

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

**“MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPAÑÍA DE
TRANSPORTE URBANO TRANSALFA S.A.”**

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

Autor: SANTAMARÍA VILATUÑA DANILO LEONARDO

Director: ECON. NICOLAS COLLAGUAZO S.

QUITO, SEPTIEMBRE 2010

DECLARACIÓN

Yo Danilo Leonardo Santamaría Vilatuña, 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, septiembre del 2010

Danilo Leonardo Santamaría Vilatuña

CERTIFICADO

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado y elaborado por Danilo Leonardo Santamaría Vilatuña, bajo mi supervisión y dirección.

Econ. Nicolás Collaguazo S.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo y toda mi vida estudiantil, a DIOS por haber brindado toda la sabiduría, para asimilar los conocimientos impartidos por mis profesores, y por ayudarme a vencer todos los obstáculos que se me presentaron en mi camino. A mis Padres, a mi Hermano y a mis Sobrinos que estuvieron a mi lado brindándome su amor, su apoyo y fuerza para seguir adelante.

A mis Padres por haberme dedicado todo su amor y su compañía en todas las instancias de mi vida; A mi Hermano que con sus sabios consejos siempre me ayudo a sortear mis problemas y dificultades. A mis sobrinos que con su amor incondicional me apoyan, el uno aquí en la tierra y el otro desde el cielo junto a DIOS.

AGRADECIMIENTO

A DIOS, a mis Padres, a mi hermano y mis sobrinos, por brindarme todo su apoyo y cariño durante todos estos años.

A mi Director de Tesis, que con su generosidad me brindo, la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia indiscutible; en un marco de confianza y respeto, fundamentales para la elaboración de este trabajo; a todos los profesores que conocí en mi vida estudiantil; a mis amigas que siempre estuvieron pendientes de mi.

Índice de Contenido:

DECLARACIÓN	I
CERTIFICADO	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
Índice de Contenido:	V
Índice de Imágenes:.....	X
Índice de Gráficos:	XI
Índice de Cuadros.....	XIII
Índice de Anexos.....	XIV
Resumen Ejecutivo.....	XV
Capítulo I.....	1
1.1 Tema:.....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	1
1.2.1 Antecedentes.....	1
1.2.2 Prognosis.....	2
1.2.3 Intención.....	3
1.3 Objetivos de la investigación.....	3
1.3.1 Objetivos General:	3
1.3.2 Objetivo Específico:	3
1.4 Justificación.....	4
1.5 Marco referencial.....	4
1.5.1 Fundamentos.....	5
1.5.2 Características de la Teoría Neoclásica:	6

1.5.3	Implicación de la teoría neoclásica:.....	6
1.5.4	Marco Conceptual.....	7
1.6	Hipótesis.....	7
1.7	Aspectos metodológicos.....	8
Capítulo II		9
2.1	Contexto Nacional del Transporte Público de Pasajeros.	9
2.1.1.	Transporte por Acémilas.....	10
2.1.2.	Transporte Aéreo.....	11
2.1.3.	Transporte por Autobuses	11
2.1.4.	Transporte Ferroviario	16
2.1.5.	Transporte Fluvial	17
2.1.6.	Transporte por Mototaxi o Tricimotos.....	18
2.1.7.	Transporte por Taxi.....	18
2.2	Entorno y Características del Transporte Público de Pasajeros	19
2.2.1.	Distribución del Transporte Público Urbano de Pasajeros en el Ecuador... 20	
2.2.1.1.	Distribución de las Cooperativas de Transporte Público Urbano de Pasajeros en el Ecuador.....	21
2.2.1.2.	Distribución de las Compañías de Transporte Público Urbano de Pasajeros en el Ecuador.....	22
2.2.2.	Características de los Servicios de Transporte Público Urbano de Pasajeros. 23	
2.3	Organización interna del Transporte Público Urbano de Pasajeros.....	24
2.3.1.	Cooperativas de Transporte.	25
2.3.2.	Compañías de Transporte.	28
2.4	Organismos de Control del Transporte Público Urbano de Pasajeros	30
2.4.1.	Ministerio de Transporte y Obras Públicas.....	31
2.4.2.	Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (CNTTTSV).	32
2.4.3.	Comisión Provincial de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. 32	
2.4.4.	Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas.....	33
2.4.5.	Dirección Nacional de Cooperativas.	33
2.4.6.	Superintendencia de Compañías.....	33
2.4.7.	Municipios del Ecuador.	34
2.4.7.1.	El Transporte Urbano en el Distrito Metropolitano de Quito.....	34

2.4.7.2.	Organismos de Control del MDMQ para el Transporte Público de Pasajeros.	36
2.4.7.3.	Tipos de Transporte Público Urbano de Pasajeros en el Distrito Metropolitano de Quito	39
2.4.7.4.	Operadores Históricos de Transporte Público en el Distrito Metropolitano de Quito.	43
2.4.7.4.1.	Compañía De Transporte Urbano TRANSALFA S.A.....	45
Capítulo III.....		54
3.1	Identificar y conceptualizar los Modelos de Gestión existentes.....	54
3.1.1.	MODELO EUROPEO DE TQM. EFQM.....	54
3.1.2.	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC).....	62
3.1.3.	MODELO MALCOLM BALDRIGE.....	68
3.1.4.	OUTSOURCING.....	76
3.1.5.	MODELO GINTRA DE GESTION INTEGRAL DE EMPRESAS OPERADORAS DE TRANSPORTE.....	81
3.1.6.	MODELO DE CAJA COMÚN, CAJA ÚNICA O CÁMARA DE COMPENSACIÓN.	85
3.1.7.	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS RECURSOS HUMANOS.	88
3.2	Aprobación de Modelos de Gestión que permitan mejorar el manejo del Transporte Público de Pasajeros.	92
3.3	Diseño del Modelo de Gestión para la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A.	93
3.3.1.	Caja Común	94
3.3.2.	Gestión Logística de Transporte.....	97
3.3.3.	Gestión de Talento Humano	98
3.3.4.	OUTSOURCING.....	98
Capítulo IV.....		100
4.1.	Estructuración del sistema de caja común dentro de la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A.....	100
4.1.1.	Contratación del Fideicomiso Financiero.....	101
4.1.2.	Integración del Fideicomiso Financiero.	102
4.1.3.	Origen y Aplicación del Fideicomiso	103

4.1.4.	Funciones del Fiduciario.....	104
4.1.5.	Integración del Comité Técnico.....	104
4.1.6.	Funciones del Comité Técnico	105
4.1.7.	Flujo de Información y Recursos del Recaudo.....	106
4.1.8.	Distribución de Ingresos.....	107
4.2.	Estructuración del sistema de Gestión Logística de Transporte.....	107
4.2.1.	Mantenimiento	108
4.2.1.1.	Mantenimiento Preventivo y Programado.....	108
4.2.1.2.	Hoja de Registro Electrónica.....	110
4.2.1.3.	Codificación para mantenimiento	111
4.2.2.	Seguridad vial	113
4.2.2.1.	Estrategia Cero	114
4.2.2.2.	RUTA N° 131	114
4.2.2.3.	RUTA N° 132	115
4.2.3.	Marketing.....	116
4.3.	Estructuración del sistema de Gestión de Talento Humano para la Compañía TRANSALFA S.A.....	116
4.3.1.	Grafico del Proceso de Selección del Personal.....	117
4.3.2.	Perfil Conductor de Autobús	117
4.3.3.	Perfil Ayudante de Autobús.....	118
4.3.4.	Calendario de Capacitación para Conductores y Ayudantes.....	119
4.4.	OUTSOURCING	120
4.4.1.	Seguridad.....	120
4.4.2.	Alimentación.....	121
4.5.	Implementación de organigrama funcional y estructural para la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A.....	121
4.5.1.	Organigrama estructural	121
4.5.1.1.	Junta general de accionistas.....	123
4.5.1.2.	Directorio.....	123
4.5.1.3.	Presidente	124
4.5.1.4.	Gerente General.....	124
4.5.1.5.	Departamento de Fideicomiso.....	124
4.5.1.6.	Departamento de Gestión Logística de Transporte	125
4.5.1.7.	Departamento de Gestión de Talento Humano	125
4.5.1.8.	Departamento de Outsourcing.....	125
4.5.2.	Organigrama Funcional	126

4.6.	Reformulación del Reglamento Interno de la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A.	136
4.6.1.	Reemplazo e incrementos de Artículos y Literales del Reglamento Interno	136
4.6.2.	Derogación de Artículos y Literales del Reglamento Interno.	138
4.7.	Modernización de la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A.	139
4.7.1.	Adquisición de un nuevo Terreno.....	140
4.7.2.	Construcción de Parqueaderos.....	140
4.7.3.	Adquisición de nuevas Unidades de Transporte.....	140
4.7.4.	Construcción de Edificio Administrativo	141
4.8.	Evaluación Económica.....	141
4.8.1.	Inflación.....	141
4.8.2.	Ingresos por Explotación del Servicio de Transporte.....	142
4.8.3.	Gastos Operativos	145
4.8.4.	Flujo de Caja Proyectado TRANSALFA S.A.	146
4.8.5.	Índices Financieros.	148
4.8.6.	Análisis comparativo TRANSALFA S.A.....	149
Capítulo V		151
5.1.	Conclusiones	151
5.2.	Recomendaciones.....	153
Bibliografía		156
ANEXOS.....		157

Índice de Imágenes:

Imagen N°1	Transporte por Acémilas.....	10
Imagen N°2	Transporte Aéreo.....	11
Imagen N°3	Transporte por Autobús (Articulado).....	12
Imagen N°4	Transporte por Autobús (Intraprovincial).....	13
Imagen N°5	Transporte por Autobús (Internacional).....	13
Imagen N°6	Transporte por Autobús (Interprovincial).....	14
Imagen N°7	Transporte por Autobús (Trolebús).....	15
Imagen N°8	Transporte por Autobús (Turismo).....	15
Imagen N°9	Transporte por Autobús (Urbano).....	16
Imagen N°10	Transporte Ferroviario.....	17
Imagen N°11	Transporte Fluvial.....	17
Imagen N°12	Transporte por Mototaxi o Tricimoto.....	18
Imagen N°13	Transporte por Taxi.....	19
Imagen N°14	Transporte Urbano en Quito (1986).....	35
Imagen N°15	Revisión Técnica Vehicular.....	37

Índice de Gráficos:

Grafico N° 1	Distribución del Transporte Público Urbano en el Ecuador	20
Grafico N° 2	Cooperativas de Transporte Público en el Ecuador.....	21
Grafico N° 3	Compañías de Transporte Público en el Ecuador.....	22
Grafico N° 4	Organigrama de Cooperativa de Transporte.....	26
Grafico N° 5	Organigrama de Compañía de Transporte.....	29
Grafico N° 6	Líneas de Transporte Público en Quito.....	39
Grafico N° 7	Organigrama TRANSALFA S.A. (2009).....	51
Grafico N° 8	Modelo EFQM de Excelencia.....	55
Grafico N° 9	Sistema de Gestión de la Calidad.....	64
Grafico N° 10	Modelo GINTRA.....	82
Grafico N° 11	Modelo Caja Común	87
Grafico N° 12	Modelo de Gestión por Competencias	90
Grafico N° 13	Modelo GETUP (2010)	93
Grafico N° 14	Sistema de Caja Común TRANSALFA S. A.....	100
Grafico N° 15	Integración del Fideicomiso Financiero TRANSALFA S.A.....	103
Grafico N° 16	Origen y Aplicación del Fideicomiso TRANSALFA S.A.....	103
Grafico N° 17	Funciones del Fiduciario (2010-2014).....	104
Grafico N° 18	Integración del Comité Técnico TRANSALFA S.A.....	105
Grafico N° 19	Funciones del Comité Técnico TRANSALFA S.A.....	106
Grafico N° 20	Flujo de Información y Recaudo TRANSALFA S.A.....	106
Grafico N° 21	Estrategia Cero TRANSALFA S.A.....	114
Grafico N° 22	Proceso de Selección del Personal TRANSALFA S.A.....	117
Grafico N° 23	Organigrama Estructural TRANSALFA S.A. (2010-2014)	122
Grafico N° 24	Inflación Proyectada (2010-2014).....	142
Grafico N° 25	Ingresos por Explotación del Servicio (2010-2014)	143
Grafico N° 26	Ingreso por Publicidad Móvil (2010-2014)	144

Grafico N° 27 Gastos Operativos (2010-2014).....	145
Grafico N° 28 Flujo de Caja TRANSALFA S.A. (2010-2014).....	147
Grafico N° 29 Análisis Comparativo TRANSALFA S.A. (2010-2014).....	149
Grafico N° 30 Análisis Comparativo TRANSALFA S.A. (2010-2014).....	150

Índice de Cuadros.

Cuadro N°1	Accionistas TRANSALFA S.A.....	46
Cuadro N°2	Flota Autobuses TRANSALFA S.A	48
Cuadro N°3	Ruta N° 131.....	49
Cuadro N°4	Ruta N° 132.....	50
Cuadro N°5	Distribución de Ingresos Accionistas TRANSALFA S.A.....	107
Cuadro N°6	Hoja de Registro Electrónica (Mantenimiento).....	111
Cuadro N°7	Codificación (Mantenimiento).....	111
Cuadro N°8	Horario Ruta N° 131 (2010-2014).....	115
Cuadro N°9	Horario Ruta N° 132 (2010-2014).....	115
Cuadro N°10	Calendario de Capacitación 2010.....	120
Cuadro N°11	Ingresos por Alquiler de Parqueadero (2012-2014)	144
Cuadro N°12	Flujo de Caja Proyectado (2010-2014).....	146
Cuadro N°13	Inversiones Proyectadas (2011-2014).....	147
Cuadro N°14	Índices Financieros (2010-2014).....	148

Índice de Anexos

Anexo N° 1	Distribución del Transporte Público Urbano en el Ecuador	I
Anexo N° 2	Características del Bus Tipo	II
Anexo N° 3	Características del Bus Especial	IV
Anexo N° 4	Características del Bus Popular.....	VI
Anexo N° 5	Reglamento Interno de la Compañía TRANSALFA S.A.....	VIII
Anexo N° 6	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectadas TRANSALFA S.A.....	XXIV
Anexo N° 7	Tarifas Actuales y Proyectadas	XXV
Anexo N° 8	Publicidad Móvil.....	XXVIII
Anexo N° 9	Gastos Operativos.....	XXIX
Anexo N° 10	Índices Financieros.....	XXXVIII

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación, trata de analizar la gestión administrativa, económica y operacional de las Unidades de Transporte Público, en nuestro país, para lo cual tomaremos como base principal del estudio a la Compañía de Transporte Urbano “TRANSALFA S.A.”, con domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito, capital del Ecuador, que presta el Servicio de Transporte desde 1995, a los barrios Balcón del Valle, Obrero Independiente, Las Casa y La Comuna, con una flota de 50 autobuses, los cuales son administrados en forma individual por cada propietario, razón por la cual tienen costos elevados de mantenimiento, y diferentes ingresos mensuales, obligándoles a competir entre ellos mismo. De aquí parte la necesidad de estructurar e implementar, un Modelo de Gestión para las Empresas de Transporte, el mismo que deberá cubrir las necesidades administrativas, económicas y operacionales.

En el Capítulo II, analizaremos los distintos tipos de Transportes que existen en las regiones del Ecuador; adentrándonos en el Transporte Terrestre de Pasajeros se realizará la distribución de Cooperativas, Compañías y el número de autobuses de Transporte Urbano de Pasajeros que existen legalmente en cada provincia, se analizará la organización interna de una Compañía y Cooperativa de Transporte, así también consideraremos las ventajas y desventajas que poseen éstas. Los Organismos de Control del Transporte Terrestre, son parte fundamental del presente estudio, ya que son los encargados de la planificación y control del Transporte Terrestre a nivel nacional. Por último examinaremos a la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A.; en la cual se operativizará en Modelo de Gestión de acuerdo con sus necesidades y obligaciones con los entes de control del Distrito Metropolitano de Quito.

El Capítulo III, trata acerca de los distintos Modelos de Gestión que existen a nivel mundial y que pueden ser aplicados en las Empresas de Transporte de Pasajeros en el Ecuador, entre los principales Modelos de Gestión tenemos al Modelo Europeo de la Calidad, Sistema de Gestión de la Calidad, Modelo Malcolm Baldrige, Outsourcing, Modelo de Gestión Integral de Empresas Operadoras de Transporte, Modelo de Caja Común, Modelo de Gestión del Recurso Humano; después de estudiar cada uno de estos Modelos, tomaremos criterios de varios de ellos para crear un nuevo Modelo de Gestión que lo denominaremos (GETUP), Gestión para Empresas de Transporte de Urbano de Pasajeros. El cual permitirá mejorar el manejo administrativo y operacional de las Empresas de Transporte

En el Capítulo IV, se encontrará los pasos que se deben seguir para una óptima operativización del Modelo GETUP, dentro la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A.; y que a su vez permita mejorar la administración económica y operativa de la Empresa, de manera que se pueda obtener réditos igualitarios para los accionistas y optimizar el Servicio de Transporte. El Análisis Económico es fundamental para la presente investigación, razón por la cual se lo ha proyectado a cinco años, los cuales nos muestran que es un proyecto viable y que puede ser utilizado por cualquier Empresa de Transporte Urbano en el Distrito Metropolitano de Quito.

El Capítulo V, trata sobre las conclusiones y recomendaciones que se han encontrado mediante la elaboración del presente trabajo; tomando en cuenta los puntos más importantes de la investigación, como es el caso de la Gestión del Transporte Terrestre de Pasajeros, la importancia de la implementación de un Modelo de Gestión para las Empresas de Transporte, que pueda cubrir las necesidades administrativas, económicas y operacionales necesarias para un óptimo funcionamiento, obteniendo beneficios para sus accionistas y mejorando el Servicio de Transporte.

Capítulo I

Planteamiento de la Investigación.

1.1 Tema:

MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE
URBANO “TRANSALFA S.A.”

1.2 Planteamiento del Problema.

1.2.1 Antecedentes.

Actualmente las Operadoras de Transporte Público (OTP), se encuentran atravesando una difícil situación, en cuanto a la gestión de cada una de las Unidades de Transporte (UT), debido a que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ), requiere que las operadoras se constituyan en verdaderas empresas, y que la gestión las Unidades de Transporte se las realice de forma conjunta y no individualmente, como ha venido siendo la tónica hasta el día de hoy.

Este requerimiento por parte de MDMQ, se lo viene analizando desde, el dictamen de la ley de régimen para el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), aprobado por el plenario de las Comisiones Legislativas del Congreso Nacional, el 27 de diciembre de 1993. Que en su Art. 2. Numeral 2, establece como competencias del municipio “...la planificación y regulación del transporte público y privado en su jurisdicción”.

Para lo cual el MDMQ, en 1996 crea la Unidad de Planificación y Gestión del Transporte (UPGT), que en el 2002 fue remplazada por la Empresa Metropolitana de Servicio y Administración del Transporte (EMSAT), y en la actualidad forma parte de la Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EMMOP-Q); las cuales han destinado gran parte de sus esfuerzos a mejorar el Transporte Público de Pasajeros (TPP), llegando al día de hoy a tener tres corredores viales de uso exclusivo para el TPP, pero que su servicio y gestión siguen siendo deficiente; así es el caso del TROLEBUS, ECOVIA y el CORREDOR CENTRAL NORTE.

1.2.2 Prognosis.

Hoy en día la gestión de las OTP es crítica, debido a que no manejan ningún Modelo de Gestión, razón por la cual las OTP, ofertan un servicio pésimo hacia los usuarios, sumando a esto, la forma de gestión que llevan los transportistas, no podrán mejorar su propia rentabilidad. Si las OTP no adoptan un Modelo De Gestión éstas tienen el riesgo de fracasar administrativa y económicamente, debido a que no están manejando correctamente sus recursos, lo que perjudica fundamentalmente a los accionistas de cada una de las OTP.

Las OTP al no contar con un Modelo De Gestión, les impide crear estrategias que les permitan proyectarse a futuro y adaptarse a los cambios que el MDMQ, está empleando para el TPP como: La construcción de los corredores viales que para el 2025 se estiman que serán 15; 3 de los cuales están en funcionamiento, 6 en proceso de implementación y 6 en proceso de estudio.

1.2.3 Intención.

Luego de conocer la situación en que se encuentran las OTP, en el DMQ, encontramos que el principal problema, es la forma de gestión, que llevan los transportistas con las UT. Para lograr un correcto funcionamiento de las OTP, proponemos Determinar un Modelo de Gestión que de acuerdo con los requerimientos del MDMQ, brinde a la comunidad un servicio de transporte de pasajeros rápido, seguro y responsable; y a su vez a los accionistas les permita obtener rentabilidad, recompensando de esta manera la inversión que realizan.

1.3 Objetivos de la investigación.

1.3.1 Objetivos General:

- Estructurar un Modelo de Gestión que se adapte a las necesidades administrativas y operacionales de la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A.

1.3.2 Objetivo Específico:

- Determinar la situación actual del Transporte Público de Pasajeros en el Ecuador.
- Establecer el Modelo de Gestión apropiado para el manejo administrativo y operacional de la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A.
- Operativizar un Modelo de Gestión que responda a las necesidades de la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A.

1.4 Justificación.

En la actualidad el TPP, se ha convertido en uno de los medios de transporte más utilizados a nivel mundial, y no podía ser de otra manera en el DMQ, pero este servicio en la ciudad de Quito sigue, siendo deficiente para la movilidad de las personas a diferentes sitios de la ciudad.

Dentro de este servicio encontramos 43 OTP, urbanas e interparroquiales, que se encuentran registradas por el MDMQ, y que movilizan alrededor de 2,4 millones de pasajeros al día.

Las OTP han sufrido cambios de capital, fusiones, absorciones y liquidaciones, en los últimos años, todo esto por disposición del MDMQ, pero lo que no han podido consensuar hasta el momento es la gestión total de las UT; y que cada uno de los accionistas de las OTP, pasen a ser empresarios dentro del transporte.

El éxito de una gestión administrativa en las OTP, se ve reflejado en la satisfacción, seguridad y rentabilidad tanto de sus accionistas, empleados y usuarios. Para lo cual es necesario, Estructurar Un Modelo de Gestión que les permita manejar eficientemente los recursos y mejorar el desempeño administrativo y operacional, para esto se debe seleccionar el Modelo de Gestión más apto para ser implementado en la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A.

1.5 Marco referencial.

Para realizar el marco teórico utilizaremos el Enfoque Neoclásico De La Administración, que “consiste en Identificar las funciones de los administradores y, en seguida, deducir de ellas los principios fundamentales de la práctica de la administración”.

Además los neoclásicos ven a la administración como "una técnica social", ya que proporciona herramientas al administrador para realizar su trabajo, que consiste en

orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común, y puede ser aplicado a servicio de la comunidad.

1.5.1 Fundamentos.

- La administración es un proceso operacional compuesto de funciones: planeación, organización, dirección y control.
- Dado que la administración abarca una variedad de situaciones empresariales, requiere fundamentarse en principios de valor explicativo y predictivo.
- Estos principios pueden convertirse en puntos focales para la investigación útil, tanto para verificar su validez como para mejorar su aplicabilidad.
- Estos principios pueden proporcionar elementos, en cuanto no sean invalidados y en la medida en que sean exactos, para formular una teoría útil a la administración.
- La administración es un arte que, como la medicina o la ingeniería, debe apoyarse en principios universales.
- Los principios de administración, al igual que los correspondientes a las ciencias lógicas y físicas, son verdaderos, aunque un practicante los ignore en una situación dada, ocasionando pérdidas por tal ignorancia.
- A pesar de que la cultura global y el universo físico y biológico afecten de diversas formas el medio ambiente del administrador, del mismo modo que todo campo de la ciencia o del arte, la teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para servir como fundamentación científica de los principios de administración.

1.5.2 Características de la Teoría Neoclásica:

- Énfasis en la práctica de la administración.
- Reafirmación relativa de los postulados clásicos.
- Énfasis en los principios generales de administración.
- Énfasis en los objetivos y en los resultados.
- Eclecticismo.

1.5.3 Implicación de la teoría neoclásica:

- **Departamentalización por funciones.-** Radica principalmente en la agrupación de actividades y tareas, de acuerdo con las funciones desarrolladas dentro de la empresa.
- **Administración por Objetivos.-** Incorporación de objetivos para cada departamento, entre el gerente de área y el gerente general; elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control.
- **Estrategia Organizacional.-** La teoría neoclásica hace énfasis en la planeación estratégica. Una vez seleccionados y establecidos los objetivos organizacionales, el siguiente paso es saber cómo alcanzarlos. Es decir, establecer la estrategia empresarial que se utilizará para alcanzar de forma eficiente aquellos objetivos y escoger las tácticas y operaciones que mejor implementen la estrategia adoptada.
- **Planeación Estratégica.-** Es proyectada a largo plazo, abarca todos los recursos y actividades de la organización y está encaminada a cumplir con los objetivos organizacionales.
- **Planeación Táctica.-** Es proyectada a mediano plazo, abarca recursos y departamentos específicos y está encaminada a cumplir los objetivos departamentales.
- **Gestión por procesos.-** Es gestionar la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a

generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

1.5.4 Marco Conceptual.

- **Operadoras de Transporte Público.-** Organizaciones que prestan el servicio de transporte público de pasajeros.
- **Unidades de transporte.-** Vehículos motorizados que brindan el servicio de transporte público.
- **Corredor vial.-** Ruta o vía exclusiva destinada para el uso de las unidades de transporte.
- **Transporte Público de Pasajeros.-** Servicio de traslado de personas de un lugar a otro.

1.6 Hipótesis.

El Modelo de Gestión propuesto mejora el funcionamiento de los departamentos existentes e incorporará nuevos departamentos dentro de la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A., esto se realiza, a través de herramientas que facilitan el control, planificación y coordinación de cada una de las actividades que realiza la compañía. Para que de esta manera los accionistas de la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A., puedan trabajar por un objetivo común, adoptando una cultura organizacional que les permitirá obtener rentabilidad y brindar un mejor servicio a sus usuarios

1.7 Aspectos metodológicos.

Para la presente investigación utilizaremos el método científico, debido a que se ha planteado, una mala gestión por parte de los transportistas, y necesitan un modelo de gestión que le permita manejar y optimizar correctamente los recursos de las OTP.

Pretendiendo expresarla mediante el análisis de las diferentes teorías administrativas existentes, además se utilizará el método deductivo, con una investigación documental y explicativa; seguido de un proceso analítico, en donde se utilizaran conceptos, principios y definiciones generales que nos permitirán desarrollar el Modelo De Gestión que mejore el funcionamiento del Transporte Público de Pasajeros.

El método descriptivo, nos ayudará a encontrar la información actual de los hechos y fenómenos que están sucediendo, el cual nos proporcionara un conocimiento amplio para realizar un diagnóstico y poder operativizar el Modelo De Gestión.

Capítulo II

Diagnosticar las características y el entorno del Transporte Público de Pasajeros.

2.1 Contexto Nacional del Transporte Público de Pasajeros.

El Servicio de Transporte en el Ecuador comenzó a tener lugar desde la administración del Doctor Isidro Ayora, período en el que se crea el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones que tuvo como función el estudio, construcción, explotación, conservación y financiamiento de las obras públicas; la vigilancia de las obras municipales; el progreso del comercio en todos sus ramos; el fomento del Transporte Vial Terrestre.

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, como ente responsable en la ejecución de obras viales en el país, para lo cual se implementó la correspondiente estructuración orgánico-funcional. Decisión ratificada el 15 de octubre de 1984, mediante acuerdo ministerial número 037.

En el presupuesto de Obras Públicas se hacía constar siempre en una partida asignada a los fines. Para que el MOP llegue a constituirse en una cartera de estado, transcurrieron 37 años, desde su primera creación el 6 de agosto de 1892.

A partir de su creación, se contaba con un organismo gubernamental de alto nivel encargado de la ejecución de proyectos viales de integración nacional; la más antigua referencia legal sobre el tema corresponde a la “Ley Sobre Caminos Vecinales”, promulgada en agosto de 1869, en el gobierno del Dr. Gabriel García Moreno.

