD	14.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>25.340,00</b>

GASTOS GENERALES 2013	
SERVICIOS BÁSICOS	2.748,24
SERVICIO JURIDICOS	4.996,80
SUMINISTROS DE OFICINA	3.123,00
CAPACITACION	520,50
SEGURIDAD	14.990,40
<b>TOTAL</b>	<b>26.378,94</b>

GASTOS GENERALES 2014	
SERVICIOS BÁSICOS	2.860,92
SERVICIO JURIDICOS	5.201,67
SUMINISTROS DE OFICINA	3.251,04
CAPACITACION	541,84
SEGURIDAD	15.605,01
<b>TOTAL</b>	<b>27.460,48</b>

GASTOS FINANCIEROS 2013	
SERICIOS BANCARIOS	
INTERESES PRESTAMO	31.802.16
FIDEICOMISO	3.553.73
<b>TOTAL</b>	<b>35.355,89</b>

GASTOS FINANCIEROS 2014	
INTERESES PRESTAMO	31.802.16
FIDEICOMISO	3.759.49
<b>TOTAL</b>	<b>35.561.65</b>

<b>DIRECTIVOS</b>	<b>2013</b>
PRESIDENTE	6.295,92
COMISARIO	6.295,92
VICEPRESIDENTE	2.336,04
DEPT. OPERACIONAL	2.336,04
DEPT. OPERACIONAL	2.336,04
DEPT. SEGURIDAD	2.336,04
DEPT. MANTENIMIENTO	2.336,04
<b>TOTAL</b>	<b>24.271,96</b>

<b>DIRECTIVOS</b>	<b>2014</b>
PRESIDENTE	6.554,10
COMISARIO	6.554,10
VICEPRESIDENTE	2.431,82
DEPT. OPERACIONAL	2.431,82
DEPT. OPERACIONAL	2.431,82
DEPT. SEGURIDAD	2.431,82
DEPT. MANTENIMIENTO	2.431,82
<b>TOTAL</b>	<b>25.267,11</b>

<b>GASTOS GENERALES 2015</b>	
SERVICIOS BÁSICOS	2.978,22
SERVICIO JURIDICOS	5.414,94
SUMINISTROS DE OFICINA	3.384,34
CAPACITACION	564,06
SEGURIDAD	16.244,81
<b>TOTAL</b>	<b>28.586,36</b>

<b>GASTOS GENERALES 2016</b>	
SERVICIOS BÁSICOS	3.100,32
SERVICIO JURIDICOS	5.636,95
SUMINISTROS DE OFICINA	3.523,09
CAPACITACION	587,18
SEGURIDAD	16.910,85
<b>TOTAL</b>	<b>29.758,40</b>

<b>GASTOS FINANCIEROS 2015</b>	
INTERESES PRESTAMO	31.802,16
FIDEICOMISO	3.977,17
<b>TOTAL</b>	<b>35.779,33</b>

<b>GASTOS FINANCIEROS 2016</b>	
INTERESES PRESTAMO	31.802,16
FIDEICOMISO	4.207,45
<b>TOTAL</b>	<b>36.009,61</b>

<b>DIRECTIVOS</b>	<b>2015</b>
PRESIDENTE	6.822,77
COMISARIO	6.822,77
VICEPRESIDENTE	2.531,52
DEPT. OPERACIONAL	2.531,52
DEPT. OPERACIONAL	2.531,52
DEPT. SEGURIDAD	2.531,52
DEPT. MANTENIMIENTO	2.531,52
<b>TOTAL</b>	<b>26.303,06</b>

<b>DIRECTIVOS</b>	<b>2016</b>
PRESIDENTE	7.102,50
COMISARIO	7.102,50
VICEPRESIDENTE	2.635,31
DEPT. OPERACIONAL	2.635,31
DEPT. OPERACIONAL	2.635,31
DEPT. SEGURIDAD	2.635,31
DEPT. MANTENIMIENTO	2.635,31
<b>TOTAL</b>	<b>27.381,48</b>

## **ANEXO 15: REGLAMENTO INTERNO DE LA COMPAÑÍA SAN FRANCISCO S.A.**

### (....) CAPITULO II

#### *DE LAS ORGANIZACIONES*

Art. 2. La compañía de transporte San Francisco de Chillogallo S.A. está constituida por propietarios de buses urbanos con sede en la ciudad de Quito, capital de la Republica con domicilio en las calles Carlos Freile Zaldumbide # 1435 e Isidro Barriga en Chillogallo

### CAPITULO III

#### DE LOS ACCIONISTAS

##### *DEBERES Y DERECHOS*

(.....)Art. 3 Podrán ser accionistas de la compañía a más de los fundadores las personas que reúnan los siguientes requisitos:

- a) Ser chofer profesional
- b) Ser propietario de uno o varios vehículos
- c) Tener una habilitación operacional por cada vehículo, emitida por la EMSAT o el organismo competente
- d) Tener 20 acciones por cada habilitación y constar en el libro de acciones y accionistas.
- e) Estar en goce de los derechos de ciudadanía
- f) No haber sido expulsado o excluido de ninguna institución sea esta pública o privada.
- g) Pagar la cuota extra de ingresos y el gasto que determine el directorio.
- h) La cuota extra será cancelada antes que el vehículo salga a trabajar.
- i) Contar con la solicitud de ingreso :
  - Record policial
  - Dos fotos tamaño carnet
  - Copia de la cedula de ciudadanía
  - Copia de la licencia profesional

- Certificado de votación
- Copia del documento que le acredite la propiedad del vehículo legalizado
- Dos certificados de honorabilidad
- Un certificado de la última empresa en la que prestó sus servicios.