No solamente la obra vial fue planificada y ejecutada desde el Ministerio de Obras Públicas, también se involucró en la administración de trabajos concernientes a los ferrocarriles, correo y telecomunicaciones.

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 comienzan a aparecer 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; a continuación presentaré una clasificación, de los tipos de Transportes existentes en nuestro país:

2.1.1. Transporte por Acémilas.

Es el tipo de Transporte más antiguo que podemos encontrar en nuestro país, ya que todavía se lo utiliza en pueblos y comunidades rurales, que no cuentan todavía con infraestructura vial., razón por la cual deben recurrir a la tracción animal proporcionada por acémilas, para trasladarse y transportarse.

Imagen N° 1

Transporte por Acémilas



FUENTE: Manual para la formación de conductores no presionales
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

2.1.2. Transporte Aéreo

Se considera transporte aéreo al servicio cuyo fin sea el traslado de un lugar a otro de pasajeros y/o carga, mediante la utilización de una aeronave. En nuestro país las rutas más utilizadas son desde y hacia; Quito, Cuenca, Guayaquil y Galápagos. Además el Ecuador cuenta con dos aeropuertos internacionales:

- Mariscal Sucre en Quito
- José Joaquín de Olmedo en Guayaquil.

Imagen N° 2

Transporte Aéreo



FUENTE: Ecuadoraviationphotography.blogspot.com
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

2.1.3. Transporte por Autobuses

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; a continuación realizaré una clasificación del Transporte por Autobuses:

- **Articulado**

Un articulado es un autobús, que posee dos secciones; frecuentemente está dotado con dos ejes en la sección delantera y un tercer eje en la sección trasera o remolque. El autobús articulado de dos secciones suele poseer una longitud de aproximadamente 18 metros, y su capacidad varía entre 80 a 160 pasajeros, dependiendo del modelo, la cantidad de asientos y la extensión del autobús; los podemos encontrar en Quito y Guayaquil, asimismo cuentan con un carril exclusivo para su traslado, así como terminales, paradas y rutas alimentadoras establecidas.

Imagen N° 3

Transporte por Autobuses (Articulado)



FUENTE: EMMOP
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

- **Intraprovincial**

El Transporte Intraprovincial, permite el traslado de personas y carga, desde las parroquias suburbanas y cantones hacia las ciudades o cabeceras cantonales de cada provincia, los autobuses Intraprovinciales, cuentan con un motor a diesel, poseen una longitud de 10 a 12 metros y su capacidad es de 40 a 60 pasajeros.

Imagen N° 4

Transporte por Autobuses (Intraprovincial)



FUENTE: Revista Buen Viaje
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

- **Internacional**

Transporte Internacional, es muy escaso en nuestro país, existe una sola empresa que opera desde Manta hacia Caracas una vez por semana; razón por la cual han llegado al Ecuador empresas peruanas que prestan el servicio internacional y servicio de conexión, estos autobuses deben estar provistos de un motor a diesel de 360hp como mínimo, su longitud va de 12 a 15 metros, y su capacidad es de 45 a 60 pasajeros ya que existen autobuses de dos pisos, además debe poseer un sistema de amortiguación neumático.

Imagen N° 5

Transporte por Autobuses (Internacional)



FUENTE: Carrocerías Comil
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

- **Interprovincial**

El Transporte Interprovincial, permite el traslado de pasajeros, carga y encomiendas, operan desde y hacia las distintas ciudades del país, los autobuses interprovinciales están dotados de un motor a diesel, una longitud de 12 a 15 metros, y su capacidad es de 40 a 45 pasajeros. Las Empresas Interprovinciales Multidestino, ofertan un servicio especial, ya que los autobuses cuentan con aire acondicionado, para mayor comodidad del pasajero.

Imagen N° 6

Transporte por Autobuses (Interprovincial)



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO
FECHA: 15/10/2009

- **Trolebús**

El trolebús, es un autobús eléctrico alimentado por dos cables superiores desde donde toma la energía eléctrica mediante dos astas. El trolebús no hace uso de vías especiales o rieles en la calzada, por lo que es un sistema más flexible. Cuenta con neumáticos de caucho en vez de ruedas de acero en rieles, como los tranvías, lo encontramos dentro de la ciudad de Quito, y atraviesa de norte a sur y viceversa la ciudad, además cuenta con un carril exclusivo, paradas establecidas y rutas alimentadoras.

Imagen N° 7

Transporte por Autobuses (Trolebús)



FUENTE: Trolebus Quito
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

- **Turismo**

El Transporte para Turismo, es una nueva modalidad de transporte que ha surgido en el Ecuador, su función es la de brindar el servicio de Transporte para turistas nacionales y extranjeros, y se desplazan por la mayoría de centros turísticos ecuatorianos. El Transporte para Turismo cuenta con autobuses de motor a diesel y su capacidad varia de 15 a 40 pasajeros

Imagen N° 8

Transporte por Autobuses (Turismo)



FUENTE: Carrocerías Ibinco
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

- **Urbano**

Transporte Urbano, es el que prestan las Operadoras de Transporte desde y hacia los distintos barrios de la ciudad, los itinerarios van desde las 05h00 hasta las 23h00.

Los autobuses urbanos están provistos de un motor a diesel, con una longitud de 10 a 12 metros, su capacidad depende del servicio que presten y varían de 45 a 90 pasajeros. Encontramos tres modalidades de servicio en nuestro país; el servicio Popular, Especial y Bus Tipo.

Imagen N° 9

Transporte por Autobuses (Urbano)



FUENTE: Carrocerías Cepeda
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

2.1.4. Transporte Ferroviario

El ferrocarril es un medio de Transporte de pasajeros y mercancías; 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.

Imagen N° 10

Transporte Ferroviario



FUENTE: Ferrocarriles del Ecuador
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

2.1.5. 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. Transporta tanto pasajeros como mercancías. El Ecuador cuenta con cuatro puertos internacionales ubicados en las ciudades costeras de Esmeraldas, Manta, Guayaquil y Machala

Imagen N° 11

Transporte Fluvial



FUENTE: Revista Buen Viaje
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

2.1.6. Transporte por Mototaxi o Tricimotos

En el país, estos vehículos pueden circular legalmente, puesto que el Congreso Nacional aprobó la Ley Reformativa 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. Los tricimotos o mototaxis son de procedencia china, pero ensambladas en el país, existen de dos tipos, las que sirven para transportar pasajeros y las que sirven para llevar carga. Se calcula que su chasis puede soportar un promedio de 300 kilos (660 libras).

Imagen N° 12

Transporte por Mototaxi o Tricimoto



FUENTE: Revista Buen Viaje
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

2.1.7. Transporte por Taxi

El taxi es el automóvil de alquiler con conductor, que se utiliza en el servicio Público Comercial de Transporte de Pasajeros, cuya finalidad es trasladar una o más personas, que en forma conjunta contratan el servicio y que en general realizan

trayectos cortos o medios dentro de las ciudades, el servicio ofrecido por el taxi se caracteriza por ser puerta a puerta; al mismo tiempo éstos deben tener instalado un taxímetro, el cual nos informa el costo que se debe pagar.

Imagen N° 13

Transporte por Taxi



FUENTE: Manual para la formación de conductores no presionales
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

2.2 Entorno y Características del Transporte Público de Pasajeros

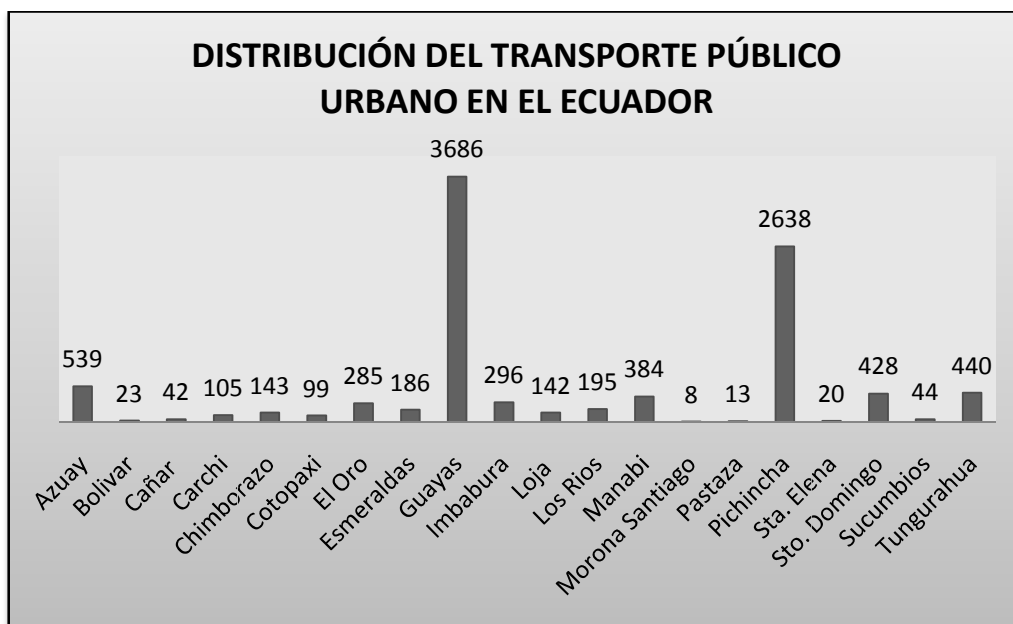
El Transporte Público de Pasajeros en el Ecuador, está caracterizado por las distintas formas o modalidades, en que se presta este tipo servicio hacia los usuarios, ya que el servicio varía substancialmente en las grandes ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca y Loja donde se le da un trato especial y diferente al Transporte Público, ya que sus niveles tanto de congestión y contaminación son altos, comparados con el resto de ciudades del país; por cuanto estos Municipios han tratado de buscar nuevas alternativas de Transporte Público dentro de sus jurisdicciones. A continuación analizaremos al Transporte Público Urbano de Pasajeros a nivel nacional:

2.2.1. Distribución del Transporte Público Urbano de Pasajeros en el Ecuador.¹

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 el Transporte Público Urbano de Pasajeros, cuenta con un parque automotor de 9716 Unidades de Transporte; distribuidas en 20 de las 24 provincias en se encuentra dividido el Ecuador, ya que en las provincias de Galápagos, Napo, Orellana y Zamora Chinchipe; no se registra ninguna Cooperativa o Compañía de Transporte registrada oficialmente.

Siendo Guayas la provincia con mayor número de Unidades de Transporte en el país con un total de 3686 autobuses; seguido por Pichincha que cuenta con un total de 2638 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.

Gráfico 1



FUENTE: FENATU
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO
FECHA: 15/10/2009

¹ Ver Anexo N°1

2.2.1.1. Distribución de las Cooperativas de Transporte Público Urbano de Pasajeros en el Ecuador.

El Ecuador tiene 103 Cooperativas de Transporte Público Urbano de Pasajeros, legalmente constituidas, registradas y reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas.

Guayas es la provincia que registra un mayor número de Cooperativas de Transporte con un total de 55; en segundo lugar encontramos a la provincia de Pichincha con 12 Cooperativas de Transporte; en el caso de la Provincia de Pichincha en los últimos años ha ido disminuyendo en números de Cooperativas, debido a los cambios exigidos por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, que consiste en que se transformen en Compañías de Transporte y funcionen como tales.

Gráfico 2

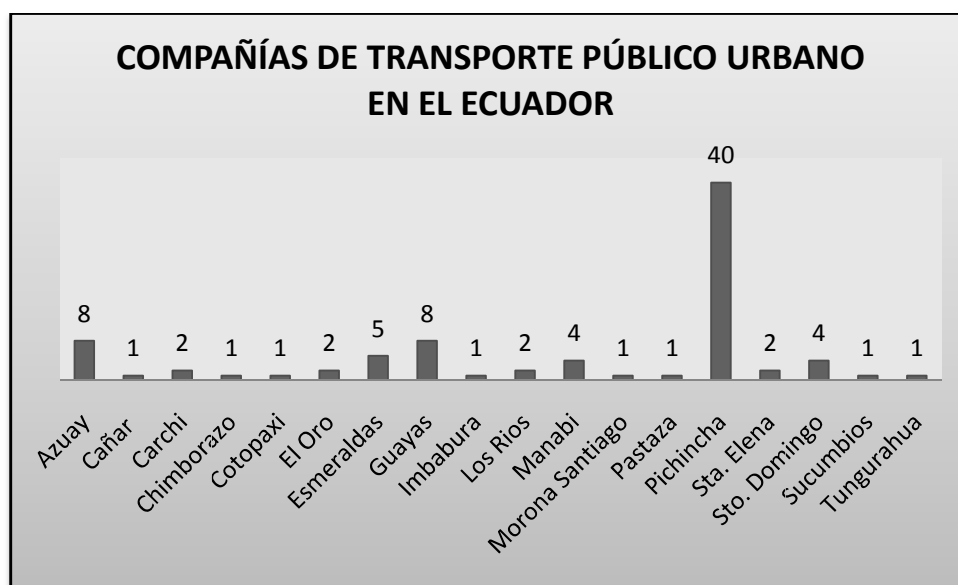


FUENTE: FENATU
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

2.2.1.2. Distribución de las Compañías de Transporte Público Urbano de Pasajeros en el Ecuador.

Existen un total de 85 Compañías de Transporte Público Urbano de Pasajeros en el Ecuador, inscritas, registradas y controladas por la Superintendencia de Compañías; el número de Compañías de Transporte aumento en los últimos años especialmente en la Provincia de Pichincha ya que muchas Cooperativas pasaron hacer Compañías, por disposiciones del DMQ. Así podemos encontrar un total de 40 Compañías de Transporte en la Provincia de Pichincha, siendo ésta la provincia con mayor número de Compañías de Transporte, seguida por las provincias de Azuay y Guayas que cuentan con 8 Compañías de Transporte cada una.

Gráfico 3



FUENTE: FENATU
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

2.2.2. Características de los Servicios de Transporte Público Urbano de Pasajeros.

El Transporte Público Urbano de Pasajeros en el Ecuador; cuenta con tres tipos de servicios a nivel nacional, que cuentan con distintas denominaciones:

- Bus Tipo
- Bus Especial
- Bus Popular

A continuación revisaremos las principales características que deben poseer cada uno de los diferentes servicios de Transportes Urbanos.

- **Características del Bus Tipo.²**

Esta modalidad de transporte aparece en el año 2001, aprobado por el consejo nacional de tránsito, como una forma de compensación al transportista; para evitar el aumento del costo del pasaje al usuario. La compensación se da en que el servicio de bus tipo tiene una mayor capacidad para transportar pasajeros y el costo es el mismo que el del servicio especial (veinticinco centavos de dólar).

El bus tipo debe poseer un motor ECOLOGICO EURO II, el año de fabricación debe ser del 2001 en adelante, con excepción de los siguientes tipos de buses que hayan realizado las modificaciones requeridas y tengan la respectiva autorización: Mercedes Benz 1318, Mercedes Benz 1620, Volvo B58, Hyundai Aerocity, Dimex y Scania L113.

La carrocería debe tener como mínimo dos puertas con un ancho de 1000 mm (1 metro); y todos los elementos de seguridad para llevar gran capacidad de pasajeros.

² Ver Anexo N°2

- **Características del Bus Especial.³**

El transporte en bus especial era conocido anteriormente, como servicio ejecutivo que apareció en 1993, cambio su denominación a partir del año 2001 donde entra a funcionar el servicio del Bus Tipo; tiene como su principal característica, la de llevar pasajeros solamente sentados, y su costo es de (veinticinco centavos de dólar); la edad del vehículo máxima es de 10 años y año de fabricación 2001 hacia atrás. La carrocería debe poseer dos puertas con un ancho de 800 mm y todos los elementos de seguridad para transporte de personas.

- **Características del Bus Popular.⁴**

El Bus Popular ha estado siempre presente dentro de la sociedad ecuatoriana y era el único servicio que existía hasta el año 1993, en la actualidad existen muy pocos buses que prestan este servicio en las grandes ciudades, el servicio popular lo encontramos principalmente en ciudades pequeñas o pueblos. Su costo es de (dieciocho centavos de dólar); la edad del vehículo es mayor a 10 años e inferior a 20 años. Debe tener una o dos puertas con un ancho mínimo de 600 mm. y todos los elementos de seguridad para transporte de personas.

2.3 Organización interna del Transporte Público Urbano de Pasajeros

Las Empresas de Transporte Público Urbano de Pasajeros, son unidades económicas constituidas por personas naturales o personas jurídicas, que en su mayoría fueron instituidas como Cooperativas y unas pocas como Compañías. En ninguno de los dos casos actúan como tales, sino que son simplemente organizaciones que agrupan a un

³ Ver Anexo N°3

⁴ Ver Anexo N°4

grupo de propietarios de autobuses que actúan individualmente; y que tienen como objeto desarrollar actividades de prestación de servicios de Transporte de Pasajeros.

2.3.1. Cooperativas de Transporte.

Las Cooperativas de Transporte son formadas por personas naturales o jurídicas. Se requiere de por lo menos once personas para constituir las. El capital se lo compone del aporte de los socios, de cuotas de ingreso y multas, de bienes muebles e inmuebles que adquiera la Cooperativa para su funcionamiento. Los aportes de los socios están indivisibles y de igual valor. Se pueden constituir Cooperativas de Transporte, ya sea a base de un capital común aportado por los socios con el cual se adquiere las unidades que son de propiedad de la cooperativa, o también se puede originar que el socio conserve la propiedad de su vehículo y lo administre personalmente.

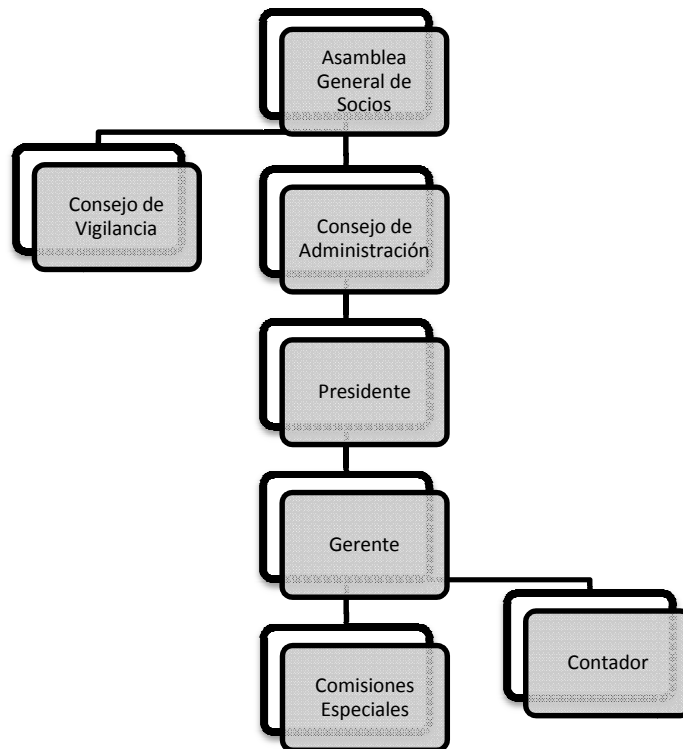
Para pertenecer a una Cooperativa de Transporte, los socios deben poseer el Título de Chófer Profesional y manejar su propia unidad. Sin embargo, por la larga duración de la jornada o por enfermedad, el socio puede utilizar los servicios de otro chofer profesional para que conduzca su unidad.

En ninguna Cooperativa un socio puede tener más de una unidad. Las Cooperativas de Transporte están sujetas a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; y dependen de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

- **Organigrama de una Cooperativa de Transporte.**

Gráfico 4

Organigrama Cooperativa de Transporte



FUENTE: Transalfa S.A.
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

El número de miembros que deben tener los Consejos de Administración, de Vigilancia y Comisiones Especiales, estará determinado por la cantidad de socios con que cuente la cooperativa, de conformidad con las disposiciones del Reglamento General de Cooperativas.

- **Ventajas de la Cooperativa de Transporte.**

- Practica la democracia, cada socio se valora como un voto sin importar que su unidad sea costosa o barata.

- Se valora al hombre antes que al capital. Uno de los lemas es: "El capital al servicio del hombre".
- El socio se siente propietario de la cooperativa, se siente involucrado, más identificado, más hermanado porque trabaja en ella.
- Existe mayor transparencia en el manejo, por haber la participación democrática de los socios. El directivo debe someter determinadas decisiones, a consideración de la asamblea o del consejo compuesto por varias voluntades o por todos los socios.
- Muchas cooperativas tienen mayor capital y patrimonio propio que muchas compañías y generan mayores plazas de empleo.
- Desde un punto de vista filosófico la cooperativa mira más al ser humano antes que al capital, fomenta a la persona y se ha convertido en escuela democrática, donde los socios aprenden a exponer sus ideas a discutir; aquí se forman los dirigentes.

- **Desventajas de la Cooperativa de Transporte.**

- Los aspectos de carácter legal que a veces se constituyen en barreras para la toma de decisiones.
- Hay decisiones en montos económicos que comprometen bienes de la cooperativa, que requieren ser aprobadas por la asamblea general que demanda mayores explicaciones. Es decir, la transparencia y la participación de todos los socios, a veces se convierten en una desventaja por la falta de agilidad.
- Frente a las entidades financieras, la cooperativa como institución, no es sujeto de crédito. El banco exige a cada socio que presente su solicitud individual y lo califica independientemente.
- Al momento de firmar un contrato de prestación de servicios de transporte, la cooperativa no puede contraer esa obligación, sino que cada socio propietario de la unidad debe firmar su propio contrato. La cooperativa es sólo un nombre referencial.
- La poca importancia que el Estado da a las cooperativas. Se han dado medidas de fomento estatal para otras formas de organización empresarial pero para las cooperativas no. El Estado algunas veces se ha convertido en un obstáculo para el desarrollo del cooperativismo.

- Al poseer cada socio su vehículo, sólo se preocupa de sí mismo, dejando a un lado los intereses de la cooperativa.

2.3.2. Compañías de Transporte.

Se puede distinguir dos tipos de compañías, la Compañía Limitada (Cía. Ltda.), y las Sociedades Anónimas (S.A.).

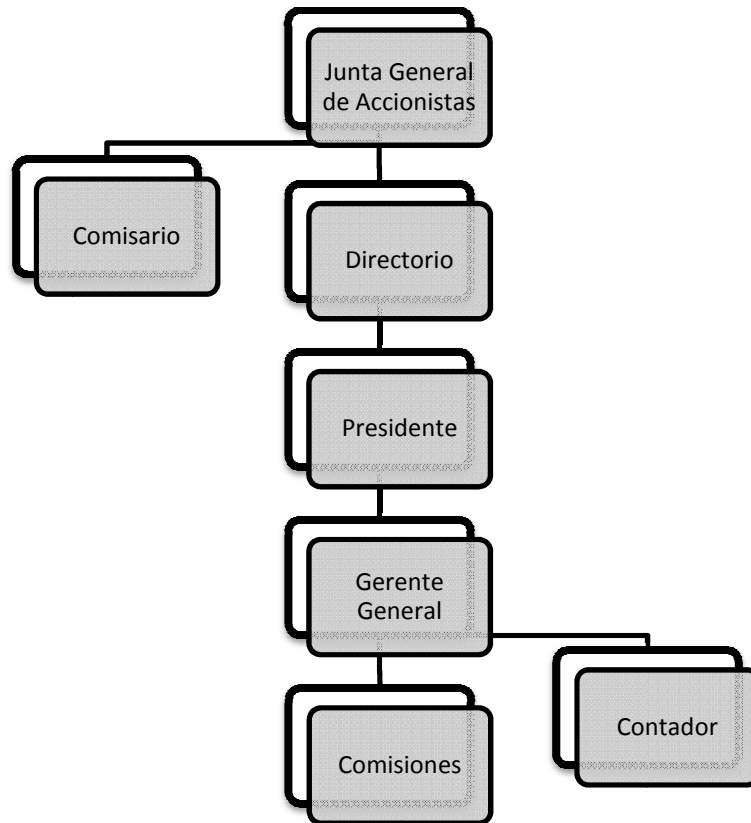
En el caso de las Cía. Ltda., no pueden tener menos de 3 ni más de 15 socios. El capital social se encuentra representado en participaciones transferibles. Se forma con las aportaciones de los socios y no puede ser inferior a un monto fijado periódicamente por la Superintendencia de Compañías.

En las Compañías S.A., no tiene limitaciones de socios. El capital se encuentra dividido en acciones nominativas negociables, está formado con las aportaciones de los accionistas, los que responden únicamente hasta el monto de sus acciones. Todas las compañías dependen de la Superintendencia de Compañías.

- **Organigrama de una Compañía de Transporte.**

Gráfico 5

Organigrama Compañía de Transporte



FUENTE: Revista Buen Viaje
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

- **Ventajas de la Compañía de Transporte.**

- Las decisiones se toman con mayor agilidad.
- Existe más exigencia en el cumplimiento de metas a corto y largo plazo.
- Tiende a especializar más la actividad, logrando mejorar la producción y el servicio.
- Puede ser más competitiva, desde el momento en que tiene mayor agilidad para tomar decisiones y actuar.

- **Desventajas de la Compañía de Transporte.**

- Influye el número de acciones, mientras más acciones tiene el accionista, tiene mayor número de votos.
- El hombre está al servicio del capital.
- El accionista es dueño de las acciones simplemente, puede o no puede trabajar, o poseer un vehículo. A veces ocurre que se acerca a las oficinas sólo para pedir el balance y reclamar las utilidades. Como que pierde identificación, el sentido de copropiedad y la solidaridad.
- Los administradores toman las decisiones adecuadas, muchas veces sin esperar la opinión de los accionistas.
- Las actuales compañías de transporte tampoco son dueñas de las unidades, una verdadera compañía es dueña de la flota vehicular y posee accionistas.

2.4 Organismos de Control del Transporte Público Urbano de Pasajeros

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. Se crearon entonces la Junta General de Tránsito y la Dirección General de Tránsito con el fin de regular y controlar el Transporte a escala nacional, y en 1966 se creó el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, CNTTT.

La organización y control del Transporte Público de Pasajeros, pasó nuevamente a manos de las municipalidades desde el 27 de diciembre 1993, que fue aprobado por el plenario de las Comisiones Legislativas del Congreso Nacional. Que en su Art. 2. Numeral 2, establece como competencias del municipio "...la planificación y

regulación del transporte público y privado en su jurisdicción”. Lo cual fue ratificado en la Constitución Política vigente del Ecuador, aprobada por la Asamblea Nacional Constituyente del 2008, que en su “Capítulo Cuarto, Art. 264, Numeral 6 dice: Son competencias de los gobiernos municipales; planificar, regular y controlar el tránsito y transporte público dentro de su territorio”.⁵

Igualmente la Asamblea Nacional Constituyente en el 2008, también se aprobó la creación de la Comisión 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:

2.4.1. Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

Es la 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.

El Transporte Público Urbano de Pasajeros a su vez se encuentra regulado mediante la SUBSECRETARÍA DE TRANSPORTE TERRESTRE Y FERROVIARIO; que es la encargada de contribuir a la integración y desarrollo socioeconómico del país, mediante el fortalecimiento del Transporte Terrestre y Ferroviario, garantizando el mejoramiento de la movilidad, asegurando el derecho de los ciudadanos a disponer de un Sistema de Transporte Público de pasajeros y carga: eficiente, cómodo confiable, seguro, accesible, con tiempos de viaje y costos razonables.

⁵ Constitución Política de la República del Ecuador

2.4.2. Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (CNTTTSV).

La Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial es el organismo encargado de la planificación, regulación y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en el país. La CNTTTSV, tiene su domicilio principal en el Distrito Metropolitano de Quito.

La Comisión 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 propios.

2.4.3. Comisión Provincial de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Las Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial son órganos desconcentrados de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con jurisdicción en sus respectivas provincias, y administrados por un Director Provincial. A partir del primero de enero del 2009, las Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; pasaron a remplazar en sus funciones a las Jefaturas Provinciales de Transito que eran manejadas por la Policía Nacional; las Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial son las encargadas de la emisión de Licencias de Conducir, Matriculación y Revisión vehicular y demás documentos de Transito; también se encarga de coordinar con los municipios la aplicación de las ordenanzas relativas al Transporte Terrestre, Tránsito, aplicar sanciones a las Empresas de Transporte Público que no se enmarquen dentro de las normas establecidas, así como sancionar a los peatones que no cumplan con la Ley de Transito. Asimismo, debe organizar y planificar las actividades viales en cada jurisdicción.

2.4.4. Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas

Guayas es la única Provincia del Ecuador que no tiene Comisión Provincial de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; ya que desde el 29 de enero de 1948, la Comisión de Transito de la Provincia del Guayas es el organismo rector del Tránsito en esta provincia, y se encarga de todos las actividades relacionadas con el Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial; además los Vigilantes de Transito tiene autoridad solamente dentro de su jurisdicción; a diferencia de la Policía Nacional que tiene autoridad en todo el país.

2.4.5. Dirección Nacional de Cooperativas.

La Dirección Nacional de Cooperativas, forma parte del Ministerio de Inclusión Social y Económica; y se encarga de gestionar acciones técnico legales para la aprobación y registro de las organizaciones (Cooperativas); y su función es la de fiscalizar, auditar, capacitar, asesorar, aprobar planes de trabajo; promover la integración y desarrollo de las organizaciones del movimiento cooperativo nacional y vigilar por el cumplimiento de la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y Reglamentos Especiales.

2.4.6. Superintendencia de Compañías.

Es la entidad que se encarga de las acciones legales para la aprobación y registro de las Compañías; y su función es la de fiscalizar, auditar, capacitar, asesorar, promover la integración y desarrollo de las Compañías a nivel nacional y vigilar por el cumplimiento de la Ley de Compañías, su Reglamento General y Reglamentos Especiales.

2.4.7. Municipios del Ecuador.

Tras la aprobación de la nueva Constitución Política del Ecuador en el 2008, se ratificó como una competencia de los gobiernos municipales; la planificación, regulación y control del Tránsito y Transporte Público dentro de su territorio. En las ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca y Loja; el Transporte Público Urbano ha mejorado en los últimos 10 años, ya que los municipios a creado Planes de mejoramiento del Transporte a largo plazo, con el fin de que las Empresas de Transporte, brinden un servicio seguro, rápido y confiable para sus usuarios. Estas cuatro ciudades cuentan con vías y paradas exclusivas para el Servicio Público de Transporte, las cuales le permiten desplazarse a lo largo de la ciudad de una forma más rápida.

2.4.7.1. El Transporte Urbano en el Distrito Metropolitano de Quito.

El Transporte motorizado en Quito comenzó en el siglo XX. La primera agencia de automóviles, “La Veloz”, inició sus operaciones en 1906; y antes habían existido solamente Empresas de carruajes. En 1914 se instaló el servicio de Tranvías, desarrollado y operado por la Empresa privada norteamericana Quito Tranway Company, que operó hasta 1946. Testimonios de personas que pudieron utilizar el tranvía quiteño hablan de un servicio de eficiencia y calidad, caracterizado particularmente por el buen trato a los usuarios.

En 1947 se constituyó la primera Empresa Municipal de Transporte, pero esta iniciativa no tuvo éxito y la empresa cerró en menos de un año, poniendo en entredicho la capacidad de la municipalidad de administrar eficientemente este servicio.⁶

⁶ (Figueroa, 1986).

La primera Cooperativa de Transporte Urbano, y con ella el primer Sindicato de Choferes Profesionales, aparecen en 1949. Dicha cooperativa, que contaba con 15 asociados y disfrutó de un entorno jurídico bastante favorable, ya que existían facilidades para la adquisición de los vehículos y se limitaba legalmente a la incorporación de nuevos empresarios al servicio de Transporte, garantizándoles el monopolio del sector; adicional a esto las gasolineras se mantenían a bajos precios, producto de un subsidio, lo que hacía que las tarifas por el servicio fueran estables

La municipalidad volvió a entrar en escena en el Transporte Urbano, a inicios de la década de 1980, cuando se creó la Empresa Municipal de Transportes, que empezó a operar con buses de dos pisos y buses articulados, que brindaban un servicio dirigido sobre todo a los turistas, y que fue posteriormente ampliando su servicio a la ciudadanía; posteriormente, desde mayo de 1990 la EMT instauró el servicio de “Transporte Municipal Gratuito” dirigido a los niños menores a 6 años, a personas mayores a 65 años, y a los discapacitados.

Imagen N° 14

Transporte Urbano en Quito (1986)



FUENTE: Revista Buen Viaje
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en 1995 crea la Unidad de Planificación y Gestión del Transporte (UPGT), esta fue el primer organismo para controlar el Transporte Público dentro de la ciudad, a partir de este año se iniciaron las Revisiones Técnicas Vehiculares a todos los vehículos de Transporte Público; para el año 2002 la Unidad de Planificación y Gestión del Transporte (UPGT), fue remplazada por la Empresa Metropolitana de Servicio y Administración del Transporte (EMSAT), y que en la actualidad paso a forma parte de la Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EMMOP-Q).

2.4.7.2. Organismos de Control del MDMQ para el Transporte Público de Pasajeros.

- **Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas (EMMOP).**

La EMMOP está encargada de la planificación integral, ejecución y control de la infraestructura vial, de las obras públicas relacionadas, con el transporte y la movilidad. La EMMOP ejerce su control al Transporte Público de Pasajeros mediante la unidad de Gerencia de Gestión de la Movilidad.

- **Gerencia de Gestión de la Movilidad (GGM).**

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.

- **Corporación Municipal para el Mejoramiento del Aire de Quito (CORPAIRE).**

La CORPAIRE es una institución de carácter privado, con un Directorio, conformado por el Municipio, el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, la Policía Nacional, la Escuela Politécnica Nacional y Fundación Natura

Está constituida por dos unidades técnicas:

- Reducción de emisiones vehiculares
- Monitoreo atmosférico

La CORPAIRE es la encargada de realizar la Revisión Técnica Vehicular (RTV)

Imagen N° 15
Revisión Técnica Vehicular



FUENTE: CORPAIRE
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

La RTV es obligatoria para todos los vehículos que circulan en el DMQ, los particulares deben aprobarla una vez al año y los de uso intensivo (buses, camiones, camionetas y taxis) dos, debido a sus mayores recorridos.

La RTV es un conjunto de OPERACIONES de inspección de un vehículo destinadas a:

- Reducirla falla mecánica
- Mejorar la seguridad vial
- Mejorar la capacidad de operación del vehículo
- Reducir las emisiones contaminantes
- Comprobar la idoneidad de uso

- **Periodos de revisión**

Deben revisarse todos los vehículos, incluidos los nuevos, como requisito previo a la matriculación. Los vehículos de uso intensivo (servicio público del DMQ y vehículos pesados) lo harán dos veces al año y los de uso regular una vez. Para vehículos de uso intensivo (públicos) la convocatoria será realizada por la EMMOP.

- **Transporte público**

Para vehículos de uso intensivo se ha incorporado a la revisión tecno mecánica la constatación física de unidades de transporte público que está a cargo de la EMMOP y que se realizará en las instalaciones de los Centros de Revisión Mixtos, como prerequisite para la obtención de la "Habilitación Operacional".

- **Trolebús (Línea Verde)**

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. Este sistema posibilita a los usuarios diseñar su propia ruta y trasladarse a cualquier punto de la ciudad con un solo pasaje.

El Trolebús constituye el eje central del Sistema Integrado 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.

El Corredor Central Trolebús o línea verde, cuenta con las Estaciones al norte La Y; al sur el Recreo y Morán Valverde-Quitumbe. Inicio su operación en 1995; tiene una cobertura aproximada de 240.000 pasajeros diarios. Cuenta con una Flota de 113 trolebuses y 99 buses alimentadores.

- **Ecovía (Línea Roja)**

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, sobre la base de las atribuciones conferidas por Ley, ha venido trabajando en la implantación de planes y programas tendientes a racionalizar el transporte público.

De los estudios efectuados en 1998, con la colaboración de expertos brasileños en el marco del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se

determinó la implantación del Sistema Integrado de Transporte en la Avenida 6 de Diciembre, en vista del incremento de la demanda en este sector.

La municipalidad inició un proceso de modernización del sector del transporte, mediante el cual se otorga a la empresa privada la operación del corredor Ecovía.

Corredor Nororiental Ecovía o Línea Roja (Marín/Río Coca). Inicio sus operaciones en el año 2001. Cubre una demanda de aproximadamente 96.000 pasajeros al día; cuenta con una flota de 42 buses articulados, 36 buses alimentadores. Además tiene rutas de integración Trolebús-Ecovía y Metrobus-Ecovía. La Ecovía cuenta con un proyecto de extensión al Sur de Quito (Recreo – Quitumbe), que está por concluir, el cual aumentaría la cobertura en unos 23.000 pasajeros diarios.

- **Metrobus (Línea Azul)**

El tercer proyecto de un sistema integrado de transporte se denomina Metrobus.

El sistema Metrobus 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 BTR (Bus Rapid Transit), 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.

El sistema organizado de rutas permitirá la integración de los servicios troncales con los servicios locales, líneas transversales y con los terminales para los servicios interprovinciales e intraprovinciales.

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.

Corredor Central Norte Metrobus o Línea Azul, inicio sus operaciones en el año 2004. Con las estaciones Seminario Mayor-Ofelia; en la actualidad se ha extendido este servicio desde las estaciones Marín, Seminario Mayor-Ofelia, Carcelén; tiene una cobertura aproximada de 340.000 pasajeros al día, cuenta con flota de 74 buses articulados y 202 buses alimentadores.

- **Transporte Urbano de Pasajeros**

Además del Sistema Integrado de Transporte existe la Red Convencional de Transporte urbano. Este tipo de servicio está regulado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y está conformado por 134 líneas convencionales de Transporte Público operadas por 2136 buses urbanos; que transportan aproximadamente 1'100.000 pasajeros diariamente.

Estas líneas y flotas actuales se encuentran en proceso de reestructuración, en la medida del avance de la Red Integrada de Transporte. Por lo tanto es necesario realizar cambios en la administración territorial de esta red, uniformización de flotas, pero lo más importante será el cambio Administrativo y Operacional de los operadores privados, quienes tienen que transformarse, de artesanos de la operación dentro de la Red Convencional de Transporte, en verdaderos empresarios para la operación de la futura Red Integrada de Transporte.

Este proceso ha iniciado con la concesión de la troncal recientemente construida (METROBUS), a favor de los Operadores Privados.

2.4.7.4. Operadores Históricos de Transporte Público en el Distrito Metropolitano de Quito.

- ALBORADA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES S.A.
- ATAHUALPA COMPAÑÍA ANÓNIMA DE TRANSPORTES EN COLECTIVOS
- CATUV COMPAÑÍA ANÓNIMA DE TRANSPORTES URBANOS VICTORIA
- COLECTIVOS DE TRANSPORTES URBANOS PICHINCHA S.A.
- COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EJECUTIVO RAPITRANS S.A.
- COMPAÑÍA DE TRANSPORTE LUJOEXPRESS AGUILA DORADA S.A.
- COMPAÑÍA DE TRANSPORTE QUITEÑO LIBRE S.A
- COMPAÑÍA DE TRANSPORTE SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO S.A
- COMPAÑÍA DE TRANSPORTE SEMGYLLFOR S.A.
- COMPAÑÍA DE TRANSPORTE URBANO TRANS SANCARLOS S.A.
- COMPAÑÍA DE TRANSPORTE URBANO DISTRITO DEL SUR DISUTRAN S.A.
- COMPAÑÍA DE TRANSPORTE VENCEDORES DE PICHINCHA S.A. VEPIEX
- COMPAÑÍA DE TRANSPORTES 21 DE JULIO S.A.
- COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN COLECTIVOS QUITO C.A. COLECTRANS
- COMPAÑÍA DE TRANSPORTES LATINOS TRANSLATINOS S.A.
- COMPAÑÍA DE TRANSPORTES MONSERRAT S.A.
- COMPAÑÍA DE TRANSPORTES QUITUMBE S.A.
- COMPAÑÍA TRANSMETROPOLI S.A
- EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO SEIS DE DICIEMBRE S.A.
- EMPRESA DE TRANSPORTES LUJOTURISSA S.A.
- CIA. LATINA TRANSPORTES SELECTIVOS Y TURISMO LATITRANSTURSA S.A.
- **CIA. TRANSALFA S.A.**
- CIA. TRANSEMFÉRICOS COMPAÑÍA DE TRANSPORTES HEMISFÉRICOS S.A
- CIA. TRANSPORTE DE PASAJEROS CONDOR MIRADOR TRANSPACOMI S.A.

- CIA. SERVICIO MULTIPLE 15 DE AGOSTO SERVIAGOSTO S.A.
- CIA. TRANSPORTE ZETA TRANZETA C.A.
- CIA. TRANSPORTES CARCELÉN TARQUI CATAR S.A.
- CIA. TRANSPORTES GUADALAJARA S.A.
- CIA. TRANSPORTES PLANETA TRANSPLANETA S.A.
- CIA. TRANSPORTES REINO DE QUITO S.A.
- CIA. TRANSPORTES SAN CRISTÓBAL S.A.
- CIA TRANSPORTES SELECTOS TRANSPORSEL S.A.
- CIA. TRANSPORTES MARISCAL SUCRE S.A.
- SOCIEDAD ANONIMA DE TRANSPORTES EJECUTIVOS DEL SUR TESUR S.A.
- CIA. 7 DE MAYO S.A.
- CIA. METROTRANS S.A.
- SERVICIO ECUATORIANO DE TRANSPORTE S.A. SECUATRANS
- CIA. PAQUISHA S.A.
- CIA. NACIONAL DE TRANSPORTE Y COMERCIO S.A.
- CIA. DE TRANSPORTE ECUATORIANA TRANSHEROICA S.A.
- CIA. DE COLECTIVOS BELLAVISTA
- COOP. TRANS. JUAN PABLO II
- COOP. COLECTIVOS QUITO
- COOP. DE TRANSPORTES SAN JUAN
- COOP. LLANO GRANDE
- COOPERATIVA DE TRANSPORTES CALDERON
- CIA. TROLEBUS QUITO S.A.
- TRANSPORTISTAS ASOCIADOS TRANASOC CIA. LTDA.
- CONSORCIO EMPRESARIAL DEL TRANSPORTE C.A. CONETRA

Estas son todas la Cooperativas y Compañías que prestan el servicio de Transporte Urbano dentro del Distrito Metropolitano de Quito, para el proyecto de Tesis he escogido la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A., como base para elaborar un Modelo de Gestión que permita mejorar las Empresas de Transporte.

2.4.7.4.1. Compañía De Transporte Urbano TRANSALFA S.A.

El 14 de Febrero de 1995, se constituye en Quito la CONPAÑIA DE TRANSPORTE URBANO TRANSALFA S.A., y el 7 de Abril del mismo año es aprobada por parte de la Superintendencia de Compañías, con una duración de 30 años a partir de la fecha, y su actividad predominante es la del Servicio Colectivo de Pasajeros.

TRANSALFA S.A., nace con el propósito de brindar servicio de Transporte a los barrios urbano-marginales del DMQ, (Obrero Independiente, Balcón del Valle, las Casas y la Comuna), que para esos años carecían de este servicio. Tras afrontar un duro golpe que fue la dolarización, para la mayoría de sus accionistas, no desmayaron en seguir sirviendo a estos populosos barrios de Quito, que seguían creciendo cada día, razón por la cual la junta general de accionistas decide absorber a la CIA. SECTUV; para de esta forma aumentar su capital social, y a su vez aumentar la flota vehicular y servir de una mejor forma a los barrios antes mencionados.

Para el 24 de febrero del 2000, se eleva a escritura pública de fusión por absorción de la CONPAÑIA DE TRANSPORTE URBANO TRANSALFA S.A. (Absorbente); con la COMPAÑIA DE SERVICIO EJECUTIVO CAPITALINO DE TRANSPORTE URBANO Y VACACIONAL SECTUV S.A. (Absorbida).

Actualmente TRANSALFA S.A.; posee 45 accionistas, con un total de 325 acciones, con un valor de 4.00 (dólares) por acción. A demás la Compañía opera con una flota de 50 vehículos distribuidos en dos Rutas.

- **Cuadro de Accionistas de la Compañía De Transporte Urbano TRANSALFA S.A.**

TRANSALFA S.A. cuenta con 325 acciones inscritas legalmente en la Superintendencia de Compañías, a un valor nominal de 4 (dólares); estas se encuentran distribuidas entre sus 45 accionistas. Cabe dilucidar que la Compañía TRANSALFA S.A. en los últimos 3 años adquirió 30 acciones las mismas que pasaron a nombre de los dos administradores principales; Presidente (12 acciones), Gerente (18 acciones).

CUADRO 1

Accionistas TRANSALFA S.A.

Nº	Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre	Participaciones
1	ALVARADO	REINOSO	MAURICIO	12
2	AMENDAÑO	CORDERO	CARLOS	6
3	AMENDAÑO	CORDERO	CELIMO	6
4	AMENDAÑO	CORDERO	MAXIMO	6
5	ANALUISA	VINOCUNGA	SEGUNDO	6
6	ARDILLA	SARZOSA	FLAVIO	6
7	ARDILLA	SARZOSA	JUAN	6
8	ATIAJA	ALBAN	LUIS	6
9	CAIZA	CONALATA	CRISTOBAL	6
10	CAJAS	BASTIDAS	MARIA	6
11	CALDERON	LAYEDRA	LUIS	6
12	CAMACHO	NARVAEZ	MARIA	6
13	CARRILLO	VALLE	WILSON	6
14	CARVAJAL	CHERRES	DIMAS	6
15	CHAMORRO		JOSE	6
16	CHIRIBOGA	ARIAS	ANGEL	6
17	CHIRIBOGA	ARIAS	MODESTO	7
18	CUEVA	ARROYO	OVIDIO	6
19	CUEVA	CAJAS	EDWIN	30
20	GAONA	JARAMILLO	FRANCISCO	6
21	GOMEZ	LANDETA	OSCAR	6
22	GONZALEZ	ROCHE	CARLOS	6
23	MEJIA	CORREA	HOLGER	6
24	MIRANDA	REINOSO	MISAEEL	6

25	MONTERO	MERINO	EFREN	6
26	MONTERO	SANTACRUZ	EFREN	6
27	MOSQUERA	GALARZA	CARLOS	6
28	PACHECO	FALCON	MARIA	12
29	PAREDES	LOPEZ	ANGEL	6
30	PASPUEL	TANA	TROSKI	6
31	PASPUEL	ARAGON	WILO	6
32	PINCHA	SANDOVAL	LUIS	6
33	POGO	DIAZ	HUGO	6
34	QUISHPE		VICTOR	6
35	REYES	TANDAZO	MAYRA	6
36	SANTACRUZ	VILLAROEEL	LUIS	6
37	SERRANO	QUITO	ROMEL	6
38	SUASNAVAS	JATIVA	CARMEN	6
39	TITUAÑA	CRIOLO	JORGE	6
40	TOAPANTA	TIMBILA	JOSE	6
41	VALLEJO	BENALCAZAR	EDGAR	6
42	VELASCO	MOLINA	SANDRA	6
43	VILATUÑA	PINTO	CLAUDIO	24
44	ZAPATA	AGUAS	JOSE	6
45	ZAPATA	ARMAS	MARIA	6
Total Participaciones				325

FUENTE: TRANSALFA S.A.
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

- **Flota Vehicular y Registro Municipal de Transporte.**

La Compañía TRANSALFA S.A.; posee una flota de 50 autobuses, los cuales cubren la demanda de las dos rutas asignadas por parte del Municipio, los mismos que 45 pertenecen a sus accionistas, 2 son de propiedad de la Compañía y tres son de personas particulares que arriendan la habilitación operacional. los autobuses de propiedad de la empresa se encuentran administrados por el Gerente y Presidente de la Compañía conjuntamente.

CUADRO 2

Flota Autobuses TRANSALFA S.A.

Nº	Registro Municipal	Marca	Año Fabricación
1	253	MERCEDES BENZ	1996
2	254	CHEVROLET	2001
3	255	MERCEDES BENZ	2007
4	256	MERCEDES BENZ	1996
5	257	MERCEDES BENZ	1998
6	258	MERCEDES BENZ	1996
7	259	MERCEDES BENZ	1996
8	260	MERCEDES BENZ	1995
9	261	MERCEDES BENZ	1996
10	262	MERCEDES BENZ	1996
11	263	DIMEX	1998
12	264	MERCEDES BENZ	2006
13	265	MERCEDES BENZ	1996
14	266	MERCEDES BENZ	1998
15	267	MERCEDES BENZ	1996
16	268	MERCEDES BENZ	1995
17	269	MERCEDES BENZ	1996
18	270	HINO	1998
19	271	MERCEDES BENZ	1995
20	272	CHEVROLET	2004
21	273	MERCEDES BENZ	1996
22	274	MERCEDES BENZ	1995
23	275	MERCEDES BENZ	2003
24	276	MERCEDES BENZ	2005
25	277	HINO	1995
26	278	CHEVROLET	2002
27	279	CHEVROLET	2003
28	280	HINO	1997
29	281	MERCEDES BENZ	1995
30	282	MERCEDES BENZ	2001
31	283	CHEVROLET	2005
32	284	CHEVROLET	2003
33	285	CHEVROLET	2004
34	286	VOLKSWAGEN	2005
35	287	HYUNDAI	1995
36	288	MERCEDES BENZ	1995
37	289	MERCEDES BENZ	2008
38	290	MERCEDES BENZ	1995
39	291	MERCEDES BENZ	1995
40	292	MERCEDES BENZ	1995

41	293	MERCEDES BENZ	1995
42	294	MERCEDES BENZ	2006
43	295	MERCEDES BENZ	1995
44	296	CHEVROLET	2001
45	297	MERCEDES BENZ	1995
46	298	MERCEDES BENZ	1995
47	299	MERCEDES BENZ	1995
48	300	ISUZU	1999
49	301	CHEVROLET	2004
50	302	HINO	2003

FUENTE: TRANSALFA S.A.
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

- **Cuadro de Rutas de la Compañía TRANSALFA S.A.**

- RUTA N° 131: Comuna – Obrero Independiente, la flota asignada es de 25 autobuses. Que comienzan sus labores de trabajo desde las 05h20 en la estación del Obrero Independiente, con 17 autobuses; y a las 06h00 desde la estación de la Comuna, con 8 autobuses.

CUADRO 3

Ruta N° 131

Sentido 1	Sentido 2
ALBORNOZ Y 12 DE AGOSTO	CALLE F Y CALLE X
ALBORNOZ	CALLE G
ARAUJO	CALLE V
BERRUTIETA	CALLE E
HERRERA	CALLE S
ALBORNOZ	CALLE A
LIZARAZU	MAGDALENA ARAUJO
LA GASCA	SAN FRANCISCO DE QUITO
AV. AMERICA	VIA A CONOCOTO
AV. COLON	BAUTISTA AGUIRRE
AV. 12 DE OCTUBRE	PINTO DE GUZMAN
COLOMBIA	AV. SIMON BOLIVAR
PICHINCHA	PICHINCHA
AV. SIMON BOLIVAR	COLOMBIA

NAPO	AV. 12 DE OCTUBRE
PINTO DE GUZMAN	AV. COLON
BAUTISTA AGUIRRE	AV. AMERICA
VIA A CONOCOTO	LA GASCA
SAN FRANCISCO DE QUITO	LIZARAZU
MAGDALENA ARAUJO	ALBORNOZ
CALLE A	HERRERA
CALLE S	BERRUTIETA
CALLE E	ARAUJO
CALLE V	ALBORNOZ
CALLE G	ALBORNOZ Y 12 DE AGOSTO
CALLE F Y CALLE X	

FUENTE: TRANSALFA S.A.
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

- RUTA N° 132: Primavera – Balcón del Valle; la flota asignada es de 25 autobuses. Que comienzan sus labores de trabajo desde las 05h20 en la estación del Balcón del Valle, con 17 autobuses; y a las 06h00 desde la estación de la Primavera, con 8 autobuses.

CUADRO 4

Ruta N° 132

Sentido 1	Sentido 2
P DAMIAN DIAZ Y DIAZ DE LA M	ARBOLEDA Y ZAMBRANO
PADRE DAMIAN	ZAMBRANO
DIAZ DE LA MADRID	CALLE A
ACEVEDO	VIA A CONOCOTO
LAS CASAS	BAUTISTA AGUIRRE
GASPAR DE CARVAJAL	PINTO DE GUZMAN
LA GASCA	AV. SIMON BOLIVAR
AV. AMERICA	PICHINCHA
AV. COLON	COLOMBIA
AV. 12 DE OCTUBRE	AV. 12 DE OCTUBRE
COLOMBIA	AV. COLON
PICHINCHA	AV. AMERICA
AV. SIMON BOLIVAR	LA GASCA
NAPO	GASPAR DE CARVAJAL
PINTO DE GUZMAN	SELVA ALEGRE
BAUTISTA AGUIRRE	ESPINAR

VIA A CONOCOTO	DIAZ DE LA MADRID
ZAMBRANO	PADRE DAMIAN
ARBOLEDA	P DAMIAN DIAZ Y DIAZ DE LA M
ARBOLEDA Y ZAMBRANO	

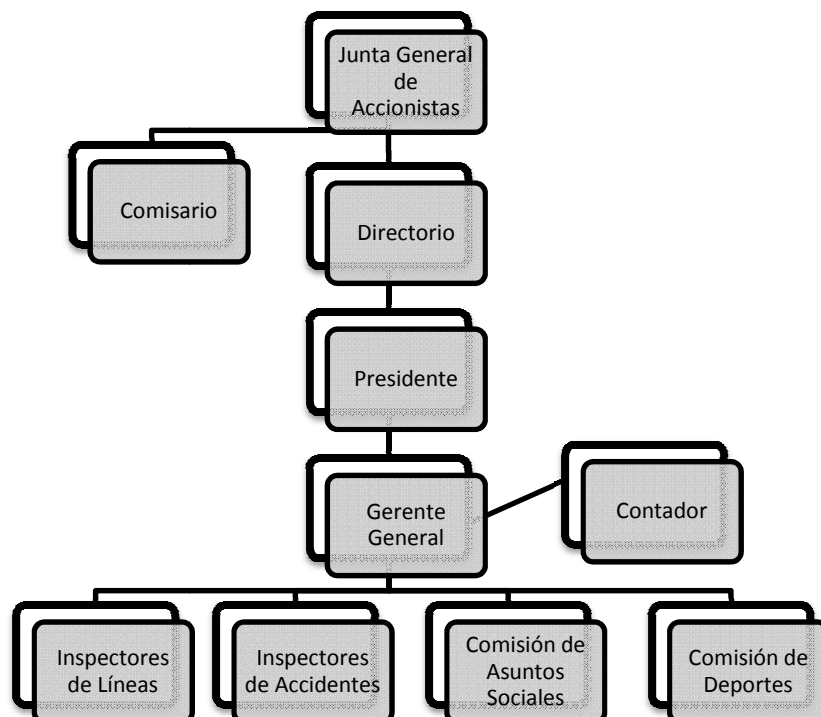
FUENTE: TRANSALFA S.A.
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

- **Organigrama General de la COMPAÑÍA TRANSALFA S.A.**

TRANSALFA S.A., cuenta con una organización interna que la explicare de la siguiente manera: dos administradores (Presidente y Gerente); 12 miembros del directorio (Vicepresidente, tres vocales principales y ocho miembros de las comisiones), y un secretario. Aclarando que los ocho miembros de las comisiones participan con voz y voto dentro de las decisiones que tome el directorio. Además cuenta con 10 empleados entre administrativos y operacionales.

Gráfico 7

Organigrama TRANSALFA S.A.