(.....)

Art. 5 el accionista tendrá la obligación de:

- a) Pagar el ticket diario emitido por la compañía
- b) Mantener el debido respeto entre compañeros, empleados y demás personal
- c) Guardar el respeto y consideración para con la ciudadanía
- d) Los accionistas de la compañía quedan facultados a realizar ahorros voluntarios en forma diaria y de acuerdo con su deseo y posibilidad, pudiendo solicitar su devolución al final de cada mes.
- e) Todos los accionistas están facultados a formar consorcios voluntarios de acuerdo a su posibilidad los mismos que serán liquidados en un tiempo establecido sujetándose a las normas que establece el mismo
- f) Es obligación del accionista adquirir los productos y/o mercaderías de el o los almacenes de la compañía, de no hacerlo se sujetarán a las resoluciones que imponga el directorio.
- g) Es obligación de los accionistas asistir a los deportes el primer miércoles de cada mes en el lugar que se determine.

(.....) Art. 7 no podrán ser elegidos dignatarios ni desempeñar cargos dentro del directorio:

- a) Los que estén inhabilitados por encontrarse enjuiciados o tengan en su contra auto motivados o llamamientos a juicio.
- b) Los que no cumplieran por lo menos un año de ser accionistas activos
- c) Los que se encontraren en mora en préstamos y tickets
- d) Los que malversaren o desfalcaren fondos de la institución
- e) Los que demostraren y se comprobaren deslealtad con la compañía.

Art. 8 No se podrá delegar su representación sean estas a juntas generales ordinarias, extraordinarias y universales así como también a otras actividades que la compañía organice

## CAPITULO IV

### DE LOS ORGANISMOS DE GOBIERNO ADMINISTRACION Y FISCALIZACION

#### (.....) Art. 14 ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL

- a) Designar 7 vocales principales del directorio con sus respectivos suplentes, siendo el presidente, vicepresidente, gerente y comisario principal y suplente de la compañía.
- b) Acordaren cualquier tiempo y por causas justificadas la remoción de los miembros del directorio, del presidente, del gerente general y comisarios de la compañía.
- c) Conocer y examinar las cuentas, balances, informes del directorio, presidente, gerente y comisario de la compañía y dictar resoluciones y recomendaciones correspondientes.
- d) Resolver acerca de la distribución de utilidades, reservas y beneficios sociales.
- e) Interpretar el presente estatuto
- f) Dictar reglamentos que creyeran convenientes para la buena marcha de la compañía
- g) Resolver sobre la fusión, transformación, disolución y liquidación de la compañía
- h) Acordar sobre el aumento o disminución del capital social, prórroga del plazo de la compañía, disolución anticipada en cualquier forma del estatuto
- i) Autorizar al gerente general y al presidente de la compañía la celebración de cualquier acto o contrato para el cumplimiento del objeto social
- j) Resolver sobre el establecimiento de agencias o sucursales de la compañía
- k) Ejercer todas las atribuciones que señala la ley para la junta general.

#### Art. 15 DE LAS ACTAS

Las actas de las juntas generales serán asentadas en el libro que se lleve para el efecto, escritas en el anverso y reverso, foliadas, con numeración continua y sucesiva, rubricada una por una por el presidente y el secretario, de cada junta general expedidos por la Superintendencia de Compañía.

## Art. 16 DEL DIRECTORIO

El directorio estará integrado por ocho miembros, elegidos por la junta general, con sus respectivos suplentes, el presidente y vicepresidente de la compañía serán miembros natos del directorio y duraran en sus funciones dos años pudiendo ser reelegidos indefinidamente.

Las elecciones y posesione del directorio se realizará la última semana del mes de diciembre.

## *(...) Art. 19 ATRIBUCIONES DEL DIRECTORIO*

Al directorio legal constituido le corresponde las siguientes atribuciones:

- a) Vigilar y controlar que se cumpla todas las disposiciones legales y estatutarias de la compañía.
- b) Exigir el cumplimiento de los presentes estatutos y resoluciones de la junta general de accionistas
- c) Fijar la política general de la compañía
- d) Autorizar a los administradores de la compañía para que compren enajene, hipotequen o constituyan cualquier otro gravamen sobre los bienes sociales.
- e) Autorizar a los administradores de la compañía el nombramiento de los principales ejecutivos y funcionarios de la compañía, así como remover de sus cargos, salvo el caso de los nombrados por la junta general
- f) Aceptar y rechazar las solicitudes de ingreso de los nuevos accionistas
- g) Sancionar a los accionistas, despachadores, choferes y ayudantes que infrinjan las disposiciones legales reglamentarias y estatutarias.
- h) Nombrar y remover con causa justa a los empleados o no empleados caucionados o no caucionados.
- i) Es obligación de los miembros del directorio guardar absoluta reserva sobre las resoluciones hasta que las mismas sean publicadas.
- j) Elaborar conjuntamente con el gerente el presupuesto anual de la compañía.