FUENTE: TRANSALFA S.A.
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

- **Análisis FODA**

FODA	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Parque Automotor semi - nuevo. • Rutas Transversales. • Apertura al Cambio • Afiliación a Gremios de Transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración individual de los autobuses. • Falta de compromiso de Conductores y Ayudantes.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento Demográfico de la Ciudad. • Incremento de la Demanda de Transporte. • Créditos CFN con interés bajo. • Construcción de Corredores Viales. • Nuevas Tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio del Pasaje • Incremento en los Costos de Mantenimiento. • Combustibles de mala calidad. • Incremento en el Precio de Autobuses. • Excesiva circulación de buses por la misma ruta.

El presente análisis nos permite conocer un diagnóstico interno y externo de la situación en la que se encuentra la Compañía actualmente; y encontramos que internamente sus principales fortalezas es la de tener Rutas Transversales; es decir cruzan la ciudad de Oriente a Occidente y viceversa, lo cual le da una ventaja sobre las demás Empresas de Transporte, ya que la mayoría de estas tiene sus Rutas longitudinales, de Sur a Norte y viceversa. Además cuenta con una fortaleza que en muy pocas Empresas de Transporte se la puede encontrar que es la Apertura al Cambio por parte de sus Accionistas y la disponibilidad que tienen los mismos para que la Compañía se maneje como tal. Es decir que paseen a ser Empresarios del Transporte, al entregar sus Unidades de Transporte para ser administradas por la

Compañía. También encontramos que su principal debilidad es la falta de compromiso que existe por parte de los Conductores y ayudantes, en mejorar el Servicio de Transporte ya que ellos están diariamente en contacto con los clientes, puedo añadir que esta falta de compromiso, está relacionado con las largas jornadas de trabajo a las que están sometidos tanto conductores y ayudantes.

En el análisis externo encontramos, que existen muy buenas oportunidades para el sector del Transporte, entre estos tenemos el crecimiento de la población, lo cual está directamente relacionado con el incremento de la demanda del Servicio de Transporte, asimismo el gobierno nacional a través de la CFN, otorga créditos mediante el plan REN-OVA, que está enfocado para cambio de unidades, con una tasa de interés baja.

Entre las amenazas que tienen las Empresas de Transporte, tenemos que las Tarifas de los Pasajes no se han revisado desde hace diez años; mientras que los costos de mantenimiento de las Unidades se han elevado en 100% y 200%, dependiendo de las marcas de los autobuses. Así también puedo acotar que la mala calidad de Combustible contribuye al deterioro de las Unidades de Transporte.

Capítulo III

Construir el Modelo De Gestión que mejore el manejo de la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A.

3.1 Identificar y conceptualizar los Modelos de Gestión existentes.

Actualmente se han diseñado varios Modelos de Gestión, en la presente investigación mencionaré, los más representativos y adaptables para el Transporte de Pasajeros.

3.1.1. MODELO EUROPEO DE TQM. EFQM.

El Modelo EFQM de Excelencia, también llamado Modelo Europeo de Calidad está siendo aplicado por organizaciones de todo tipo como guía de referencia en la búsqueda de la excelencia empresarial. El modelo, es un modelo no-preceptivo, que trata de medir la excelencia de las organizaciones, a través nueve criterios, de los cuales cinco son “agentes facilitadores”, que tratan sobre lo que las organizaciones logran, y cuatro son “resultados” que son la consecuencia de los agentes facilitadores. Las organizaciones excelentes son aquellas capaces de lograr resultados sobresalientes para sus grupos de interés (clientes, accionistas, sociedad...) y mantener este nivel de resultados en el tiempo (mejora continua, innovación, adaptación ante cambios...)

- **Estructura del Modelo.**

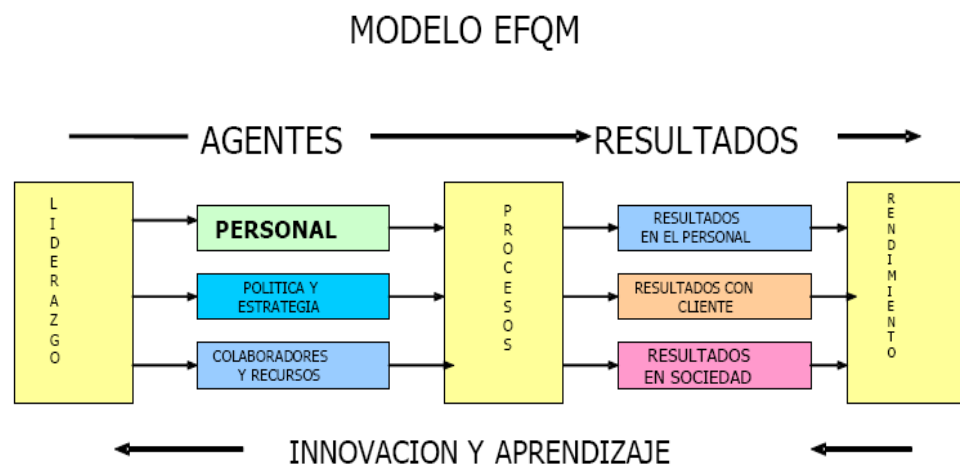
El Modelo EFQM de Excelencia se estructura en dos tipos de criterios:

- Agentes facilitadores: se refieren a lo que la empresa hace.
- Resultados: se refieren a lo que la empresa logra.

El esquema gráfico del modelo, se representa en el siguiente cuadro, facilitado por EFQM.

Gráfico 8
Modelo EFQM

Modelo EFQM de Excelencia (European Foundation form Quality Management)



FUENTE: EFQM
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

- **Criterios del Modelo.**

En la siguiente tabla, podemos la estructura de los criterios del modelo EFQM, con los criterios y subcriterios, así como los conceptos que los agrupan.

- **Liderazgo**

Cómo 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 criterio de Liderazgo, cubre los siguientes subcriterios:

- a) Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.
- b) Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización
- c) Implicación de los líderes con clientes, partners⁸ y representantes de la sociedad
- d) Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes

⁸Partners (Aliados): organismos, instituciones o personas con los que la organización establece relaciones de colaboración/cooperación, basadas en el mutuo beneficio, y confianza, en el compartir conocimientos y en una adecuada integración, con el fin de aportar valor añadido y mejoras en el servicio a los ciudadanos/clientes.

- **Política y Estrategia**

Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

a) Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia

b) La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia

c) Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia

d) Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave

e) Comunicación e implantación de la política y estrategia

- **Personas**

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

a) Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

- b) Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización
- c) Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización
- d) Existencia de un diálogo entre las personas y la organización
- e) Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

Una gestión excelente será aquella que busque la máxima implicación de las personas de la organización (plantilla, colaboradores externos, personal a tiempo parcial...) definiendo los planes que garanticen el máximo aprovechamiento y mejora de los recursos humanos disponibles.

- **Alianzas y Recursos**

Cómo 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.

- a) Gestión de las alianzas externas
- b) Gestión de los recursos económicos y financieros
- c) Gestión de los edificios, equipos y materiales
- d) Gestión de la tecnología
- e) Gestión de la información y del conocimiento.

- **Procesos**

Cómo 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.

a) Diseño y gestión sistemática de los procesos

b) Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor

c) Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

d) Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios

e) Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

- **Resultados en los Clientes**

Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos. En qué medida la organización satisface las necesidades y expectativas de los clientes existiendo los canales adecuados de comunicación Empresa-Clientes.

a) Medidas de percepción.

Cuando hablamos de medidas de percepción, hacemos referencia a la percepción que obtenemos de los clientes a través de encuestas o grupos de opinión acerca de:

Imagen general de la empresa, acciones de comunicación a los clientes, actitud proactiva...

Servicio de venta y post-venta (atención recibida, calidad del servicio técnico, respuesta ante fallos o reclamaciones)

Percepción acerca de los productos/servicios ofertados (cumplimiento de especificaciones, fiabilidad, cumplimiento de condiciones de entrega, precios, diseño)

Fidelidad a la organización (intención de recompra, recomendaría la organización...)

b) Indicadores de rendimiento.

Otros indicadores relacionados con la percepción de los clientes serían aquellos que obtenemos a través de datos internos asociados a la venta y entrega de los productos/servicios ofertados.

Posibles indicadores serían:

Premios y galardones recibidos.

Tiempo de respuesta en venta/post-venta, número y tipo de consultas recibidas.

Tasa de fallos/errores/rechazos, tasa de fallos en periodo de garantía, número de quejas recibidas...

Tiempo de lanzamiento de nuevos productos

Cuota de mercado por segmento, frecuencia de compra, nuevos clientes/clientes perdidos...

- **Resultados en las Personas**

Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran.

a) Medidas de percepción.

Encuestas o información directa del personal acerca del grado de satisfacción de sus necesidades:

Perspectivas profesionales/ formación

Ambiente laboral

Reconocimiento

b) Indicadores de rendimiento.

Otras fuentes de información que permitan evaluar el nivel de satisfacción de las personas, por ejemplo:

Rotación del personal

Absentismo

Bajas

- **Resultados en la Sociedad**

Qué logros está alcanzando la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional (según resulte pertinente).

a) Medidas de percepción.

Percepción por parte de la sociedad/comunidad.

Prevención de contaminación, ruidos, vertidos y residuos contaminantes.

Prevención de accidentes, programas de seguridad.

Implicación en la comunidad (formación, programas benéficos y de ayuda a la sociedad,...)

b) Indicadores de rendimiento.

Número de denuncias o sanciones por incumplimiento de la normativa medioambiente y su comparativa sectorial.

Nº de accidentes en la empresa y su comparación sectorial.

- **Resultados Clave**

Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado.

a) Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

Cuenta de resultados: Beneficios, márgenes, ventas...

Estructura del balance: Activo, pasivo, circulante...

Ratios financieros...

b) Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

Resultados e indicadores de los procesos clave (rendimientos, consumos,...)

Cuota de mercado (por segmento de mercado, por producto/servicio)

Resultados de alianzas (resultados en partners y en organización)

Indicadores de calidad de los productos/ servicios (fiabilidad, tasa de fallos...)

Tiempos de ciclo de procesos (diseño/ lanzamiento, fabricación/ entrega, gestión de stocks...)

3.1.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)

Desde su inicio, hace unos cincuenta años, la teoría y la práctica de la calidad en su sentido contemporáneo han ido ganando complejidad. En relación con la calidad se

han desarrollado numerosos conceptos, enfoques, modelos, métodos y herramientas. Incluso el mismo concepto de calidad ha ido evolucionando y ganando amplitud. Estos conceptos, modelos y herramientas de la calidad constituyen los recursos técnicos que cualquier organización tiene a su disposición para establecer su sistema de gestión de la calidad. La norma ISO 9000:2000 define el sistema de gestión de la calidad (SGC) como “el sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”⁹. Por tanto, se trata de un concepto mucho más amplio que el de los meros recursos técnicos, aunque éstos son esenciales.

El SGC es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de los resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. Proporciona confianza, tanto interna como externa, sobre la capacidad de la organización para ofrecer productos y servicios que satisfagan los requisitos de forma coherente y es el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.

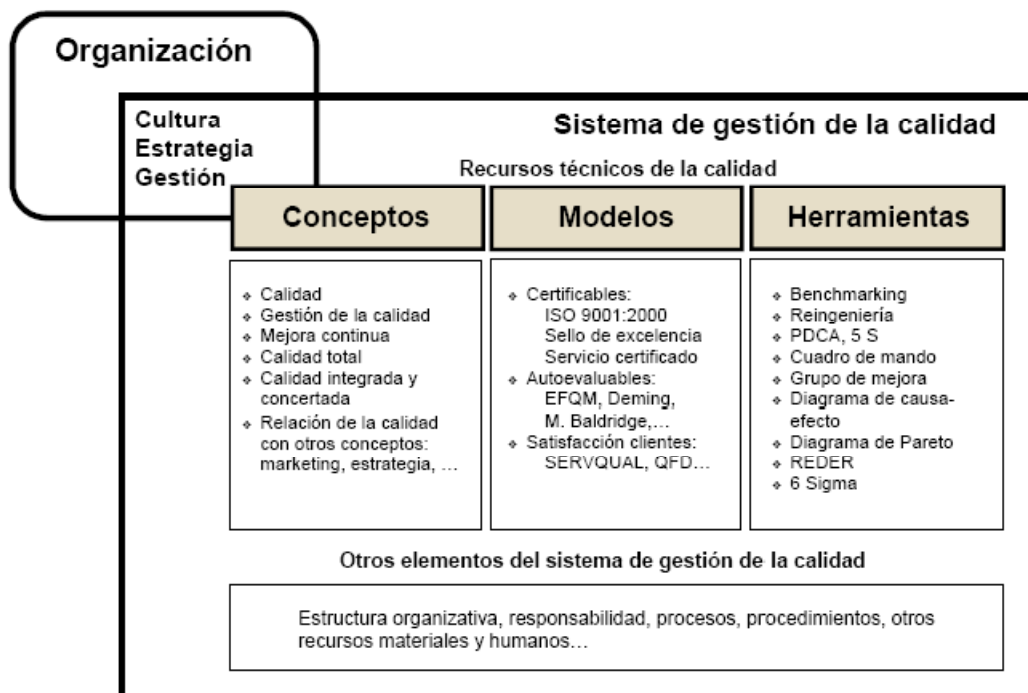
Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse conjuntamente con el SGC, dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos comunes y objetivos complementarios o coincidentes con los otros objetivos de la organización tales como aquéllos relacionados con el crecimiento, los recursos financieros, la rentabilidad, el medio ambiente y la seguridad y salud laboral.

Esto puede facilitar la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos y la evaluación de la eficacia global de la organización.

⁹ Organización Internacional para la Estandarización (ISO). (*International Organization for Standardization*),

Gráfico 9

Sistema de Gestión de la Calidad



FUENTE: ISO 9000 - 2000
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

• **Gestión de la Calidad**

El concepto de calidad ha evolucionado a través del tiempo desde planteamientos de inspección del producto final, control de procesos, pasando por el aseguramiento de la calidad (cuyo paradigma era la anterior norma ISO 9002:1994), hasta la moderna idea de la excelencia empresarial. El siguiente gráfico relaciona esta evolución temporal con la creciente implicación de la Dirección.

La satisfacción del cliente queda determinada por la diferencia entre la percepción y las expectativas que éste tiene del producto o servicio. Al incorporar las expectativas del cliente, la calidad adquiere un carácter dinámico y personalizado, ya que éstas pueden ser muy diferentes en unos y otros clientes y, además, cambiantes en el tiempo.

La nueva ISO 9000:2000 define gestión de la calidad como “el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad”¹⁰. Dicho planteamiento, aunque es menos ambicioso que el de la excelencia empresarial, supera ampliamente el de aseguramiento de la calidad. Éste, enfocado fundamentalmente al sistema productivo de la organización, consideraba que calidad consistía en la “adecuación, o aptitud, para el uso”, lo cual es insuficiente puesto que muchos

- **Mejora Continua**

La idea de mejora continua estaba ya presente desde la aparición de los modernos sistemas de calidad: trilogía de Juran (Planificar, Controlar, Mejorar) y ciclo de Deming (Planificar, Ejecutar, Controlar, Actuar).

Sin embargo, el concepto apareció de una forma más elaborada en el enfoque o filosofía Kaizen, término japonés que expresa la idea de ir introduciendo modificaciones para evolucionar hacia formas más eficientes de trabajar y para conseguir progresivamente un incremento de la productividad y alcanzar un mayor nivel de satisfacción del cliente.

Poner en práctica esta forma de trabajar, que considera los fallos como oportunidades de mejora, permitió a las organizaciones japonesas mantener una producción flexible, aumentar la calidad, mejorar el rendimiento y todo ello con un enorme ahorro de costes, obtenido sin recurrir a reducciones de plantilla, a uso de materiales de calidad inferior, etc.

En la cultura de las organizaciones orientales el deseo de mejora ha pasado a formar parte de los hábitos inconscientes de trabajo. La calidad se antepone a los costes y a los plazos. El enfoque Kaizen, origen de la mejora continua, está basado en una serie de principios que se pueden reunir en los cinco siguientes.

¹⁰ Organización Internacional para la Estandarización (ISO). (*International Organization for Standardization*),

- **Normalización:** se deben documentar y simplificar todas las actividades habituales de la organización. Este principio incluye las estrategias fomentadas por la Dirección con objeto de cambiar la cultura e involucrar y buscar el compromiso de toda la organización en la mejora.

- **Uso de técnicas** dirigidas a mejorar los índices de satisfacción y de productividad: sistemas de sugerencias, “just-in-time”, cero defectos (concepto que define la mentalidad de “*hacer las cosas bien a la primera*”), etc.

- **Orientación al cliente**, tanto externo como interno (normalmente, la persona que realiza la siguiente actividad en la cadena de valor). Kaizen da mucha importancia a la satisfacción del empleado, elemento fundamental para lograr un alto grado de compromiso por parte de la plantilla, y al equilibrio basado en la estrecha colaboración entre proveedores y clientes.

- **Planificación:** se debe realizar un diagnóstico para reflejar las comprobaciones, auditorías, objetivos y, sobretodo, la prevención y control de fallos reiterativos.

- **Grupos de trabajo:** la Dirección debe fomentar las aportaciones y la creatividad de todos los empleados y apoyar iniciativas de mejora a través de programas de formación y adiestramiento y de la creación de un sistema de comunicación fluido y eficaz.

Kaizen se apoya en el perfeccionamiento continuo del servicio a cargo de todo el personal de la organización (con una adecuada formación en una serie de herramientas y métodos), sin necesidad de grandes inversiones, pero engloba también la mejora radical mediante saltos, con el rediseño del servicio usando herramientas como el benchmarking o la reingeniería de procesos. A diferencia de la innovación (cambios drásticos y rápidos), se basa en el esfuerzo personal (sin

grandes inversiones) y se centra fundamentalmente en mejorar gradualmente los procesos. El gráfico anterior establece una comparación entre mejora continua e innovación.

Un aspecto importante es que la mejora continua requiere un entorno adecuado para que sea posible un fuerte compromiso entre la organización y sus empleados, así como la estructura que permita recoger e integrar en la gestión del día a día la información de la mejora continua.

- **Calidad Total**

La implantación de programas de mejora continua supone concebir la organización como un todo donde se integran personas y actividades con el objetivo de satisfacer al cliente desechando las tareas carentes de valor y mejorando continuamente la actuación de la organización.

La calidad total, también denominada TQM (Total Quality Management), se trata del enfoque más innovador de la gestión de las organizaciones. Aunque el concepto ha ido evolucionando con el tiempo, sus características fundamentales son tres:

- Abarca todas las actividades que realiza la organización y requiere la participación de todo el personal, cualquiera que sea su nivel.
- Tiene por objeto definir y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos con productos y servicios que estén libres de defectos.
- Dado que las necesidades de los clientes varían con el tiempo, se incorpora el concepto de mejora continua como parte del concepto de calidad total.

- **Calidad Integrada y Concertada**

La calidad integrada ha de tener en cuenta simultáneamente:

- Los resultados de la organización.
- La satisfacción de los clientes externos.
- La satisfacción del personal (que incluye la prevención de riesgos laborales).
- La satisfacción de la sociedad (que incluye la disminución de los impactos ambientales).

La calidad concertada supone la participación de los clientes y proveedores en los procesos de mejora.

Este concepto es particularmente importante en sectores como el del transporte, donde el servicio final es el resultado de la cooperación entre diversos actores (que, además, en muchos casos no actúan como proveedores dependientes sino en régimen de igualdad con otros participantes) a lo largo de una cadena de transporte.

En el transporte, otros ejemplos de calidad concertada son las alianzas con clientes (caso de cargas RENFE) o las modernas relaciones logísticas de partenariatio (con reparto de beneficios) entre operadores logísticos y clientes. En estos casos, se trata de dar un paso más y de armonizar y coordinar los procesos de la organización con los de los cargadores.

3.1.3. MODELO MALCOLM BALDRIGE

El Modelo Malcolm Baldrige o denominado Modelo para el premio nacional de calidad de los Estados Unidos, recibe su nombre en honor a Malcolm Baldrige que fue Secretario de Comercio desde 1981 hasta su muerte en 1987. Este premio de calidad se estableció como tal en el año de 1987 basándose en una serie de enfoques que a través de los años han sufrido algunos cambios, a continuación 14 analizaremos los enfoques de este premio tomando en cuenta su última actualización realizada en el año 2005.¹¹

¹¹ (Hertz, 2005)

- **Liderazgo**

El primer criterio nos habla del liderazgo en la empresa, se dice debe de comenzar por los altos directivos de la organización. Los gerentes y presidentes deben actuar como líderes de la organización en pos de la calidad y su tarea es crear valores claros y una alta expectativa de la calidad.¹² Se encarga de examinar el liderazgo y participación de los ejecutivos seniors en la creación y mantenimiento de valores, directrices empresariales, expectativas de desempeño, enfoque hacia el cliente y un sistema de liderazgo que promueve la excelencia en el desempeño.

- **Planeación Estratégica**

El segundo criterio es la Planeación Estratégica, en este enfoque se analiza cómo la empresa define sus directores estratégicos y como determina sus planes clave. Evans y Lindsay complementan diciendo que la empresa debe inspeccionar la manera en que los planes se traducen en un sistema efectivo de administración del desempeño. A continuación se presentan los puntos a revisar en este enfoque y las principales prácticas utilizadas en cada uno.

El subcriterio de desarrollo estratégico describe como la organización establece su estrategia y objetivos, incluyendo como trata sus desafíos estratégicos. En este punto se tiene el proceso de desarrollo de la estrategia donde desde los empleados de bajo nivel hasta la gerencia, participan en el proceso de plantación y desarrollo de la estrategia.

Deben contar con una misión de la empresa de manera formal y documentada, así como una documentación formal de las estrategias y metas a seguir. Los objetivos de

¹² (Ahmad y Venetta, 1991)

la estrategia deben involucrar a los proveedores en el proceso de planeación estratégica.¹³

Otro subcriterio es el desarrollo de la estrategia o estrategia de la empresa, en la que se describe como la organización convierte sus objetivos estratégicos en planes de acción. Este plan de acción del desarrollo y difusión debe contener las necesidades del cliente para impulsar la estrategia. Considerando que debe tener bien definidos los sistemas planeación para el desarrollo y difusión de la empresa.

- **Enfoque a Clientes y Mercado**

El criterio de enfoque clientes y mercado, de acuerdo a Hodgetts el enfoque a los clientes es tal vez el principio fundamental de la Administración de Calidad Total (TQM). En este enfoque se examina cómo la empresa determina los requerimientos del mercado y de los clientes. El cliente y mercado toma un papel importante para la organización ya que se analizan las necesidades y expectativas de los mismos con esto se busca mejorar las relaciones con los clientes y determinar su satisfacción. Se debe de pensar en conservar sus clientes y tener la visión de ganar penetración en el mercado. A continuación se presentan los puntos a revisar en este enfoque y las principales prácticas utilizadas en cada uno. En un estudio hecho por Sadikoglu podemos observar que las prácticas que más satisfechos dejan a los administradores de las empresas son las enfocadas a los clientes.

En el subcriterio de conocimiento del cliente y del mercado se describe cómo la organización determina requisitos, expectativas, y preferencias de los clientes y de mercados para asegurar la importancia de la continuación de sus productos y servicios y para desarrollar nuevas oportunidades. El conocimiento de las necesidades del cliente comprende identificar las necesidades y expectativas a corto

¹³ (Kuratko, Goodale y Hornsby, 2001)

y largo plazo, esto puede ser por medio de encuestas. Por lo que es importante considerar las vinculaciones entre voz del cliente y los procesos de diseño, producción y entrega.

Dentro del criterio clientes también se encuentra el subcriterio de satisfacción de los clientes, el cual describe como la organización construye relaciones para adquirir, para satisfacer, y para conservar a los clientes; para aumentar lealtad del cliente; y para desarrollar nuevas oportunidades. Describe también cómo la organización determina la satisfacción del cliente, creando relaciones con los clientes fundamentada en la confianza y lealtad, dichas relaciones deben ser cercanas por si existen quejas y sugerencias, por lo que es posible dar soluciones más rápidas y lograr aminorar un disgusto del cliente. En una empresa de servicios es importante contar con un medidor que nos diga que tan satisfecho está el cliente y realizar una medición periódicamente.

- **Administración de la Medición de la Información y el Conocimiento**

La práctica de la administración de la medición de la información y el conocimiento, tiene como una de sus recompensas externas en el premio Malcolm Baldrige ,el cual examina y evalúa cómo las organizaciones seleccionan, recolectan, manejan y mejoran sus datos, información y conocimiento y también como miden estas su desempeño. El término conocimiento ha sido una adquisición reciente en este enfoque Linderman, Schroeder, Zaheer, Liedtke y Choo mencionan que las teorías de calidad y conocimiento son muy apegadas y que debe dársele una mayor importancia a las teorías de conocimiento como la de Nonaka y citando a Dooley mencionan que el futuro de la administración de la calidad requerirá un gran estudio del conocimiento tácito. A continuación se presentan los puntos a revisar en este enfoque y las principales prácticas utilizadas en cada uno. El subcriterio de enfoque de medición, análisis y revisión describe como la organización mide, analiza, revisa y mejora el desempeño en todos los niveles y áreas de la organización. Para medir el desempeño de una empresa Evans y Lindsay analizan que la mejor manera de

hacerlo es desarrollando un juego completo de indicadores que midan el desempeño y lo que requiere los clientes internos y externos de la organización. Se debe involucrar a toda la organización en las actividades de medición de datos. La información debe ser utilizada como comparativa para el desempeño general y para ventaja competitiva.¹⁴

En el subcriterio de información y conocimiento, describe como la organización maneja la calidad y disponibilidad de los datos que se necesitan y la información para los clientes, empleados y proveedores, también nos dice como la organización crea y maneja sus activos de conocimiento. Se debe asegurar la empresa de que los datos visibles en la organización a todos niveles, en cuanto al manejo organizacional del conocimiento se deben identificar rápidamente, compartir e implementar las mejores prácticas, debe transferir conocimiento a clientes y a proveedores. La calidad de datos, información y conocimiento debe asegurar la empresa de que los datos sean confiables y accesibles. Se deben vincular lógicamente los indicadores externos clave con los indicadores internos y afinar continuamente las fuentes de información y su uso dentro de la organización.

- **Recursos Humanos**

En cuanto al criterio de recursos humanos, se examina como la empresa maneja su fuerza de trabajo para alcanzar las metas organizacionales y como maneja esta fuerza para desarrollar el potencial de la empresa y alcanzar los objetivos.. A continuación se presenta los puntos a revisar en este enfoque y las principales prácticas utilizadas en cada uno.

En el subcriterio de sistema de trabajo, describe como los trabajos en la organización ayudan a los empleados a alcanzar un buen desempeño tomando en cuenta las

¹⁴ (Best practices that build reputable spend management, 2005).

compensaciones, la fuerza de trabajo y las prácticas. En este aspecto Clark en su estudio nos dice que la comunicación entre los trabajadores es básica y un ejemplo de esta puede ser por medio de circulares, memos etc. El manejo y organización del trabajo debe involucrar a los empleados en todos los niveles y funciones. El manejo del desempeño de los empleados debe utilizar con eficiencia sistemas de sugerencias y de reconocimientos para promover la participación. La contratación debe ser un sistema de reclutamiento de carácter crítico, de la misma forma que debe darles seguimiento a los empleados.¹⁵

En el subcriterio referente a la motivación y capacitación, describe como la motivación, capacitación, educación y desarrollo de carrera ayudan a alcanzar los objetivos de la empresa y un mejor desempeño y con esto crean conocimiento y habilidades. En cuanto a la educación, capacitación y desarrollo de los empleados la empresa debe hacer amplias inversiones en capacitación y educación. Otro punto es la motivación y desarrollo de carrera, en la cual se recomienda utilizar sistemas de reconocimientos para promover la participación y motivar a los empleados. También se recomienda otorgar autoridad a los individuos y equipos para tomar decisiones.

En el subcriterio de satisfacción de los empleados, describe como la organización mantiene un ambiente adecuado de trabajo y un apoyo entre los empleados que lleva a la motivación y satisfacción de este. El trabajo en equipo y el estar orgulloso del trabajo son 2 de los 4 puntos principales al aplicar un sistema de calidad total en alguna organización. En cuanto al ambiente en el trabajo se debe mantener un entorno de trabajo que conduzca al bienestar y crecimiento de todos los empleados. Otro punto es la satisfacción y soporte en los empleados en la que se promueven el trabajo en equipo en toda la organización, la empresa debe contar con una medición de satisfacción del cliente interno para la mejora continua.

¹⁵ (Redaman y Mathews, 1998).

- **Administración de Procesos**

En cuanto al criterio administración de procesos, se examinan los aspectos claves de los procesos de las empresas, incluyendo procesos de producto de servicio y de negocios, todo esto para crear valor y buenos procesos de soporte; menciona que los procesos se diseñan y se manejan, esto debe darse simultáneamente con el plan de calidad de la empresa, menciona también de la importancia de la conexión entre los procesos creando un sistema. A continuación se presentan los puntos a revisar en este enfoque y las principales prácticas utilizadas en cada uno.

En el subcriterio procesos de creación de valor, describe como la organización identifica y maneja los procesos clave para crear valor y conseguir crecimiento y realización en la organización. La creación de procesos de valor lo cuales se traducen las necesidades del cliente en necesidades de diseño del producto, del servicio. Desarrollan herramientas y métodos apropiados de ingeniería y estadística, definen y documentan procesos importantes y los administran como actividades importantes en el negocio, definen las necesidades de desempeño para los proveedores.¹⁶

En el subcriterio de procesos de soporte y planeación operacional, se describen los procesos para el manejo financiero y la continuidad de las operaciones y el manejo de los procesos clave. Tales procesos son los siguientes: Procesos de soporte, en los que se establecen metas flexibles y utilizan ampliamente marcas de referencia y de reingeniería para obtener un desempeño por los avances tecnológicos. Los procesos para la planeación operacional en la que controlan la calidad y el desempeño operacional de los procesos claves, mejorando continuamente los procesos para lograr una mejor calidad, un mejor tiempo y desempeño operacional.

¹⁶ (Kuratko, Goodale y Hornsby, 2001).

- **Resultados**

Por último el criterio denominado resultados examina el desempeño de la organización y mejoras en áreas clave en la empresa. A continuación se presentan los puntos a revisar en este enfoque y las principales prácticas utilizadas en cada uno:

En el subcriterio producto y resultado del servicio, describe el producto clave de la organización así como el resultado del desempeño de sus servicios, segmenta los resultados por producto o servicio y compara los datos del mercado.

En el subcriterio producto y resultados del servicio, donde se realiza una comparación con los competidores para la mejora continua, analizando los indicadores de producto y servicios y como estos afectan a los clientes.

En el subcriterio resultados enfocados a los clientes, se analizan los resultados tomando en cuenta a los clientes, incluyendo su satisfacción y el valor que percibe de la empresa, segmenta los resultados por producto, servicio y grupos. Dichos resultados enfocados a los clientes miden la satisfacción por medio de encuestas y miden la lealtad del cliente, repetición de compra y lo comparan con los competidores.

En el subcriterio de resultados financieros y del mercado, se analiza los resultados financieros clave y el resultado del desempeño en el mercado medido a través de los clientes y la segmentación. Se realiza un análisis de los principales indicadores financieros y el desempeño tomando en cuenta el valor económico y midiendo el retorno financiero, se analiza el crecimiento y el posicionamiento en el mercado.¹⁷

¹⁷ (Hertz, 2005).

En el subcriterio de resultados de recursos humanos, se analizan las medidas clave de bienestar, desarrollo, desempeño y efectividad de los empleados. También se mide la satisfacción de los empleados por medio de encuestas y entrevistas. Así mismo se mide la efectividad de los sistemas de capacitación.

El subcriterio de resultados de la efectividad de la organización, analiza los el desempeño de los resultados de las operaciones claves de la empresa los cuales contribuyen a la efectividad de la organización. Esto se logra analizando la productividad operacional y de los principales procesos de la empresa, también se analizan los tiempos de ciclo y la efectividad de los procesos. Además de analizar la efectividad de los proveedores.

Por otra parte el subcriterio de resultados de liderazgo y responsabilidad social analiza los sistemas de liderazgo dentro de la empresa y la responsabilidad social de esta. Mediante el análisis de los resultados claves para alcanzar las metas organizacionales, así mismo analizan los resultados legales, regulatorios, de soporte a las comunidades y éticos.

3.1.4. OUTSOURCING.

Outsourcing, es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores externos. La metodología del Outsourcing es la incorporación de la buena práctica en la toma de decisiones gerenciales, como toda buena decisión necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente en relación a decisiones con bases financieras o técnicas.

Outsourcing es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener una mayor competitividad y resultados tangibles.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal. También podemos definirlo como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio. Según Dorban Chacón, el termino Outsourcing podría definirse, como la acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. Por lo tanto Outsourcing es la transferencia a terceros de actividades no medulares de las organizaciones. Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella.

La compañía delega el gerenciamiento y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos. Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el tema. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente. Los servicios que se contratan con mayor frecuencia son los servicios de distribución de productos, servicios complementarios de limpieza, vigilancia, mantenimiento de instalaciones y equipo, tele marketing, servicios informáticos, selección y/o capacitación de personal, eventos, liquidaciones de sueldos y jornales, entre otros.

El Outsourcing implica también fomento para la apertura de nuevas empresas con oportunidades de oferta de mano de obra, restringiendo de cierto modo el impacto social. La importancia del Outsourcing radica en que la empresa concentra sus esfuerzos en las actividades principales del giro de negocios y no en las actividades en las que no es especialista o le causarían un costo más alto. Con el Outsourcing se busca contar con un valor agregado para los clientes y productos mediante una mayor agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los recursos humanos. En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal; por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima y es motivo de permanentes alianzas estratégicas.

Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de Outsourcing son la optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales, eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica, concentración en la propia actividad de la organización. Podemos considerar, de una forma amplia y general, una serie de factores que condicionan la implantación del Outsourcing en las empresas. La necesidad natural de un conocimiento amplio por parte de los funcionarios sobre el nuevo sistema de gestión implica la difusión en toda la organización de la estrategia, visión, misión, objetivos y metas de la empresa para la correcta aplicación del proceso de Outsourcing. Igualmente, se deben revisar los objetivos, políticas y directrices para que la empresa, en caso de conflicto, se encuentre apta para establecer una relación de confianza entre todos los niveles jerárquicos y puestos de trabajo.

- **Beneficios o ventajas del proceso de Outsourcing.**

- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.

- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

- **Desventajas del Outsourcing.**

- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo.
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- Al suplidor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor.
- El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.
- Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- Alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Reducción de beneficios
- Pérdida de control sobre la producción.

- **Áreas de la Empresa que pueden pasar a Outsourcing.**

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer - maximizar el rendimiento minimizando los costos.

El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes.

- Sistemas financieros.
- Sistemas contables.
- Mercadotecnia.
- Recursos Humanos.
- Sistemas administrativos.
- Actividades secundarias.

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

- Outsourcing de la producción.
- Outsourcing del sistema de transporte.
- Outsourcing de las actividades del departamento de ventas y distribución.
- Outsourcing del proceso de abastecimiento.

Se puede observar que el Outsourcing puede ser total o parcial.

- Outsourcing total: Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
 - Outsourcing parcial: Solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.
- **Áreas de la Empresa que no deben pasar a Outsourcing**

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están:

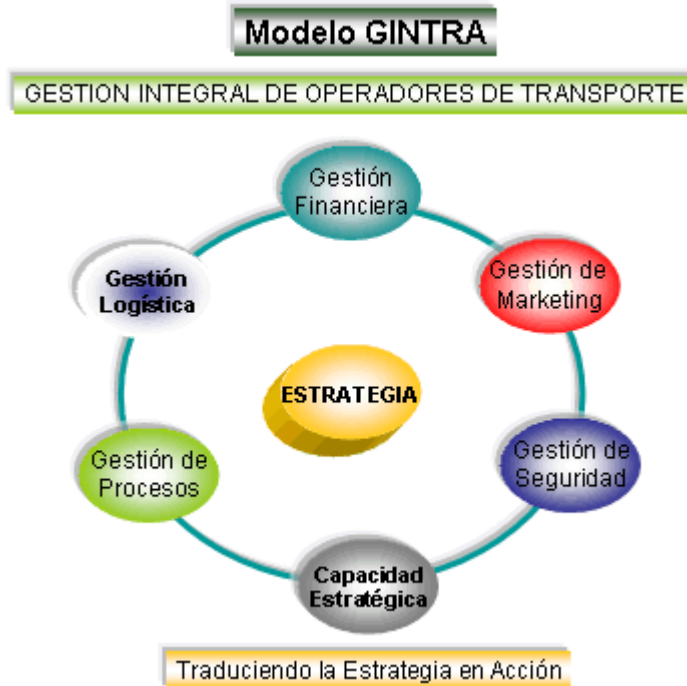
- La Administración de la planeación estratégica.
- La tesorería
- El control de proveedores
- Administración de calidad
- Servicio al cliente
- Distribución y Ventas

3.1.5. MODELO GINTRA DE GESTION INTEGRAL DE EMPRESAS OPERADORAS DE TRANSPORTE

GINTRA es un modelo de gestión gerencial integral de Empresas Operadoras de Transporte, que facilita el despliegue de la estrategia corporativa establecida por la dirección, a través del desarrollo de estrategias de productividad y crecimiento en las empresas operadoras de transporte, en todas sus modalidades (pasajeros y carga), para incrementar la generación de valor y la rentabilidad de accionistas e inversionistas en transporte (propietarios de la flota de vehículos). El proceso gerencial se realiza en siete etapas:

Gráfico 10

Modelo GINTRA



FUENTE: GINTRA
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

GINTRA ayuda a gestionar el desarrollo del mapa estratégico, incrementando notablemente la rentabilidad de la empresa, los producidos de los inversionistas y propietarios de la flota de vehículos y el control dinámico a través de indicadores en todas las perspectivas de la empresa; a saber: perspectiva financiera; perspectiva de clientes; perspectiva de procesos internos; perspectiva de seguridad vial; perspectiva de logística de transporte y la perspectiva de crecimiento y aprendizaje organizacional.

El Modelo GINTRA se apoya en el Cuadro de Mando Integral, y mediante la aplicación de novedosas técnicas de alta gerencia, modelos de transporte y gestión dinámica de indicadores de gestión e inductores en cada una de las perspectivas, facilita el logro de mejoras sustanciales en las diferentes perspectivas o áreas de gestión de la Compañía.

- **Gestión Financiera**

Facilita la gestión financiera del valor económico agregado EVA y el incremento de la rentabilidad de accionistas, inversionistas en transporte y propietarios de la flota de vehículos; mejora los producidos de los vehículos y los márgenes de contribución para la empresa, con la ayuda de herramientas de economía de transporte y la gestión estratégica de costos de operación de la flota, entre otras.

- **Gestión de Marketing**

Permite gestionar la propuesta de valor para el cliente y la gerencia del servicio, con el uso de herramientas de marketing estratégico y operativo aplicados al transporte; estudios de demanda de transporte, auditorías comerciales y desarrollo del Plan de Mercadeo, incrementado el número de clientes y la rentabilidad de los mismos; contribuye en la gestión de relaciones con los clientes.

- **Gestión de Procesos Internos**

Mediante la gestión por procesos, GINTRA propicia la estructura funcional de la red de valor de la empresa, estableciendo procesos gerenciales, procesos clave y procesos de apoyo en forma armónica; facilitando la racionalización de actividades y tareas, minimizando la duplicidad de estas y optimizando los costos de la cadena de valor, con la ayuda de sistemas de gestión integral, con enfoque en: sistemas de gestión de la calidad, normas ISO 9001:2000; medioambiente, ISO 14001:2004; gestión de riesgos laborales, OHSAS 18001:1999 y auditorías internas integrales.

- **Gestión de Seguridad Vial**

El modelo GINTRA facilita la gestión integral de los riesgos propios de la actividad transportadora en la movilidad, disminuyendo costos inherentes; mediante la “Estrategia Cero” (Cero accidentes de tránsito, cero pleitos, cero costos por accidentalidad, cero costos por vehículos improductivos, capital inactivo y lucro cesante) y la aplicación sistemática de auditorías de seguridad vial y normas de tránsito.

- **Gestión Logística de Transporte**

El proceso logístico es el factor clave del operador de transportes, tanto en la movilización de pasajeros, como de mercancías. En este caso, el modelo GINTRA facilita la gestión racional de dichos procesos, garantizando la eficacia del sistema gerencial, la productividad, la entrega oportuna, la rentabilidad y la satisfacción del cliente, mediante la ayuda de modelos de transporte, logística integral, gestión de compras y cadena de aprovisionamientos; optimización de operaciones, gestión de tráfico; aplicación sistemática de normas reguladoras de cada modo de transporte.

- **Gestión de Crecimiento y Aprendizaje Organizacional**

Gestión integral del capital humano para un mejor aprovechamiento de sus competencias y experticia; gestión del capital de información e infraestructura y gestión del capital organizacional para mejorar el ambiente en la organización, el sentido de pertenencia y asegurar el alineamiento del proyecto de vida de los empleados, con la estrategia de la empresa.

3.1.6. MODELO DE CAJA COMÚN, CAJA ÚNICA O CÁMARA DE COMPENSACIÓN.

La caja común, caja única o cámara de compensación, es un sistema que centraliza sus esfuerzos en el ámbito administrativo-financiero de las empresas. Ya que consiste en que todos los socios, accionistas o miembros de una organización, contribuyan con un capital establecido; consiste básicamente en ganar todos por igual. Es decir que todos los socios, accionistas o miembros de la organización a fin del periodo tengan la misma cantidad de superávit o déficit.

El sistema de caja común y cámara de compensación, significa que primero debemos trabajar y operar todos por igual, para luego distribuir los ingresos de forma **“equitativa”**.

- **Objetivo del Modelo**

El objetivo de la caja común, caja única o cámara de compensación, es la de conciliar los intereses de los actores que participan dentro de las actividades económicas, comerciales o de servicios a la que se dedique la empresa, entre los principales actores tenemos a los usuarios, personal operativo, socios, accionistas, empresarios, autoridades y proveedores para que a través de este Modelo se llegue a generar armonía y convivencia entre todos los involucrados.

- **Ventajas del Modelo**

- Distribución de Ingresos en forma Equitativa.
- Trabajo en conjunto.
- Fortalecimiento Empresarial.
- Obtención de financiamiento a largo plazo.
- Elimina la competencia desleal.

- Elimina el trabajo en forma individual.

- **Desventajas del Modelo**

- Un deficiente manejo económico puede llevar a la quiebra a la Empresa
- El nuevo modelo puede ocasionar la salida de accionistas, socios o empresarios que no estén de acuerdo con la aplicación del Modelo

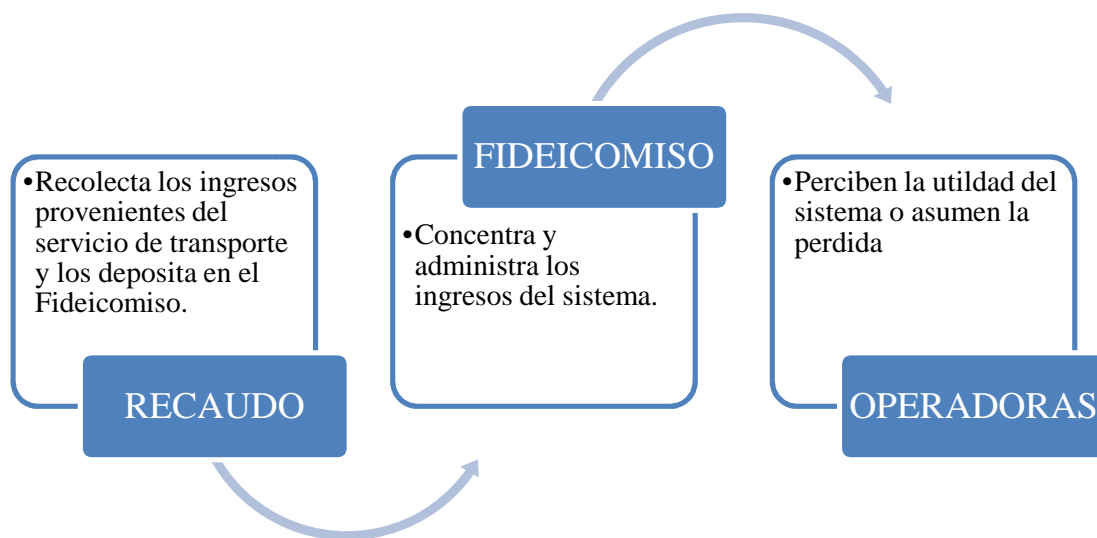
- **Aplicación del Modelo en Empresas de Transporte.**

Este Modelo ha venido siendo aplicado en los últimos años, en Empresas de Transporte con excelentes resultados, tanto para los usuarios del servicio como para los accionistas de las Empresas. Los casos más claros de aplicación del Modelo de Caja Común los podemos encontrar en él; Transmilenio en Bogotá Colombia, Transantiago en Santiago de Chile, Transporte Expreso Urbano en Sao Paulo y Curitiba y el más reciente el Metrobus en la ciudad de México.

El Modelo de Caja Común, propone la integración de un FIDEICOMISO, para que su funcionamiento sea óptimo. El Fideicomiso debe estar integrado por tres entes:

- Fideicomitentes: está integrado por las Operadoras de Transporte Públicas y Privadas
- Fideicomisarios: está integrado por las Operadoras de Transporte Públicas, Privadas y Organismos de Control.
- Fiduciario: es la empresa o institución financiera, encargada de la administración de los recursos generados por el sistema.

Gráfico 11
Modelo Caja Común



ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

- **Origen de Patrimonio del Fideicomiso**

- Aportaciones de las Empresas Operadoras de Transporte
- Ingresos por concepto de la explotación del Servicio de Transporte
- Rendimientos de inversión y reinversión del Patrimonio

- **Fines del Fideicomiso**

- Pago al Fiduciario
- Pago a empresa Recaudadora
- Paga al Agente de Crédito
- Pago de Servicios
- Pago a Operadoras de Transporte
- Pago al Organismo Regulador

- **Aspectos Positivos del Modelo aplicado al Transporte**

- Reducción de costos de operación de los vehículos.
- Merma sustancial de stress laboral
- Incremento de clientes, ya que se mejora los tiempos de viaje, seguridad y mas oportunidad de abordaje.
- Distribución equitativa de los ingresos.
- Optimización del servicio al usuario.
- Optimización de infraestructura vial.
- Reducción de la contaminación.
- Reducción de accidentalidad.

- **Aspectos Negativos del Modelo aplicado al Transporte**

- Resistencia a los cambios de los operadores tradicionales.
- Falta de involucramiento de los entes de planificación y de regulación.
- Ausencia de marco jurídico adecuado, para este proceso de cambio.
- No existe un sistema de regulación del pago por el servicio ofertado.

3.1.7. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS RECURSOS HUMANOS.

La mayoría de las organizaciones invierten en forma tímida en desarrollar equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadoras de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial. Por eso se necesita una cultura de dirección en la que se aprecien y valoren las iniciativas y la capacidad de asumir riesgos calculados a fin de cumplir la misión, con esto las organizaciones

mejoran mucho la forma de tomar decisiones creando como base una gestión integrada de recursos humanos como factor clave que le permita suplir debilidades y aportar innumerables ventajas tales como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La Evaluación del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo, tornándose un proceso de ganar-ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

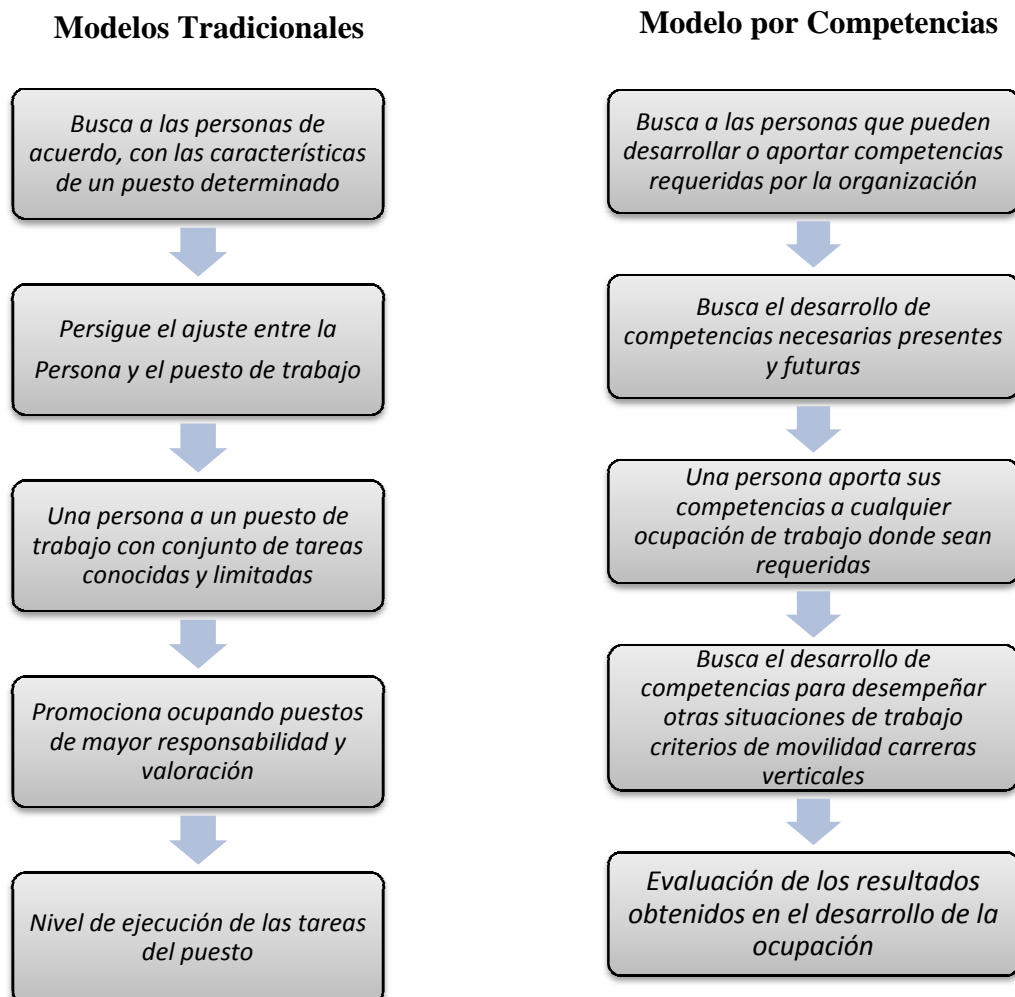
En fin cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no se adapta a las necesidades de la empresa o a las necesidades de cada puesto de trabajo. Por lo que se trata de que el Modelo de Gestión por Competencia y la Evaluación del Desempeño establezcan en la gerencia de los Recursos Humanos dos objetivos primordiales que transformen la organización en:

- Flexibilidad en la organización de sus operaciones, traduciéndola en la capacidad para modificar sus operaciones al ritmo que marca el mercado.
- Multifuncionalidad en los trabajadores: es decir vincular el proceso de asignación a situaciones de trabajo en forma dinámica donde el comportamiento deba desplegarse en la organización en función de objetivos cambiantes.

Por esto, lo que se quiere es lograr que la Evaluación del Desempeño en el Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencia, sirva para transformar los modelos tradicionales o modernos en uno nuevo que se adicione al esquema competitivo y que maneje al Recurso Humano bajo un estilo gerencial, tal como se reflejan sus diferencias en el siguiente cuadro:

Gráfico 12

Modelo de Gestión por Competencia en los Recursos Humanos.



FUENTE: Andersen Consulting
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

- **La Evaluación del Desempeño en el Modelo de Gerencia de Recursos Humanos por Competencias**

La información contenida en un currículum vitae es cada vez más, solo un punto de partida en el proceso de selección de recursos humanos. Evaluar las actitudes más profundas de quienes muestran mayores niveles de excelencia en su puesto, sirve como referencia tanto o más valiosa que los datos sobre formación y experiencia laboral. La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los **“mejores en su clase”**, y así establecer de una manera medible todas las características (intelectuales de temperamento y personalidad) con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, además que redimensiona las cualidades buscadas en los candidatos potenciales para obtener un lugar dentro del mercado laboral. Siempre en búsqueda de la calidad, la gestión por competencias nos da la pauta para mejorar las organizaciones por medio de asegurar la consecución y desempeño de los recursos humanos, que como ya sabemos constituyen la base fundamental del desarrollo satisfactorio de las mismas hacia el éxito.

El modelo de Evaluación del Desempeño en la Gestión por Competencia es una metodología que centra su estudio en el contenido de los puestos de trabajo si no en la investigación de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor, esto significa que la Evaluación o gestión del desempeño, se constituye en uno de los ejes fundamentales de aplicabilidad en la gerencia de los Recursos Humanos en las organizaciones.

En este sentido, Según Hay Group el proceso de Evaluación del Desempeño es un ciclo integrado de planificación que involucra definiciones de las responsabilidades y determinación al inicio del período de los objetivos y metas junto con asesoramiento mediante información sobre el desempeño, desarrollo personal y una revisión del

desempeño, Evaluación formal del desempeño al final del período realizado conjuntamente por los superiores y los empleados.

En otras palabras se observa que este proceso deberá producir buenos resultados a la organización cuando el mismo se lleve a cabo como un proceso distinto y a veces sin relación alguna entre sí.

Este proceso integrado en ambos casos debe garantizar a los trabajadores de la organización:

- a. Adecuado reconocimiento y recompensa unidos al logro,
- b. Conocimiento y conciencia de lo que la organización espera de ello y la forma como eso encaja dentro de la organización,
- c. Participación en la determinación de los objetivos que deben alcanzar,
- d. Apoyo y asesoramiento adecuado en el proceso,
- e. Facilitación de retos alcanzados y
- f. Garantiza conocimiento de la Evaluación del Desempeño y la marcha del proceso mismo.

3.2 Aprobación de Modelos de Gestión que permitan mejorar el manejo del Transporte Público de Pasajeros.

Para mejorar el manejo de las Empresas de Transporte de Pasajeros en nuestro país, procederé a crear un nuevo Modelo de Gestión, que permita mejorar el servicio de Transporte y que a su vez permita obtener réditos a los accionistas o socios de las Empresas. Para lo cual tomaremos los criterios de cuatro de los siete Modelos de Gestión revisados anteriormente y que pueden ser aplicadas a las Empresas de Transporte en nuestro país, tomando en cuenta la realidad en la que se desenvuelven las Empresas de Transporte y las leyes que las regulan.

El Modelo que desarrollare tendrá en cuenta aspectos y criterios de los Modelos CAJA COMÚN, GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, GINTRA y una parte de OUTSOURCING, de tal forma que puedan ser fácilmente comprendidos por parte de los accionistas y permitan su ejecución, tomando en cuenta que el modelo a desarrollarse, será favorable para mejorar el servicio y mejorar los ingresos de los accionistas.

3.3 Diseño del Modelo de Gestión para la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A.

Gráfico 13

Modelo GETUP 2010

GESTIÓN PARA EMPRESAS DE TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

3.3.1. Caja Común

La caja común un sistema financiero que permite distribuir de una forma equitativa los ingresos provenientes de la actividad empresarial, mediante un Fideicomiso que se encarga de la administración financiera; para el caso de las Empresas de Transporte los ingresos provenientes, de la ruta en la que prestan el Servicio de Transporte, de una cuenca de alimentación o de un corredor vial. La caja común será aplicada para el sistema administrativo-financiero de las Empresa de Transporte, ya que mediante la aplicación de este Modelo todos los accionistas, socios o empresarios; recibirán la misma cantidad de utilidad mensualmente.

La Ley de mercado de valores de Ecuador contiene la siguiente definición de Fideicomiso:

“Negocios fiduciarios son aquellos actos de confianza en virtud de los cuales una persona entrega a otra uno o más bienes determinados, transfiriéndole o no la propiedad de los mismos para que ésta cumpla con ellos una finalidad específica, bien sea en beneficio del constituyente o de un tercero.”