## DE LAS COMISIONES

(.....) Art. 29 comisión de inspectores de rutas personal y vehículos

Comisión: estará conformada por tres accionistas, dos serán miembros del directorio y uno de bases.

- a) Precautelados estados de los caminos
- b) Revisión física y mecánica de los vehículos
- c) Revisión del personal
- d) Control disciplinario del personal
- e) Aseo de los vehículos
- f) Controlar que presten el trabajo personal.
- g) Revisión del control del reporte económico diario
- h) Revisión de letreos

Art. 30 Comisión de Deportes y Asuntos Sociales

Estará conformada por tres accionistas, dos serán miembros del directorio y uno de las bases.

- a) Organizar y representar en todos los eventos deportivos
- b) Organizar y planificar cursos, seminarios, charlas, es decir todos los eventos culturales y sociales.
- c) Representar a la institución en cualquier calamidad doméstica.

Art. 31 Comisión Financiera

Estará conformada por dos accionistas de la compañía los mismos que deberán ser miembros del directorio.

- a) Revisar y calificar las solicitudes de crédito- vehículos, motores, ordinarios.
- b) Constatar que el crédito sea destinado al objetivo.

Art. 32 Comisión Operacional

Estará conformada por tres accionistas, dos serán miembros del directorio y uno de las bases.

- a) Organizar cuadros de trabajo

- b) Organizar tiempos de intervalo
- c) Organizar tiempo reloj
- d) Homologar relojes
- e) Organizar el horario inicial y final de las rutas.

## CAPITULO V

### Art. 36 *DE LOS PRESTAMOS*

La compañía beneficiará a los accionistas con los siguientes tipos de préstamos

- a) PRESTAMOS ORDINARIOS máximo \$ 3.000 al 15% anual
- b) PRESTAMOS DE MOTOR: monto de acuerdo lo presupuestado y pagado en tickets diario. 15% de interés.
- c) PRESTAMO PAA CAMBIO DE UNIDAD: monto hasta \$ 15.000 interés 5% anual, plazo máximo de pago 4 años.
- d) Para ser acreedor de los préstamos deben estar al día en todas las aportaciones
- e) Para la aprobación de todos los créditos deberá estar aprobado el préstamo por la comisión financiera.

## CAPITULO VI

### Art. 37 *DE LAS AYUDAS A LOS ACCIONISTAS*

#### *POR ACCIDENTES*

- a) Cuando se ocasione un accidente deberá llamar inmediatamente a la Institución o Directivos.
- b) De no hacer la llamada perderá automáticamente la ayuda por accidente
- c) Todo accionista tiene derecho a solicitar la ayuda por accidente de tránsito en las que existan personas heridas, fallecidos o daños materiales
- d) Para ser acreedor a la ayuda el accidente debe ser superior a \$ 500
- e) El monto máximo de la ayuda será de 5.00 al año comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre del año en curso.
- f) Se reconocerá el 60% del valor del total del accidente
- g) Se dará ayuda dos veces al año siempre que no supere el monto establecido anteriormente.
- h) La segunda ayuda se le dará basada en el saldo que tuviera a su favor

- i) El arreglo de los daños materiales lo hará en el taller que la compañía lo determine en base a tres proformas. O se entregará el valor correspondiente basado en la proforma que la compañía apruebe
- j) En caso de accidentes de gran magnitud la Junta General será quien resuelva.
- k) Para las mediaciones en el aspecto económico, deben estar necesariamente el presidente, gerente o directivos.
- l) Accionista que sufra un accidente y no solicite la ayuda dentro de los 90 días perderá este derecho, excepto los casos que se encuentren el juicio.
- m) Si el accidente no tiene parte policial inmediatamente será comprobado por los directivos.
- n) Estas ayudas se reconocerán siempre y cuando estén en sus horarios y rutas de trabajo incluyendo la salida y el traslado a su domicilio.
- o) No se reconocerá la ayuda en caso que el conductor (no accionista) estuviera en estado etílico o bajo efectos de sustancias psicotrópicas
- p) Es el conductor resulte culpable del accidente deberá cancelar el 10% del valor total del siniestro.
- q) De no cancelar será suspendido definitivamente de la institución.

## CAPITULO VII

### *DE LAS SANCIONES*

#### *Art. 40 DE LOS ACCIONISTAS Y TRABAJADORES*

##### *EN EL TRABAJO*

(.....)

- d ) El vehículo que se encontrare trabajando en la línea que no le corresponde tendrá una multa de \$100
- i) El chofer que desee dejar un reemplazo debe contar con la autorización del propietario del vehículo, caso contrario será sancionado.
- k) Es obligación llenar el reporte económico diario en cada vuelta de no hacerlo será multado con \$ 10