El fideicomiso es el negocio jurídico por medio del cual se constituye la propiedad fiduciaria de un conjunto de derechos de propiedad u otros derechos reales o personales que son trasmitidos por el fideicomitente al fiduciario para que los administre o ejerza de conformidad con las instrucciones contenidas en el fideicomiso, en beneficio de una persona (beneficiario), que es designada en el mismo, y la restituya al cumplimiento del plazo o condición al fideicomitente o la transmita al beneficiario

De la definición se desprenden los elementos siguientes:

- El fideicomiso se define como negocio jurídico;
- Por medio de ese negocio se constituye la propiedad fiduciaria de un conjunto de derechos de propiedad u otros derechos reales o personales;

- Los derechos con que se constituye la propiedad fiduciaria son transmitidos por el fideicomitente al fiduciario;
- La transmisión se realiza a los efectos que el fiduciario administre o ejerza los derechos en beneficio de una persona designada en el fideicomiso;
- Una vez cumplido el plazo o condición, la propiedad fiduciaria debe ser restituida al fideicomitente o transmitida al beneficiario.

De acuerdo a la definición, el fideicomiso es un medio por el cual se trasmite un conjunto de derechos al fiduciario y, además, se le encarga respecto a los derechos fideicomitados “que los administre o ejerza de conformidad con las instrucciones contenidas en el fideicomiso”.

El fideicomiso puede recaer sobre cualquier tipo de bienes: inmuebles y muebles, títulos valores, acciones y dinero.

Resulta de la definición que es un negocio librado a la confianza que el fideicomitente otorga al fiduciario, puesto que le trasmite bienes para que cumpla con el encargo conferido. El fiduciario ha de administrar los derechos que le son transmitidos pero, también, podrá ejercer tales derechos, tal como resulta del texto legal.

- **Estructura funcional del fideicomiso**

- Fuente: Puede ser constituido por contrato o testamento.
- Plazo o condición: El plazo no puede ser superior a 30 años, salvo que el beneficiario fuere un incapaz, en cuyo caso puede durar hasta su muerte o hasta la cesación de su incapacidad.
- Fiduciante o Fideicomitente: Es quien constituye el fideicomiso, transmitiendo la propiedad del bien o de los bienes al fiduciario, para que cumpla la finalidad específica del fideicomiso.

- Fiduciario: En general puede serlo cualquier persona. Por lo tanto pueden serlo personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, etc. Sin embargo en el caso del fideicomiso financiero, solo podrán ofrecer sus servicios como fiduciarios, las entidades financieras sujetas a la ley respectiva o bien personas jurídicas expresamente autorizadas a tal fin.
- Beneficiario: Es aquel en cuyo favor se ejerce la administración de los bienes fideicomitados. Puede ser una persona natural o jurídica que puede no existir al tiempo del contrato o testamento, siempre que consten los datos que permitan su individualización futura. Se puede designar más de un beneficiario y beneficiarios sustitutos. Si el beneficiario no llegara a existir, no acepta, o renuncia, el beneficiario será el fideicomisario y en defecto de éste será el fiduciante.
- Fideicomisario: Es quien recibe los bienes fideicomitados una vez extinguido el fideicomiso por cumplimiento del plazo o la condición.
- Bienes fideicomitados: El o los bienes transferidos al fiduciario y que forman la propiedad fiduciaria. Este patrimonio fideicomitado constituye un patrimonio separado del patrimonio del fiduciario y del fiduciante.
- Facultades del fiduciario: El fiduciario tendrá los derechos de administración, disposición y gravamen de los bienes fideicomitados, con las limitaciones que surjan del contrato o testamento.

- **Límites del fiduciario**

- Ejercerá los cometidos y los derechos de acuerdo a las instrucciones impartidas por el fideicomitente.
- Deberá ejercerlos en beneficio de una persona que es designada en el negocio jurídico.
- Deberá restituirlos al cumplimiento del plazo o de la condición establecida. La restitución se hará al fideicomitente o se transmitirá su propiedad al beneficiario. De manera que a la conclusión del contrato se produce una nueva transmisión de bienes o derechos.

3.3.2. Gestión Logística de Transporte.

El proceso logístico es uno de los factores claves, dentro de las Empresas de Transporte, tanto en el mantenimiento de la flota vehicular, en seguridad vial para la movilización de pasajeros, y el marketing que deben llevar. En este caso, el modelo GETUP facilita la gestión de dichas áreas, garantizando la eficacia del mismo.

- **Mantenimiento**

Facilita el control oportuno, del mantenimiento y del mantenimiento preventivo de la flota vehicular de la Empresa, para de esta forma tener una flota vehicular óptima para prestar el servicio de transporte a sus usuarios y evitar que los vehículos sean improductivos.

- **Seguridad Vial**

Consiste en organizar, de forma adecuada la distribución de de los autobuses en las dos rutas, o cuencas de alimentación de las empresas de transporte de tal manera que no existe desabastecimiento del servicio en las paradas; además se debe elaborar un intervalo de tiempo acorde con las horas de mayor congestión, en la ciudad.

Se encargara de implementar y dar seguimiento a la “Estrategia Cero” (Cero accidentes de tránsito, cero pleitos, cero costos por accidentalidad, cero costos por vehículos improductivos).

- **Marketing**

Permite gestionar la propuesta de valor para el cliente, mediante el uso de herramientas de marketing estratégico y operativo aplicados al transporte; estudios de demanda de transporte, auditorias comerciales y desarrollo del Plan de Mercadeo, incrementado de esta manera el número de clientes que se transporten en los autobuses de la Empresa, y los mismos se sientan seguros y confiados de viajar.

3.3.3. Gestión de Talento Humano

Este modelo permitirá realizar la Selección del Personal mediante las competencias que debe tener cada perfil. La capacitación debe ser constante a conductores y ayudantes, a que ellos son los que diariamente se relacionan con los clientes de la Compañía.

3.3.4. OUTSOURCING

Es una técnica de administración, que permite la transferencia a terceros, ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, para este caso el del Transporte Público de Pasajeros; permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener una mayor competitividad y resultados tangibles. Para el caso de las Empresas de Transporte de Pasajeros, podemos tercerizar los servicios de:

- Seguridad
- Alimentación

Ya que estos tres tipos de servicios complementarios, están contemplados en el Mandato Constituyente N° 8, y pueden ser tercerizados

Capítulo IV

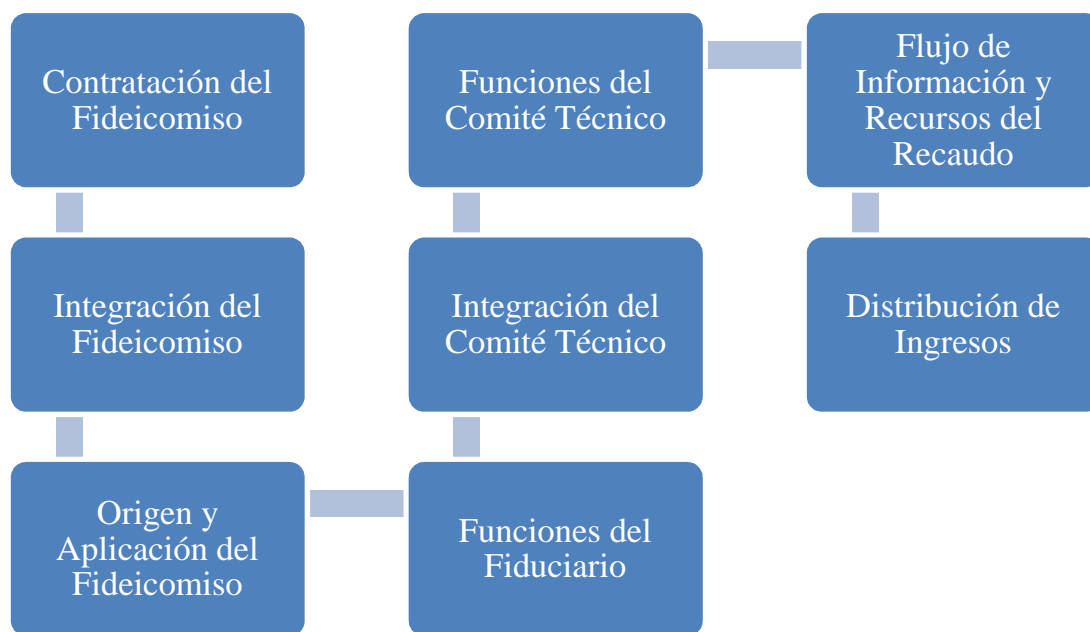
Operativización el Modelo de Gestión para la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A.

4.1. Estructuración del sistema de caja común dentro de la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A.

En primera instancia la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A., deberá valorar cada una de las unidades de transporte, y buscar la forma de compensación para que todos sus accionistas puedan integrar el fideicomiso con un capital uniforme.

Gráfico 14

Sistema de Caja Común TRANSALFA S.A. 2010-2014



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

4.1.1. Contratación del Fideicomiso Financiero.

El Directorio de la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A., autorizara, la contratación del fideicomiso, y una vez evaluada cada una de las propuesta; el Directorio será el encargado de tomar la decisión de elegir la mejor opción para la Empresa.

Para el presente estudio, se ha tomado la alternativa enviada por el Grupo Empresarial Banco Internacional, mediante la Agencia Mariscal Sucre, la cual requiere la siguiente documentación para celebrar el contrato Fiduciario; además nos hace llegar la tasa de cobro del Fideicomiso Financiero que haciende; al 1.3% del total de los ingresos del Flujo de Caja.

- **Documentación para el contrato del Fideicomiso**
 - Copia de la escritura de constitución de la compañía en la cual se determine la actividad económica, el objeto social, aumento de capital y reforma de estatutos, si los hubiere. Estos documentos deberán estar debidamente aprobados por la Superintendencia de compañías e inscrita en el registro mercantil.
 - Copia del RUC de la compañía.
 - Copia de planilla actual de algún servicio básico a nombre de la compañía
 - Copia de los estados financieros actualizados, debidamente presentados a la superintendencia de compañías.
 - Certificado de cumplimiento de obligaciones expedido por la Superintendencia de Compañía.
 - Copia de la última declaración del impuesto a la renta.
 - Certificado de cumplimiento de obligaciones con el SRI.
 - Certificado de cumplimiento de obligaciones con el IESS.

- Nómina de accionistas de la compañía otorgada por la Superintendencia de Compañías, es requisito que conforme a lo dispuesto por la Ley la compañía tenga un mínimo de dos accionistas.
- Un bosquejo del objeto para el cual se desea realizar el Fideicomiso.

- **Documentación del representante legal**

- Copia del nombramiento vigente del representante legal inscrito en el registro mercantil.
- Copia de cédula de identidad o pasaporte.
- Copia del certificado de votación actualizado

4.1.2. Integración del Fideicomiso Financiero.

Para la conformación del fideicomiso se necesita tres integrantes:

- Fideicomitentes
- Fiduciario
- Fideicomisarios

TRANSALFA S.A. funge como Fideicomitente, mientras que el Grupo Empresarial Banco Internacional, funge como el Fiduciario y los Accionistas de TRANSALFA S.A. como Fideicomisario.

Gráfico 15

Integración del Fideicomiso Financiero TRANSALFA S.A. 2010-2014



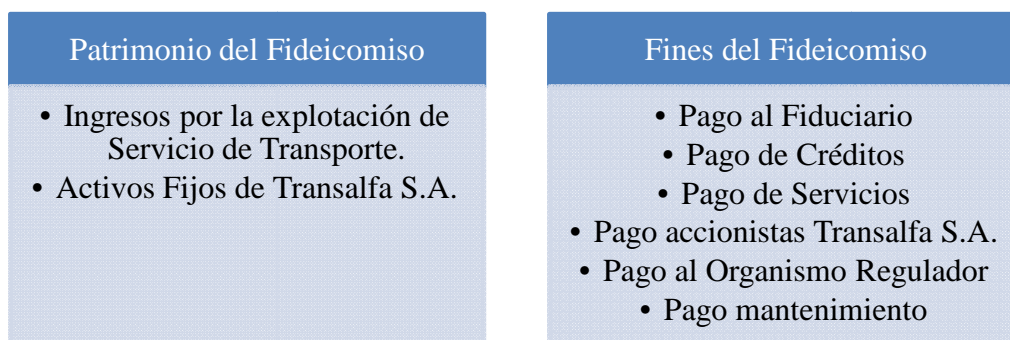
FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

4.1.3. Origen y Aplicación del Fideicomiso

El contrato que celebraran TRANSALFA S.A. y el Grupo Empresarial Banco Internacional, será estrictamente de Fideicomiso Financiero en el cual el Banco Internacional se compromete a manejar de una forma responsable los ingresos provenientes de la explotación del Servicio de Transporte; para de esta forma generar confianza y garantizar la seriedad con la que quiere contar TRANSALFA S.A.; para con sus accionistas.

Gráfico 16

Origen y Aplicación del Fideicomiso TRANSALFA S.A. 2010-2014



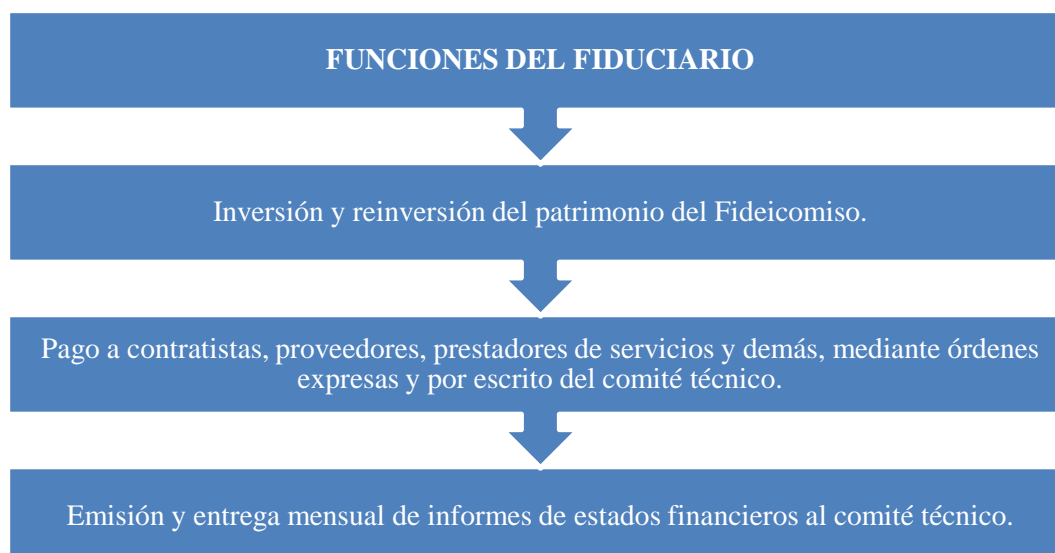
FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

4.1.4. Funciones del Fiduciario

El Banco Internacional, como agente Fiduciario tendrá la función de invertir y reinvertir en Activos Fijos; así como la obligación de realizar el pago a empleados, proveedores, contratistas y demás obligaciones adquiridas, mediante la orden por escrito del Comité Técnico del Fideicomiso. También está obligado a entregar reportes mensuales de los Estados Financieros al Comité Técnico.

Gráfico 17

Funciones del Fiduciario (Banco Internacional) 2010-2014



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

4.1.5. Integración del Comité Técnico

El Comité Técnico estará integrado por; Gerente, Presidente, Vicepresidente, Presidentes de las distintas Comisiones de TRANSALFA S.A., y un representante del Banco Internacional. Tendrán las Juntas de Comité Técnico el segundo viernes de cada mes; en la cual se analizara los reportes mensuales de los Estados Financieros entregados por parte del Banco Internacional; cabe recalcar que estas juntas son

totalmente diferentes a las juntas de directorio que deberán tener como Compañía TRANSALFA S.A.

Gráfico 18

Integración del Comité Técnico TRANSALFA S.A. 2010-2014



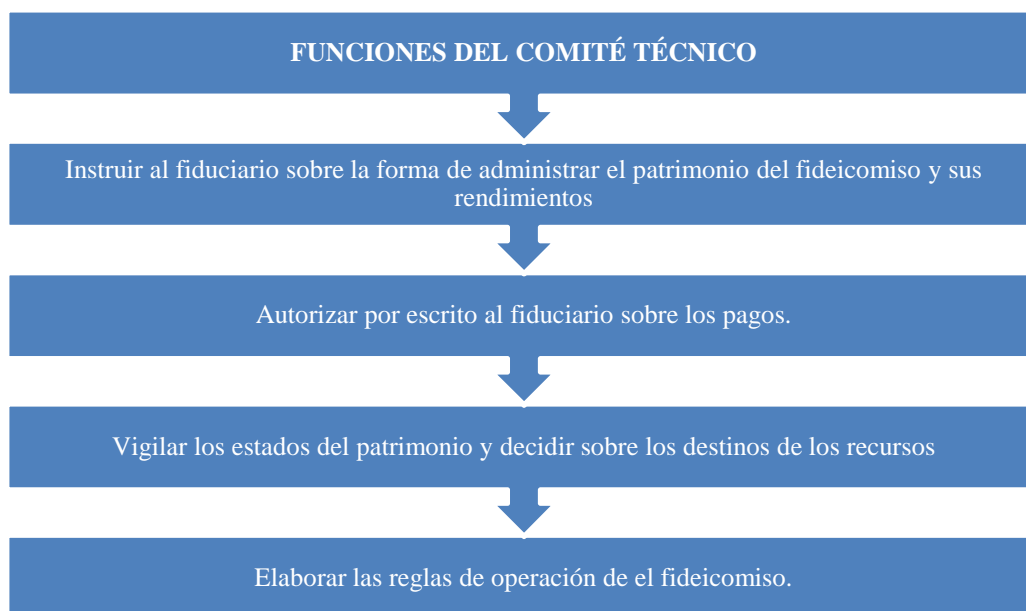
FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

4.1.6. Funciones del Comité Técnico

El Comité Técnico tendrá entre sus principales funciones, la de instruir al fiduciario sobre la forma de administración de los recursos, también deberá autorizar los distintos pagos que se deben realizar mensualmente, y asimismo realizara reglas para la operación del Fideicomiso.

Gráfico 19

Funciones del Comité Técnico TRANSALFA S.A. 2010-2014



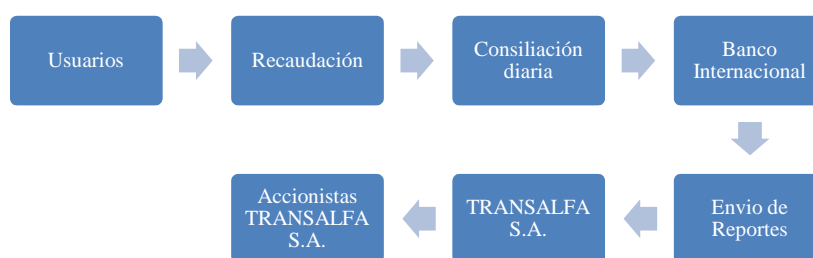
FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

4.1.7. Flujo de Información y Recursos del Recaudo

A continuación realizare un esquema de los ingresos, provenientes de la explotación de los servicios de transporte, que presta TRANSALFA S.A.; en la ciudad de Quito.

Gráfico 20

Flujo de Información y Recursos de Recaudo TRANSALFA S.A. 2010-2014



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

4.1.8. Distribución de Ingresos.

El Comité Técnico del Fideicomiso, una vez que autorice el pago de todas las obligaciones de pago adquiridas durante el mes; y estas hayan sido cumplidas en su totalidad; se comenzara a realizar la liquidación mensual a cada accionista de TRANSALFA S.A. Aquí mostrare el valor mensual y proyectado que recibirá cada accionista de TRANSALFA S.A.; durante todo el año.

CUADRO 5

Distribución de Ingresos Accionistas TRANSALFA S.A. 2010-2014

Nº Accionistas	Mensual 2010	Mensual 2011
45	\$ 1.000,00	\$ 1.085,80
	Mensual 2012	Mensual 2013
	\$ 1.190,58	\$ 1.314,40
	Mensual 2014	
	\$ 1.457,28	

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

4.2. Estructuración del sistema de Gestión Logística de Transporte.

El proceso logístico es uno de los factores claves, dentro de las Empresas de Transporte, tanto en el mantenimiento de la flota vehicular, en seguridad vial para la movilización de pasajeros, y el marketing que deben llevar. En este caso de la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A., mediante el modelo GETUP facilitara la gestión de dichas áreas, garantizando la eficacia del mismo.

4.2.1. Mantenimiento

Sin duda uno de los aspectos más importantes para incrementar la vida útil de un autobús es el mantenimiento preventivo y programado. El cambio de aceite y filtros equivale a hacer ejercicio y comer sanamente. Para lo cual TRANALFA S.A., llevara un registro electrónico de cada uno de los autobuses, y además se instruirá a los conductores, para que realicen un mantenimiento preventivo. Además cuando se necesite un mantenimiento Correctivo, se lo deberá realizar de inmediato y lo más rápido posible y estará a cargo de la comisión de mantenimiento y un inspector.

4.2.1.1. Mantenimiento Preventivo y Programado

- Aceite de motor

Se recomienda el cambio de aceite a los 000 km o un mes, lo que ocurra primero, también se debe reemplazar el filtro de aceite y de combustible cada cambio; y todos los días el conductor deberá medir el aceite antes de encender el autobús.

- Radiador

Para evitar problemas de recalentamiento del motor, se deberá realizar la limpieza tanto del Radiador como del intercooler, cada seis meses; además se debe medir el agua del radiador todos los días antes de encender el autobús.

- Baterías

Tenga mucha precaución al manejar una batería, ya que produce gases explosivos. No fume ni prenda fósforos cerca de una batería. Revise los niveles cada vez que cambie el aceite. Si los niveles de las celdas están bajos, llenar con agua destilada.

- Luces interiores y exteriores

Revise los focos interiores, exteriores, direccionales, normales y faros posteriores; asegúrese que los faros estén apuntados paralelamente y ligeramente hacia abajo para no encandilar al resto de autos en sentido opuesto.

- Filtro de aire

Revisar cada cambio de aceite; y cambiarlo cada 4 meses.

- Aceite dirección hidráulica

Revisar una vez al mes. Llenar cuando esté bajo el nivel. Revisar la bomba y mangueras para detectar fugas.

- Zapatas

Revisar una vez al mes; y se recomienda cambiar cada seis meses las zapatas delanteras, y cada cuatro las zapatas posteriores.

- Aceite de transmisión y caja de cambios

Revisar una vez al mes con el motor tibio o frío y es recomendable cambiar cada seis meses de aceite tanto de la transmisión, como de la caja de cambios. Precaución: No verificar niveles si el motor está sobrecalentado.

- Neumáticos

Mantener los neumáticos inflados a la presión indicada por el fabricante de la misma. Es aconsejable rotar los neumáticos delanteros cada mes para evitar el desgaste defectuosos. Revisar los neumáticos para detectar oportunamente grietas, abultamientos o desgastes generales o parciales, cuando es disparejo indica que los neumáticos están mal alineados o balanceados.

4.2.1.2. Hoja de Registro Electrónica

Aquí un prototipo que puede ser utilizado, en el cual se detallara la fecha, el código, y el responsable que se encuentre asignado en el autobús. En la sección código deberá ir el número asignado para cada una de las actividades ya sean de mantenimiento preventivo, correctivo o programado, que necesitan los autobuses de TRANSALFA S.A.

CUADRO 6

Hoja de Registro Electrónica (Mantenimiento)

TRANSALFA S.A.		
ID. Vehículo:	0037	
Marca:	MERCEDES-BENZ	
Modelo:	2008	
Nº Registro:	289	
FECHA	CÓDIGO	RESPONSABLE

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

4.2.1.3. Codificación para mantenimiento

A continuación se realizara la codificación de los tipos de mantenimientos, que necesitan los autobuses para obtener un perfecto funcionamiento.

CUADRO 7

Codificación (Mantenimiento)

DETALLE	CÓDIGO
Cambio de aceite de motor	0001
Cambio de aceite de caja	0002
Cambio de aceite de corona	0003
Cambio de filtro de combustible	0004
Cambio de filtro de aceite	0005
Cambio de filtro de aire	0006
Engrasada	0007
Cambio de bandas	0008
Cambio de zapatas delanteras	0009

Cambio de zapatas posteriores	0010
Cambio de neumáticos delanteros	0011
Cambio de neumáticos posteriores	0012
Alineación y balanceo	0013
Cambio de candados delanteros	0014
Cambio de candados posteriores	0015
Cambio de grasa de las puntas	0016
Cambio de rodamientos de las puntas	0017
Reparación de barra de dirección	0018
Cambio de barra de dirección	0019
Reparación de bomba de dirección	0020
Cambio de cruceta de dirección	0021
Limpieza de radiador	0022
Limpieza de intercooler	0023
Cambio de empaque del cabezote	0024
Cambio de empaque del cigüeñal	0025
Cambio del retenedor del cigüeñal	0026
Calibración de válvulas	0027
Reparación de turbo	0028
Cambio de turbo	0029
Cambio de empaques del turbo	0030
Reparación de bomba de inyección	0031
Reparación de inyectores	0032
Reparación de motor	0033
Reparación de disco de embrague	0034
Cambio de disco de embrague	0035
Cambio de rodamiento del embrague	0036
Cambio de cilindro del embrague	0037
Cambio de rodamientos de la caja	0038
Cambio de sincronizados de la caja	0039
Reparación de la caja	0040
Cambio de crucetas del cardan	0041
Cambio de rodamientos del cardan	0042
Cambio de empaque de la corona	0043
Cambio de cono y corona	0044
Cambio de satélites	0045
Cambio de planetarios	0046
Cambio de rodela de la corona	0047
Cambio de ejes	0048
Cambio de manzana	0049
Cambio de rodamientos posteriores	0050

Cambio de botella del dual	0051
Cambio de horquilla del dual	0052
Cambio de florero	0053
Reparación de corona	0054
Reparación de arranque	0055
Reparación de alternador	0056
Cambio de baterías	0057
Reparación de luces	0058
Reparación de plumas	0059
Cambio de motores de plumas	0060
Reparación de paquetes delanteros	0061
Reparación de paquetes posteriores	0062

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

4.2.2. Seguridad vial

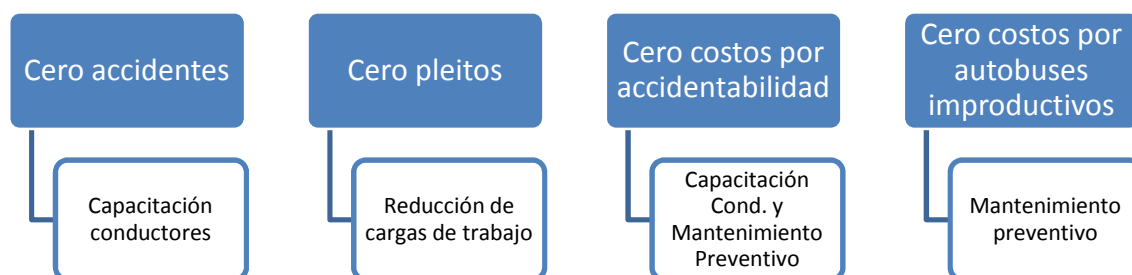
La seguridad vial interesa a todos los ciudadanos, y todos pueden contribuir a que las calles o avenidas sean más seguras. Pese a las campañas que ha realizado la Policía Nacional hasta el momento, las cifras de siniestralidad vial en el Ecuador siguen siendo inaceptables: 13643 accidentes en el año 2009, causantes de 1290 muertes y 10744 de heridos. El comportamiento de los conductores es la principal causa de los accidentes mortales: velocidad excesiva, consumo de alcohol o drogas, cansancio, no utilización de cinturones de seguridad o cascos.

Para paliar en algo estas cifras tan elevadas en el Ecuador TRANSALFA S.A., se encargara de implementar y dar seguimiento a la “Estrategia Cero” (Cero accidentes de tránsito, cero pleitos, cero costos por accidentalidad, cero costos por vehículos improductivos). Dicha estrategia estar dirigida, ejecutada, controlada y valorada, por el Presidente, la comisión de Gestión Logística de Transporte y por los Inspectores de TRANSALFA S.A., destinados para esta función.

4.2.2.1. Estrategia Cero

Gráfico 21

Estrategia Cero 2010-2014



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

La Comisión de Gestión Logística de Transporte, a través del sub-departamento de Seguridad Vial, también será el encargado de realizar la distribución de los autobuses, los horarios de salida y los intervalos, para las rutas a las que presta el servicio la Compañía TRANSALFA S.A.; para lo cual se desarrollara un cuadro de los primeros itinerarios, que deben cumplir los autobuses desde las cuatro estaciones existentes, una vez cumplidos estos, el personal de despacho será el encargado de realizar, los intervalos necesarios entre las Unidades de Transporte, de tal forma que ningún barrio deje de recibir el servicio durante todo el día.

4.2.2.2. RUTA N° 131

Comuna – Obrero Independiente, la flota asignada es de 25 autobuses. Que comienzan sus labores de trabajo desde las 05h20 en la estación del Obrero Independiente, con 17 autobuses; y a las 05h50 desde la estación de la Comuna, con 8 autobuses.

CUADRO 8

Horarios Ruta N° 131 2010-2014

Estación Obrero Independiente				Estación Comuna	
1	05h20	10	06h05	1	05h50
2	05h25	11	06h10	2	05h55
3	05h30	12	06h15	3	06h00
4	05h35	13	06h20	4	06h05
5	05h40	14	06h25	5	06h10
6	05h45	15	06h30	6	06h15
7	05h50	16	06h35	7	06h20
8	05h55	17	06h40	8	06h30
9	06h00				

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

4.2.2.3. RUTA N° 132

Primavera – Balcón del Valle; la flota asignada es de 25 autobuses. Que comienzan sus labores de trabajo desde las 05h20 en la estación del Balcón del Valle, con 17 autobuses; y a las 05h50 desde la estación de la Primavera, con 8 autobuses.

CUADRO 9

Horarios Ruta N° 132 2010-2014

Estación Balcón del Valle				Estación Primavera	
1	05h20	10	06h05	1	05h50
2	05h25	11	06h10	2	05h55
3	05h30	12	06h15	3	06h00
4	05h35	13	06h20	4	06h05
5	05h40	14	06h25	5	06h10
6	05h45	15	06h30	6	06h15
7	05h50	16	06h35	7	06h20
8	05h55	17	06h40	8	06h30
9	06h00				

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

Estos horarios deberán ser cumplidos de lunes a sábado, para los días domingos y días feriados, la flota de autobuses asignada para cada ruta será de 15 Unidades de Transporte, que iniciaran sus recorridos a las 06h00, con intervalos de 10 minutos entre los autobuses.

4.2.3. Marketing

Entrara en funcionamiento el sub-departamento de Marketing y Publicidad, el cual estará regulado por la Comisión de Gestión Logística de Transporte; este departamento será el encargado de revisar que las cuatro paradas (Comuna, Obrero Independiente, Primavera y Balcón del Valle); se encuentren correctamente pintadas, limpias de tal forma que no atente contra la integridad física ni la salud, tanto de conductores, ayudantes y sobre todo de los usuarios de TRANSALFA S.A.

Además este departamento, será el encargado de la revisión de los contratos de publicidad, que pueden llegar para que sean instalados dentro y fuera de las unidades de transporte.

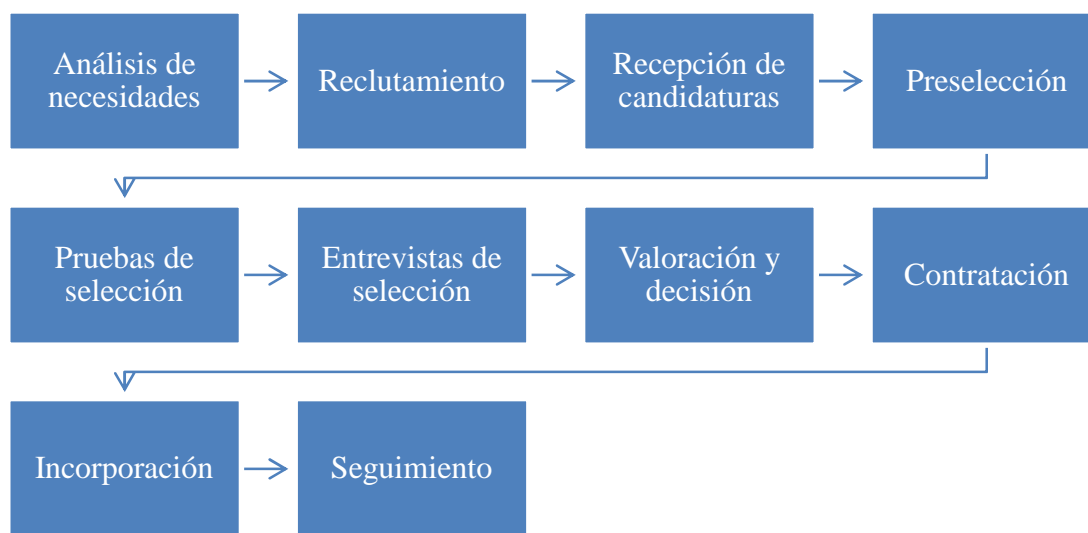
4.3. Estructuración del sistema de Gestión de Talento Humano para la Compañía TRANSALFA S.A.

Se creara la Comisión de Recursos Humanos, que será el encargado de seleccionar el personal más apto, que requiera la empresa, razón por la cual se creara, los perfiles que deben cumplir tanto conductores, como ayudantes; ya que conductores como ayudantes, constituyen la fuerza laboral de TRANSALFA S.A. Además se establecerá un cronograma de capacitación para los mismos, para de esta forma crear un vínculo de fidelidad entre TRANSALFA S.A. y sus trabajadores.

4.3.1. Grafico del Proceso de Selección del Personal.

Gráfico 22

Proceso de Selección del Personal 2010-2014



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

4.3.2. Perfil Conductor de Autobús

PERFIL CONDUCTOR AUTOBÚS
Naturaleza del Trabajo
El conductor de autobús es el responsable de efectuar el transporte de pasajeros por las calles y avenidas de la ciudad; de manera segura, responsable y económica. Para ello, verificará el estado técnico del vehículo antes de conducirlo. De igual forma, colaborará en la conservación y en el mantenimiento preventivo del autobús, a fin de obtener su máximo rendimiento para realizar el servicio sin contratiempos de ningún tipo. Por este motivo, también tendrá que estar preparado para detectar y localizar las averías mecánicas que puedan surgir en ruta, así como para orientar a los pasajeros.

Funciones
<p>La misión principal del conductor de autobús es la de conducir el vehículo de manera correcta, respetando los horarios e itinerarios establecidos, con el objeto de garantizar la seguridad de los pasajeros y la realización eficiente del servicio. Asimismo, deberá estar pendiente de la entrada y salida de pasajeros, y respetar las señales de tránsito. Por último, el conductor actuará también en caso de accidentes o siniestros, proporcionará información a los pasajeros y canalizará las quejas o reclamaciones de los mismos.</p>
Competencias
<p>El conductor de autobús, deberá tener las siguientes competencias, responsabilidad, puntualidad, habilidades de comunicación, orientación a servicio al cliente, trabajar bajo presión y trabajo en equipo.</p>
Requisitos
<p>Título de chofer Profesional (hombre o mujer) Tipo “D” o “E” Avalado por los Sindicatos de Choferes Profesionales del País Título de bachiller Edad mínima 24 años Experiencia comprobada de 1 año en conducción de vehículos a diesel</p>

4.3.3. Perfil Ayudante de Autobús

PERFIL AYUDANTE DE AUTOBÚS
Naturaleza del Trabajo
<p>El ayudante de autobús, es el responsable de efectuar la recaudación del pasaje a los usuarios que viajen en las unidades de transporte, además es el encargado de ayudar al conductor a que transite por las calles y avenidas de la ciudad; de manera segura, responsable y económica. Para ello, colaborará en la conservación y en el mantenimiento preventivo del autobús, a fin de obtener su máximo rendimiento para realizar el servicio sin contratiempos de ningún tipo.</p>

Funciones
<p>La misión principal del ayudante de autobús es la de realizar la recaudación de los pasajes, así como entregar de forma correcta los cambios, a los usuarios; también tiene la obligación de cobrar el 50% del costo del pasaje, a las personas de la tercera edad, personas con habilidades especiales y a los estudiantes primarios y secundarios. Asimismo, deberá ayudar al conductor a vigilar la entrada y salida de pasajeros, y mantener limpia la unidad de transporte.</p> <p>Por último, el ayudante actuará también en caso de accidentes o siniestros, proporcionará información a los pasajeros y canalizará las quejas o reclamaciones de los mismos.</p>
Competencias
<p>El ayudante de autobús, deberá tener las siguientes competencias, responsabilidad, puntualidad, habilidades de comunicación, orientación a servicio al cliente, trabajar bajo presión y trabajo en equipo.</p>
Requisitos
<p>Título de bachiller (hombre o mujer) Edad mínima 19 años Experiencia mínimo 3 meses 2 certificados de honorabilidad personales y de empresas</p>

4.3.4. Calendario de Capacitación para Conductores y Ayudantes.

Aquí mostramos el calendario de capacitación, tanto para conductores como para ayudantes; los mismos que serán dictados por Servicio Ecuatoriano de Capacitación (SECAP), El cual otorgara los certificados de capacitación a los trabajadores de TRANSALFA S.A.

CUADRO 10

Calendario de Capacitación 2010

Calendario de Capacitación	
Fecha: Enero 2011	Fecha: Junio 2011
Destinatarios: Conductores	Destinatarios: Conductores
Curso: Mantenimiento Preventivo	Curso: Excelencia en Servicio
Fecha: Abril 2011	Fecha: Octubre 2011
Destinatarios: Ayudantes	Destinatarios: Ayudantes
Curso: Excelencia en Servicio	Curso: Mantenimiento Preventivo

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

4.4.OUTSOURCING

TRANSALFA S.A., cumpliendo lo contemplado en el Mandato Constituyente N° 8; procederá a contratar los servicios complementarios de seguridad y alimentación.

4.4.1. Seguridad.

Se contratara una empresa de seguridad privada, para la vigilancia de las instalaciones de TRANSALFA S.A., la misma que deberá ser realizada las 24 horas al día, los 365 días del año.

4.4.2. Alimentación

TRANSALFA S.A. contratara una empresa que brinde el servicio de catering, tanto para los conductores, ayudantes, administrativos y ejecutivos de la Empresa.

4.5. Implementación de organigrama funcional y estructural para la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A.

Para una mejor aplicación del Modelo de Gestión, realizaré un nuevo organigrama estructural basado en las nuevas necesidades que conllevan la aplicación del mismo, igualmente plasmaré el organigrama funcional de cada uno de los puestos o cargos que encontraremos en el organigrama funcional.

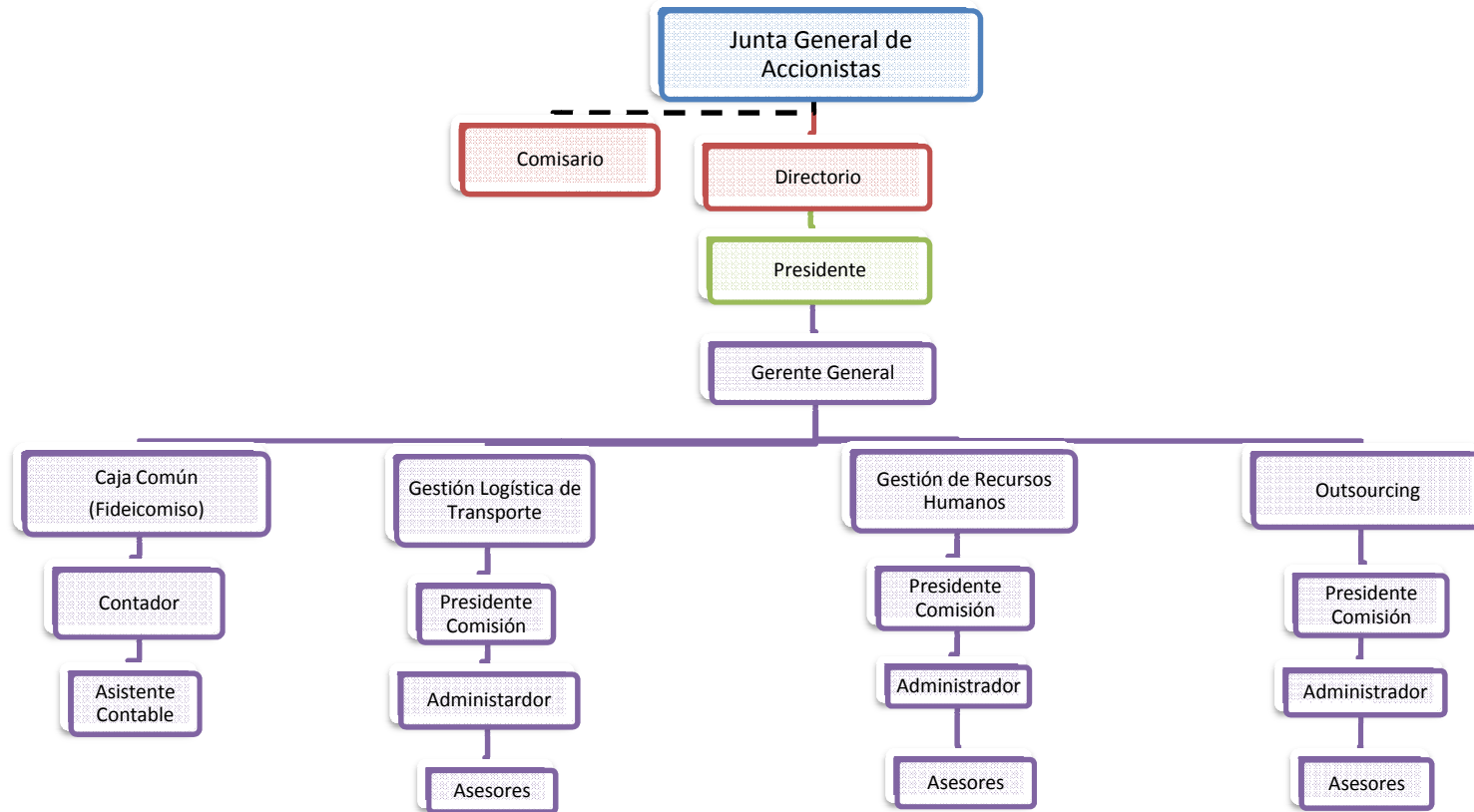
4.5.1. Organigrama estructural

Se procederá a estructurar un nuevo organigrama para la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A., de acuerdo a las nuevas necesidades que han surgido a raíz del Modelo de Gestión a implementarse, esto va a permitir tener una visión integral de los departamentos, que se han creado, a si como las funciones, atribuciones y responsabilidades que tiene cada uno de estos nuevos departamentos.

A su vez este organigrama, va a permitir diferenciar la función y el lugar al que pertenece, cada uno de los empleados de TRANSALFA S.A.; sin dejar de lado que todos los empleados deben trabajar para el engrandecimiento de la Empresa. Cabe recalcar que esta estructura organizacional, es adaptable y flexible hacia los cambios que puede darse al aplicar el Modelo de Gestión.

Gráfico 23

Organigrama Estructural TRANSALFA S.A. 2010



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILLO

4.5.1.1. Junta general de accionistas

Es la reunión de todos los accionistas de TRANSALFA S.A., se realizara una junta general ordinaria de accionistas al año; y se podrá llamar a junta general extraordinaria accionistas, el momento que convoque o crea conveniente el Directorio o a su vez puede ser convocada por el 51% del capital social.

La votación que se la realizara de acuerdo al número de acciones, que cada socio tenga; entre sus principales funciones tiene la de fijar políticas, autorizar aspectos generales, reforma de estatutos, nombra el Directorio, Presidente, Comisario, y demás, también aprueba o desaprueba informes y actas tanto de Presidente, Gerente, Comisario, y Directorio.

4.5.1.2. Directorio

El Directorio es nombrado por la Junta General de Accionistas de la Compañía TRANSALFA S.A, y estará conformado por 5 personas las cuales deben ser accionistas de la empresa; una vez designado el Directorio, este procederá a nombrar de entre sus miembros al Presidente de la Compañía, para luego nombrar al Gerente General que puede ser una persona del Directorio, de la Junta General de Accionistas o una persona particular; las reuniones de Directorio podrán ser semanales, quincenales, mensuales o cuando sean convocados. Entre sus principales funciones recae la administración de la Compañía, autoriza negociaciones, aprueba y controla presupuestos.

4.5.1.3. Presidente

Es nombrado por la Junta General de Accionistas y deberá ser accionista de la empresa, preside las Juntas Generales de Accionistas y las reuniones de Directorio, además es coadministrador con el Gerente General de la Compañía.

4.5.1.4. Gerente General

Designado por el Directorio, no deberá ser parte de la empresa ni tener ningún grado de consanguinidad con algún accionista de la Compañía, se convierte en el Representante Legal de la Compañía, supervisa y dirige el trabajo de las distintas áreas de la empresa; administra junto al Presidente los destinos de la Compañía.

4.5.1.5. Departamento de Fideicomiso

El departamento de Fideicomiso estará integrado por el Comité Técnico del Fideicomiso, el contador general de la Compañía y un asistente contable; entre sus principales funciones tiene, la de instruir al fiduciario sobre la forma de administración de los recursos, también deberá autorizar los distintos pagos que se deben realizar mensualmente, y asimismo realizara reglas para la operación del Fideicomiso.

4.5.1.6. Departamento de Gestión Logística de Transporte

Estará presidida por el segundo Vocal del Directorio, contara con un Administrador de Gestión Logística de Transporte, que será contratado por el Gerente General, mediante previa selección; también contara con seis Asesores, los cuales deberán ser accionistas de TRANSALFA S.A., y serán nombrados por la Junta General de Accionistas, además tendrán a su cargo los sub-departamentos de mantenimiento, seguridad vial, y marketing; dos Asesores estarán en cada sub-departamento para coordinar sus acciones en conjunto con el Administrador y el Presidente de la Comisión.

4.5.1.7. Departamento de Gestión de Talento Humano

Quedará presidida por el tercer vocal del Directorio, tendrá un Administrador de Talento Humano, y cuatro Asesores, nombrados por la Junta General de Accionistas; entre sus funciones constan la de reclutar y seleccionar el personal más idóneo para la Compañía TRANSALFA S.A., así como la de atender las inquietudes y observaciones, que realicen la fuerza laboral de la empresa que son los conductores y ayudantes.

4.5.1.8. Departamento de Outsourcing

Su Presidente deberá ser el cuarto vocal del directorio y contará con la colaboración de dos Asesores, designados por la Junta General de Accionistas, y un Administrador, y sus funciones son las de llevar un registro de las actividades que realicen los servicio de Catering y de Seguridad.

4.5.2. Organigrama Funcional

Tras la creación del organigrama estructural TRANSALFA S.A. debe tener un organigrama funcional en el cual se describirán las funciones de los distintos cargos que tendrán que ocupar los accionistas y personal ejecutivo, el cual será complementado con el Reglamento Interno Reformado.

PRESIDENTE.- Es el máximo representante de la Compañía, será electo por la Junta General de accionistas. De acuerdo con lo previsto en el Reglamento Interno; para ser electo Presidente deberá ser por lo menos dos años accionista de la Empresa.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	Presidente
Nivel:	Representante
Número De Cargos:	01
Código:	001
Jefe Inmediato:	Junta General de Accionistas y Directorio
Competencias:	Liderazgo, Responsabilidad, Puntualidad, Habilidades de Comunicación, Trabajo Bajo Presión y Trabajo en Equipo.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none">1. Convocar y presidir las Asambleas Generales de Accionistas.2. Convocar y presidir las Juntas de Directorio.3. Convocar y presidir las Juntas de Comité Técnico de Fideicomiso.4. Respetar y hacer respetar los reglamentos y estatutos internos.5. Co-administrar la Compañía junto con el Gerente General.6. Representar a la Compañía en actos públicos o privados a los que fuere invitada.7. Representa a la Compañía a las invitaciones recibidas por otras operadoras o gremios a los que fueren afiliados.8. Suscribir junto a Gerente General las obligaciones financieras

	<p>que tuviere la Compañía.</p> <p>9. Controlar y evaluar, junto al Gerente General, las acciones realizadas por los distintos departamentos.</p> <p>10. Sancionar según el reglamento o estatuto a accionistas y empleados.</p> <p>11. Reemplazar al Gerente General en caso de Ausencia.</p> <p>12. Todas las demás previstas por la Ley.</p>
--	---

GERENTE GENERAL.- Es el Representante Legal de la Compañía, será electo por la Directorio; no será accionista de la misma, y se requerirá que tenga estudios de Tercer o Cuarto Nivel en áreas relacionadas con el Transporte.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	Gerente General
Nivel:	Ejecutivo
Número De Cargos:	01
Código:	011
Jefe Inmediato:	Directorio y Junta General de Accionistas
Competencias:	Liderazgo, Responsabilidad, Puntualidad, Habilidades de Comunicación, Trabajo Bajo Presión y Trabajo en Equipo.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía. 2. Administrar la Compañía ejecutando a nombre de ella todos los actos o contratos que fuesen necesarios. 3. Elaborar la proforma presupuestaria anual. 4. Ser parte del Comité Técnico de Fideicomiso 5. Presentar al Directorio los informes que este solicite. 6. Presentar los Estados Financieros al Directorio y a la Junta General de Accionistas, para su posterior Aprobación.

	<ol style="list-style-type: none"> 7. Nombrar y remover a los empleados, previa autorización del Directorio. 8. Velar por la adecuada utilización de los recursos materiales, financieros y de Talento Humano de la Compañía. 9. Negociar los activos fijos de la Compañía, previa autorización del directorio. 10. Controlar y evaluar, junto al Presidente, las acciones realizadas por los distintos departamentos. 11. Informar al Directorio sobre el Estado Económico de la Compañía. 12. Todas las demás previstas por la Ley.
--	---

VOCALES DE DIRECTORIO.- Electos por la Junta General de Accionistas; en un número de ocho, (4) vocales principales y (4) vocales suplentes, para ser electos vocales del Directorio deberán ser accionistas al menos dos años de la empresa. El Primer Vocal Principal, asumirá la Vicepresidencia de la Compañía; el Segundo Vocal presidirá el departamento de Gestión Logística de Transporte; el Tercer Vocal asumirá la presidencia del departamento de Gestión del Talento Humano, y el Cuarto Vocal será presidente del departamento de Outsourcing.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	Vocal de Directorio
Nivel:	Representante
Número De Cargos:	04
Código:	021
Jefe Inmediato:	Junta General de Accionistas
Competencias:	Liderazgo, Responsabilidad, Puntualidad, Habilidades de Comunicación, Trabajo Bajo Presión y Trabajo en Equipo.
Funciones:	1. Asistir a las Juntas de Directorio, a las que sean llamados.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno y los estatutos. 3. Determinar políticas y metas de la Compañía. 4. Presidir las diferentes comisiones según sean elegidos. 5. Aprobar la venta de activos fijos de la Compañía. 6. Aprobar o rechazar las solicitudes de nuevos accionistas. 7. Conocer la situación financiera de la compañía por parte del Gerente General. 8. Dictar medidas administrativas. 9. Informar a Presidente y Gerente los problemas, inconvenientes y avances, de las diferentes comisiones. 10. Fijar las remuneraciones de representantes, ejecutivos y empleados de la Compañía. 11. Todas las demás previstas por la Ley.
--	--

ASESORES.- Serán electos por la Junta General de Accionistas, en un número de doce (12), para ser electos inspectores por lo menos deben ser accionistas dos años. De los cuales seis colaboraran en el Departamento de Gestión Logística de Transporte, cuatro irán al Departamento de Gestión del Talento Humano y dos al Departamento de Outsourcing.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	Inspectores
Nivel:	Representante
Número De Cargos:	08
Código:	031
Jefe Inmediato:	Junta General de Accionistas; Directorio, Presidente
Competencias:	Liderazgo, Responsabilidad, Puntualidad, Habilidades de Comunicación, Trabajo Bajo Presión y Trabajo en Equipo.

Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respetar y hacer respetar el Reglamento Interno y los estatutos. 2. Colaborar en el cumplimiento de los objetivos de las diferentes comisiones. 3. Presentar los informes de avances a Presidencia de la comisión.. 4. Fijar los parámetros en que se desenvolverán las diferentes comisiones. 5. Estar pendientes de los inconvenientes que puedan ocurrir en los sub-departamentos, de las comisiones. 6. Colaborar con el mantenimiento de las Unidades de Transporte. 7. Colaborar con el trabajo en las Unidades de Transporte, en casos en que no exista conductor o ayudante.
-------------------	---

CONTADOR.- Profesional de Tercer o Cuarto Nivel, CPA, Economista o Lic. en Economía, de preferencia especialista en Transporte; será contratado por el Gerente General, mediante la aprobación del Directorio de la Compañía.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	Contador
Nivel:	Ejecutivo
Número De Cargos:	01
Código:	041
Jefe Inmediato:	Gerente General, Directorio y Junta General de Accionistas.
Competencias:	Honorabilidad, Responsabilidad, Puntualidad, Habilidades de Comunicación y Trabajo Bajo Presión.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar al día la contabilidad de la Compañía 2. Estar al día con los impuestos 3. Proporcionar datos verdaderos a los Representantes y Ejecutivos de la Compañía. 4. Presentar los balances en los `plazos establecidos por la Ley.

	<ol style="list-style-type: none"> 5. Informar mensualmente el logro de objetivos de la Caja Común 6. Asesorar indirectamente a los miembros de Comité Técnico de Fideicomiso. 7. No divulgar la información financiera a personas ajenas a la Compañía. 8. Todas las demás previstas en la Ley.
--	--

ASISTENTE CONTABLE.- Contratado por el Contador, mediante aprobación del Gerente General; deberá poseer Título Intermedio o de Tercer Nivel, y estará bajo las órdenes del Contador General, de la Compañía TRANSALFA S.A.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	Asistente Contable
Nivel:	Ejecutivo
Número De Cargos:	01
Código:	051
Jefe Inmediato:	Contador General, Gerente General
Competencias:	Honorabilidad, Responsabilidad, Puntualidad, Habilidades de Comunicación, Trabajo Bajo Presión y Trabajo en Equipo.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar en correlación con las actividades que necesite el Contador General 2. Llevar al día la Contabilidad de la Compañía. 3. Elaborar los Balances en los plazos establecidos. 4. Colaborar con el engrandecimiento de la Compañía 5. No divulgar información interna de la Compañía. 6. Todas las demás que crean convenientes el Contador y el Gerente General.

ADMINISTRADOR DE GESTIÓN LOGÍSTICA DE TRANSPORTE.- Deberá poseer título de Tercer o Cuarto Nivel, de preferencia en actividades relacionadas al Transporte y será el encargado de administrar junto al Presidente de la Comisión Logística de Transporte, todo lo relacionado con el departamento y sus sub-departamentos; a demás contara con el apoyo de seis Asesores.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	Administrador de Gestión Logística de Transporte
Nivel:	Ejecutivo
Número De Cargos:	01
Código:	061
Jefe Inmediato:	Gerente General, Directorio
Competencias:	Honorabilidad, Responsabilidad, Puntualidad, Habilidades de Comunicación, Trabajo Bajo Presión y Trabajo en Equipo.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar en correlación con las actividades que necesite el departamento. 2. Elaborar informes de inconvenientes, problemas y avances de cada uno de los Sub-departamentos 3. Informar al Gerente General y al Directorio en caso de que algún asesor no esté cumpliendo sus funciones. 4. Dar solución a los problemas de su departamento en medida de lo posible. 5. Coordinar las actividades de los Sub-departamentos con los asesores. 6. Colaborar con el engrandecimiento de la Compañía 7. No divulgar información interna de la Compañía. 8. Todas las demás que crean convenientes el Gerente General.

ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.- Contratado por el Gerente General, y deberá poseer título de Tercer Nivel, de preferencia con relación en Talento Humano y será el encargado de administrar junto al Presidente de la Comisión de Talento Humano, todo lo relacionado con el departamento y contara con el apoyo de cuatro Asesores.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	Administrador de Talento Humano
Nivel:	Ejecutivo
Número De Cargos:	01
Código:	062
Jefe Inmediato:	Gerente General, Directorio
Competencias:	Honorabilidad, Responsabilidad, Puntualidad, Habilidades de Comunicación, Trabajo Bajo Presión y Trabajo en Equipo.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar en correlación con las actividades que necesite el departamento. 2. Elaborar informes de inconvenientes, problemas y avances del departamento 3. Informar al Gerente General y al Directorio en caso de que algún asesor no esté cumpliendo sus funciones. 4. Dar solución a los problemas de su departamento en medida de lo posible. 5. Coordinar las actividades del departamento junto a los asesores. 6. Elaborar planes, horarios, reglas y políticas para los empleados. 7. Mejorar el clima laboral entre los empleados y accionistas. 8. Colaborar con el engrandecimiento de la Compañía 9. No divulgar información interna de la Compañía. 10. Todas las demás que crean convenientes el Gerente General.

ADMINISTRADOR DE OUTSOURCING.- Entre sus requisitos deberá poseer título de Tercer Nivel, de preferencia en actividades de administración o gerencia y será el encargado de administrar junto al Presidente de la Comisión de Outsourcing, todo lo relacionado con el departamento y las actividades que realicen las empresas de catering y seguridad.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	Administrador de Outsourcing
Nivel:	Ejecutivo
Número De Cargos:	01
Código:	063
Jefe Inmediato:	Gerente General, Directorio
Competencias:	Honorabilidad, Responsabilidad, Puntualidad, Habilidades de Comunicación, Trabajo Bajo Presión y Trabajo en Equipo.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar en correlación con las actividades que necesite el departamento. 2. Elaborar informes de inconvenientes, problemas y avances de cada uno de los Sub-departamentos 3. Informar al Gerente General y al Directorio en caso de que algún asesor no esté cumpliendo sus funciones. 4. Dar solución a los problemas de su departamento en medida de lo posible. 5. Coordinar las actividades de los Sub-departamentos con los asesores. 6. Colaborar con el engrandecimiento de la Compañía 7. No divulgar información interna de la Compañía. 8. Todas las demás que crean convenientes el Gerente General.

COMISARIO.- Serán electos por la Junta General de Accionistas, en un numero de dos un Comisario Principal y un Comisario Suplente, serán electos por un lapso de dos años según el Reglamento Interno; para ser designado comisario deberá al menos estar dos años como accionista de la Compañía.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	Comisario
Nivel:	Representante
Número De Cargos:	01
Código:	071
Jefe Inmediato:	Junta General de Accionistas
Competencias:	Honorabilidad, Responsabilidad, Puntualidad, Habilidades de Comunicación, Trabajo Bajo Presión y Liderazgo.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar los movimientos contables de la Compañía. 2. Vigilar los movimientos económicos realizados por Gerencia 3. Solicitar la información que creyera necesaria, a Gerencia o al Contador. 4. Asistir a las reuniones de Directorio con voz pero sin voto. 5. Presentar informes de su Trabajo a la Junta General de Accionistas. 6. Todas las demás previstas en la Ley.

4.6.Reformulación del Reglamento Interno de la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A.¹⁸

Para la aplicación del presente Modelo de Gestión, he visto la necesidad de reformar el Reglamento Interno de la Compañía TRANSALFA S.A.; a continuación se presentara los cambios a los artículos que son necesarios y la derogación de otros.

4.6.1. Reemplazo e incrementos de Artículos y Literales del Reglamento Interno

- Se reemplaza el literal a) del Art. 3 del Capítulo Primero de los Accionistas , que dice:
 - a) *Ser propietario de un vehículo motorizado adecuado a las regulaciones de tránsito en vigencia a la fecha de ingreso del aspirante; por:*
 - a) Haber sido propietario de un vehículo, adecuado a las regulaciones de tránsito en vigencia a la fecha de ingreso al Modelo de Gestión basado en la Caja Común.
- Se reemplaza la palabra ***Accionistas*** por la palabra **COMPAÑÍA**, en el Art. 9 de las Obligaciones de los Accionistas frente al Trabajo; y quedará:

DE LAS OBLIGACIONES DE LA COMPAÑÍA FRENTE AL TRABAJO.

- Se reemplaza el Art. 44 del Capítulo Quito las Elecciones, que dice:

La Junta General elegirá obligatoriamente: Presidente, Vicepresidente, Gerente General, tres vocales principales, dos comisarios de cuentas y dos miembros de cada

¹⁸ Ver Anexo N° 5

Comisión o los que fueren necesarios que la Compañía requiera. Presidirá las Juntas del Directorio el Presidente de la Compañía; por:

La Junta General elegirá obligatoriamente: Presidente, Directorio conformado por (cuatro vocales principales, cuatro vocales secundarios); doce asesores para los distintos departamentos y comisiones; un comisario principal y un comisario suplente.

- Se incrementa el literal l) en el Art. 47 del Capítulo Sexto del Presidente que dirá.

k) Convocar y presidir las Junta de Comité Técnico de Fideicomiso

- Se incrementara el literal u) en el Art 48 del Capítulo Séptimo del Gerente General que dirá:

u) Asistir a las Juntas de Comité Técnico de Fideicomiso, cada vez que sean convocadas por el Presidente.

- Se incrementa el Art. 51 en el Capítulo Séptimo del Gerente General que dirá:

El Gerente General será nombrado por el Directorio, elegido de una terna de Aspirantes al cargo que deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a. Tener titulo de Tercer o Cuarto Nivel, en áreas relacionadas en administración, gerencia y transporte.
- b. No ser accionista de ninguna Empresa de Transporte.
- c. No tener ningún grado de consanguinidad, ni segundo de afinidad con algún Accionista de TRANSALFA S.A.

- Se remplaza los literales a, b, c, d y e del Art. 53 del Capítulo Octavo del Directorio, de su integración y Funciones, por los literales:

a) Asesores de Gestión Logística de Transporte

b) Asesores de Gestión de Talento Humano

c) Asesores de Outsourcing

- Se reemplaza la multa del Art. 62 de los Artículos Complementarios de 30 dólares a 150 dólares.

4.6.2. Derogación de Artículos y Literales del Reglamento Interno.

- Se deroga los literales j) y l) del Art. 5 de los Derechos, Obligaciones y Sanciones de los Accionistas; debido a que con el Nuevo Modelo de Gestión, los accionistas ya no serán propietarios de las Unidades de Transporte.
- Se deroga el Art. 8 de las Obligaciones de los Accionistas frente a la Unidad; ya que con el Nuevo Modelo de Gestión, los accionistas ya no serán propietarios de las Unidades de Transporte.
- Se deroga los literales d) y e) del Art. 9 de las Obligaciones de los Accionistas frente al Trabajo; ya que cumpliendo con el nuevo modelo los accionistas, si quieren laborar en las unidades, deberán hacerlo con los mismos deberes y derechos de los demás conductores.
- Se deroga los Art. 48, 49, 50, 51, y 52 del Capítulo Sexto de la Ayuda por Accidentes de Tránsito; debido a que los accionistas no tendrán ningún grado de responsabilidad ante las Unidades de Transporte.
- Se deroga los Art. 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61 y 62 del Capítulo Séptimo de los Créditos, ya que por ningún motivo puede haber créditos hacia los accionistas, en las Compañías de Transporte.
- Se deroga los Art. 63, 64, 65, 66 y 67 del Capítulo Octavo de los diferentes Fondos y Ahorros del Fondo de Prestamos; cumpliendo con el nuevo Modelo, los accionistas ya no tendrán que dar mantenimiento a las Unidades de Transporte.

- Se deroga los Art. 68, 69, 70, 71 y 72 del Capítulo Noveno de la Ayuda a los Accionistas. Ya que estas ayudas estaban destina en su contenido a los accidentes de Tránsito.
- Se deroga el Art. 73 del Capítulo Décimo de la pérdida de Ayuda a los Accionistas. Debido a que es ayuda para accidentes de Tránsito que puedan sufrir las Unidade3s de Transporte.
- Se deroga el literal f) del Art. 78 del Capítulo Décimo Tercero del Directorio, de su integración y Funciones. Ya que con el nuevo Modelo se reestructura las funciones que deben tener, cada parte de la Compañía,
- Se deroga el Art. 80 del Capítulo Décimo Tercero del Directorio, de su integración y Funciones. Ya que desaparecen las comisiones que existían, en el anterior Reglamento.
- Se deroga el Art. 83 de los Artículos Complementarios. Debido a que los accionistas no pueden recibir créditos de parte de la Compañía.

4.7.Modernización de la Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A.

Para efectos de un mejor y adecuado manejo de la Compañía TRANSALFA S.A., se deberá invertir y mejorar los aspectos de logística de transporte para lo cual se planteada un plan de modernización basado en cuatro aspectos básicos para la Empresa.

4.7.1. Adquisición de un nuevo Terreno

Para el año 2011, se tiene proyectado adquirir un nuevo terreno, por los alrededores del Obrero Independiente, que es uno de los barrios donde se presta el Servicio de Transporte. Este nuevo terreno deberá tener 3000 metros cuadrados; los cuales estarán distribuidos en Parqueaderos para los autobuses y personal de la Empresa; también se construirá en nuevo edificio de Administración que preste todas las comodidades, para los accionistas, empleados y la comunidad.

4.7.2. Construcción de Parqueaderos

Se emprenderá la adecuación, de los espacios destinados para parqueaderos en enero del 2012, los mismos que servirán para el estacionamiento de los autobuses, en las horas que dejen de prestar en servicio de Transporte, y en casos de Mantenimiento de los mismos; además servirán como una fuente de ingresos para TRANSALFA S.A., ya se arrendara el parqueadero a personas particulares.

4.7.3. Adquisición de nuevas Unidades de Transporte

La renovación del parque automotor de la Compañía TRANSALFA S.A., está proyectada para el cuarto año de implantación del nuevo Modelo, para lo cual se adquirirá 5 unidades nuevas en remplazo de las unidades más antiguas, también se puede realizar la renovación del parque automotor mediante la chatarrización que apoya el gobierno nacional y la Corporación Financiera Nacional y que está dispuesta en la actual Ley de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial.

4.7.4. Construcción de Edificio Administrativo

La construcción del nuevo edificio Administrativa se dará inicio, en marzo del 2014, una vez concluida la nueva edificación se procederá a vender el edificio actual, lo cual servirá para la capitalización del año 2015, para la Compañía TRANSALFA S.A., el nuevo edificio se convierte en un proyecto que beneficiara a los accionistas, empleados y la comunidad en general.

4.8.Evaluación Económica¹⁹

La Evaluación Económica para el Modelo de gestión de la Compañía TRANSALFA S.A., será proyectada a 5 años, mediante la inflación obtenida del IPCU, ya que este es un proyecto real y que puede ser implementado en cualquier otra empresa de transporte urbano del Distrito Metropolitano de Quito.

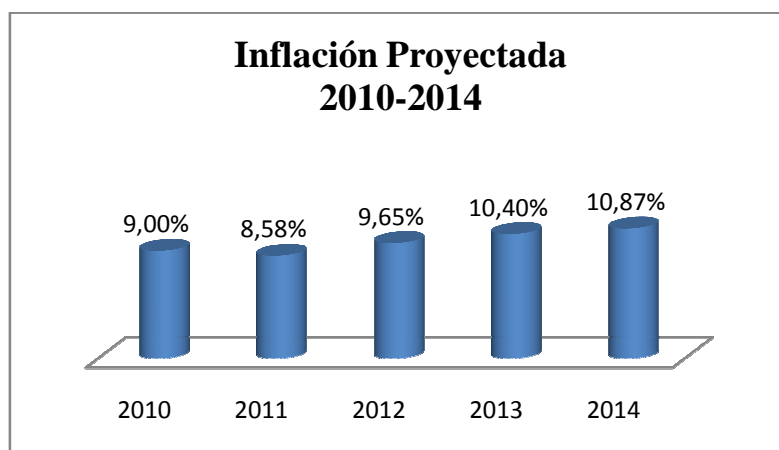
4.8.1. Inflación.

La inflación es la medida estadística obtenida 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. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales.

La realidad señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios. Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

¹⁹ Ver Anexo N° 6

Gráfico 24



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

4.8.2. Ingresos por Explotación del Servicio de Transporte.

La explotación del Servicio de transporte, es la principal fuente de ingreso para la Compañía de Transporte TRANSALFA S.A., para lo cual he realizado un estudio del volumen de pasajeros, que se trasladan diariamente en las unidades de Transporte de la Compañía. Tanto de pasajeros de tarifa preferencial como son los adultos mayores de 65 años, las personas con capacidades especiales y los estudiantes; como de pasajeros de tarifa completa.

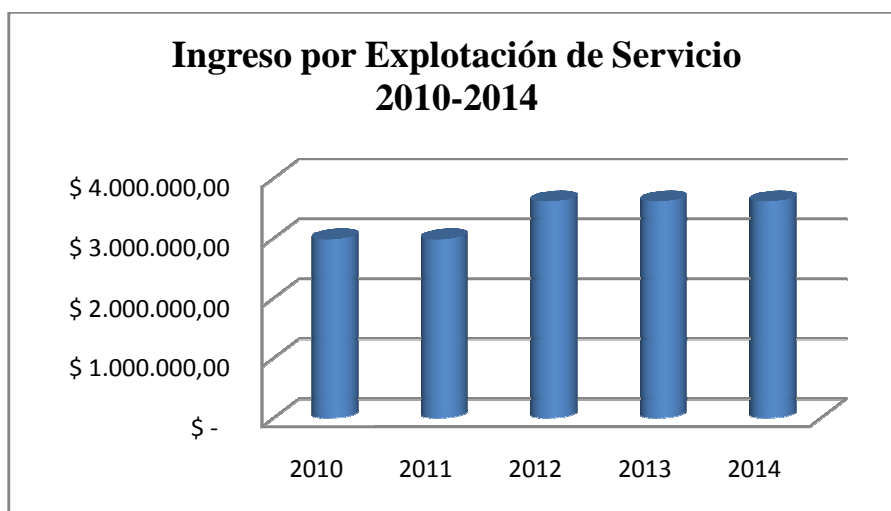
- **Tarifas²⁰**

Las tarifas que se manejan actualmente, en el servicio de Transporte Urbano es de 0.25 centavos de dólar por pasajero de tarifa completa y de 0.12 centavos de dólar por pasajero con tarifa preferencial. Además he encontrado que aproximadamente el 60% del total de pasajeros al día, son de tarifa completa y el restante 40% son de tarifa preferencial; lo que nos da un ingreso anual de \$ 2.983.068,00.

²⁰ Ver Anexo N° 7

Hace más de diez años, las tarifas del Transporte en todas sus modalidades, no han sido revisadas por ningún gobierno, razón por la cual creo que para el año 2012, las tarifas tendrán un ligero aumento en su valor, que sería de 0.05 centavos de dólar para la tarifa completa y de 0.03 centavos de dólar la tarifa preferencial, lo cual permitirá a TRANSALFA S.A., obtener un ingreso aproximado de \$ 3.615.840,00; por la explotación del servicio.

Gráfico 25



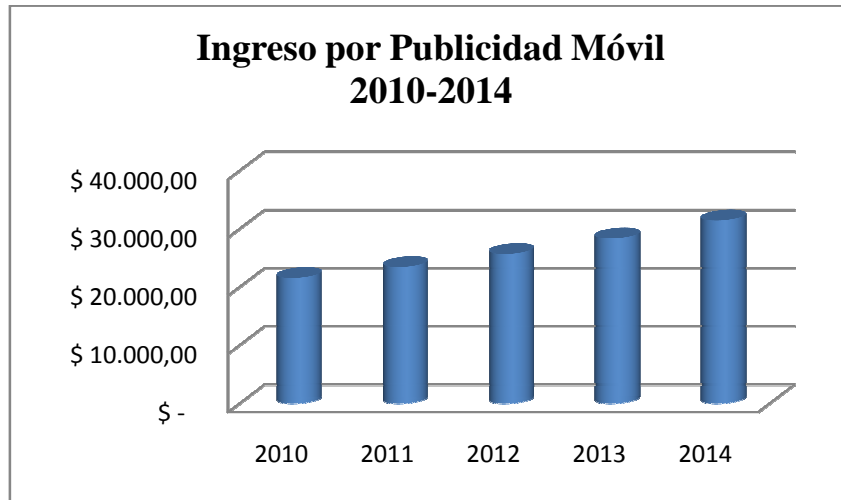
FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

- **Ingresos por Publicidad Móvil²¹**

Este ingreso alternativo que percibirá TRANSALFA S.A., por publicidad móvil en los Autobuses, se lo ha hecho considerado a los distintos proveedores que tendrá la Empresa, tal es el caso del Combustible, Lubricantes, Neumáticos, Catering, Institución Financiera y Talleres de Mantenimiento; y que para el 2010 comienza con un ingreso de \$ 21.600,00.

²¹ Ver Anexo N° 8

Gráfico 26



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

- **Ingreso por Alquiler de Parqueadero.**

TRANSALFA S.A., obtendrá ingresos por alquiler de parqueadero a personas particulares, en los años 2013 y 2014, una vez que se haya concluido con la construcción de los mismos, los costos de estos serán de \$ 2.00 para autobuses y \$ 1.00 para autos.

CUADRO 11

Ingreso por Alquiler de Parqueadero

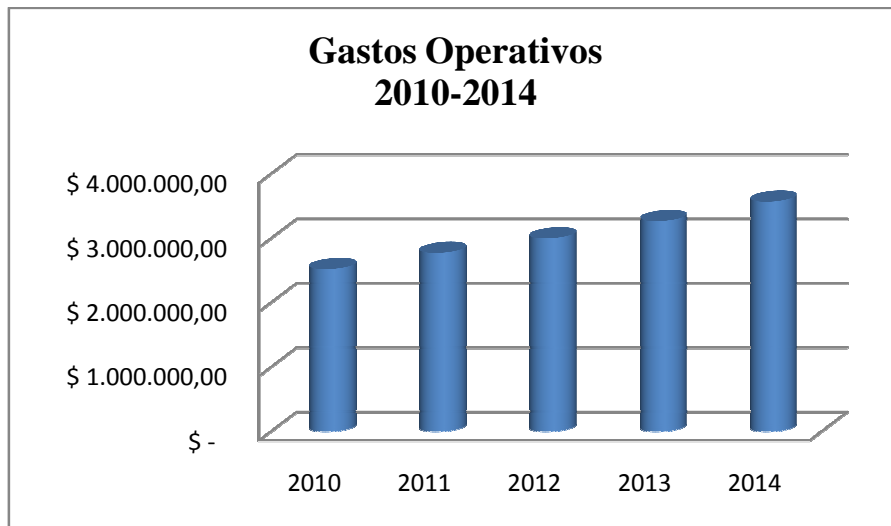
Ingreso por Parqueadero		
	2013	2014
Autobuses	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00
Autos	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00
Total	\$ 16.200,00	\$ 16.200,00

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

4.8.3. Gastos Operativos²²

Los gastos operativos, hacen referencia al dinero que debe desembolsar TRANSALFA S.A., por el desarrollo o explotación del Servicio de Transporte. Los gastos operativos; son los sueldos, los beneficios sociales de sus empleados, gastos de representación, mantenimiento, combustible, catering, seguridad, fideicomiso, servicios básicos, publicidad, útiles de oficina, pago a los accionistas. Todos estos gastos, son necesarios para la operación de las Unidades de Transporte, llegando éstos en el 2010 a \$ 2.525.820,26 y que para el 2014 ascienden a \$ 3.570.818,08.

Gráfico 27



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

²² Ver Anexo N° 9

4.8.4. Flujo de Caja Proyectado TRANSALFA S.A.

CUADRO 12

Flujo de Caja Proyectado TRANSALFA S.A.

Flujo de Caja	Saldo I.	2010	2011	2012	2013	2014
Saldo Inicial	\$ 2.615,10	\$ 2.615,10	\$ 283.158,36	\$ 154.091,62	\$ 430.518,05	\$ 223.803,29
INGRESOS	-					
Transporte/publicidad/parqueo	-	\$ 3.004.668,00	\$ 3.006.521,28	\$ 3.641.556,52	\$ 3.660.431,04	\$ 3.663.517,15
EGRESOS	-	\$ 2.724.124,74	\$ 3.135.588,02	\$ 3.365.130,10	\$ 3.867.145,79	\$ 3.784.387,77
Sueldos		\$ 569.880,00	\$ 633.890,04	\$ 695.060,43	\$ 767.346,71	\$ 850.757,30
IESS		\$ 69.240,42	\$ 77.017,64	\$ 84.449,84	\$ 93.232,63	\$ 103.367,01
Décimo Tercer Sueldo		\$ 47.490,00	\$ 52.824,17	\$ 57.921,70	\$ 63.945,56	\$ 70.896,44
Décimo Cuarto Sueldo		\$ 39.360,00	\$ 43.779,46	\$ 48.004,17	\$ 52.996,61	\$ 58.757,34
Vacaciones		\$ 23.745,00	\$ 26.412,09	\$ 28.960,85	\$ 31.972,78	\$ 35.448,22
Fondos de Reserva			\$ 52.824,17	\$ 57.921,70	\$ 63.945,56	\$ 70.896,44
Representación		\$ 69.480,00	\$ 75.441,38	\$ 82.721,48	\$ 91.324,51	\$ 101.251,49
Gasto Combustible		\$ 419.985,00	\$ 419.985,00	\$ 419.985,00	\$ 419.985,00	\$ 419.985,00
Gasto Mantenimiento		\$ 418.650,00	\$ 454.570,17	\$ 498.436,19	\$ 550.273,56	\$ 610.088,29
Gasto Catering		\$ 233.280,00	\$ 253.295,42	\$ 277.738,43	\$ 306.623,23	\$ 339.953,17
Gasto Seguridad		\$ 12.240,00	\$ 13.290,19	\$ 14.572,70	\$ 16.088,26	\$ 17.837,05
Gasto Servicios Básicos		\$ 4.515,28	\$ 4.902,69	\$ 5.375,80	\$ 5.934,89	\$ 6.580,01
Gasto Capacitación		\$ 2.000,00	\$ 2.171,60	\$ 2.381,16	\$ 2.628,80	\$ 2.914,55
Gasto Publicidad		\$ 1.500,00	\$ 1.628,70	\$ 1.785,87	\$ 1.971,60	\$ 2.185,91
Gasto de Gestión		\$ 51.748,93	\$ 56.742,71	\$ 62.643,95	\$ 69.453,35	\$ 69.453,35
Gasto Depreciación		\$ 20.331,50	\$ 20.331,50	\$ 20.331,50	\$ 20.331,50	\$ 20.331,50
Gasto Útiles de Oficina		\$ 2.374,12	\$ 2.603,23	\$ 2.873,96	\$ 3.186,36	\$ 3.186,36
Accionistas		\$ 540.000,00	\$ 586.332,00	\$ 642.913,04	\$ 709.775,99	\$ 786.928,64
Adquisición de Activos fijos			\$ 250.000,00		\$ 425.000,00	
Adecuaciones/ Construcciones				\$ 100.000,00		\$ 150.000,00
Gastos Bancarios		\$ 38.779,88	\$ 38.779,88	\$ 47.005,92	\$ 47.005,92	\$ 47.005,92
15% Participación Trabajadores		\$ 66.010,18	\$ 28.454,89	\$ 88.570,92	\$ 51.361,24	\$ 6.853,97
25% Impuesto a la Renta		\$ 93.514,42	\$ 40.311,09	\$ 125.475,47	\$ 72.761,75	\$ 9.709,79
S/D	\$ 2.615,10	\$ 283.158,36	\$ 154.091,62	\$ 430.518,05	\$ 223.803,29	\$ 102.932,67

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

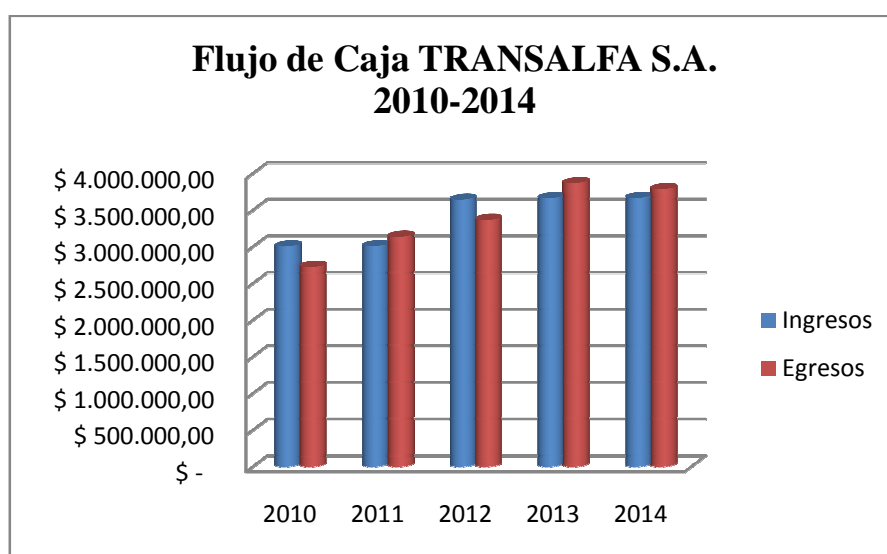
CUADRO 13

Inversiones Proyectadas TRANSALFA S.A.

Terreno	\$	250.000,00
Garaje	\$	100.000,00
Buses	\$	425.000,00
Edificio	\$	150.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$	925.000,00

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

Gráfico 28



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

Como se puede observar en el Flujo de Caja, TRANSALFA S.A. maneja un promedio de \$ 3.004.668,00; que relacionados con todos los egresos como pago de sueldos, pago al beneficios sociales, fideicomiso, servicios básico, entre otros. El promedio de los ingresos durante los cinco años será de \$ 3.395.338,80, provenientes de la explotación del servicio de transporte, publicidad móvil y alquiler de parqueadero; lo que indica que la TRANSALFA S.A., tendrá la solvencia necesaria para asumir la compra de activos fijos, y comenzar la construcción de la nueva edificación.

4.8.5. Índices Financieros.²³

Determinado el Flujo de Ingresos y los costos del proyecto en el periodo de tiempo proyectado, procedemos a realizar una comparación entre los datos obtenidos.

Los indicadores más utilizados son, el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Relación Beneficio Costo (B/C).

CUADRO 14

Índices Financieros

VALOR ACTUAL NETO	\$ 586.275,25
RELACION BENEFICIO/COSTO (B/C)	0,63
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	35%

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

Con una inversión de \$ 925.000,00; a lo largo de los cinco años, TRANSALFA S.A., obtendrá un rédito de \$ 586.275,25 actualizados a las condiciones económicas y financieras del momento. Mientras que con una Tasa Interna de Retorno del 35%, que permite cubrir la totalidad de los costos y gastos de operación actualizados, nos muestra que es evidente que la aplicación del Modelo GETUP en TRANSALFA S.A.; es beneficiosa y optimista tanto para sus accionistas como para la Empresa.

Así mismo la relación Costo/Beneficio nos demuestra que por cada dólar invertido, TRANSALFA S.A. obtendrá \$ 0,63 centavos de ganancia. Razón por la cual queda demostrado que el Transporte Público de Pasajeros, mediante una eficiente Gestión es un negocio lucrativo, en el cual se puede invertir.

En base a los resultados obtenidos, en los índices de la evaluación económica del Modelo GETUP, aplicado a TRANSALFA S.A., se puede determinar que la factibilidad del proyecto, es viable, ya que ha sido elaborada en términos reales y los resultados garantizan que la aplicación del Sistema de Caja Común; permitirá

²³ Ver Anexo N°10

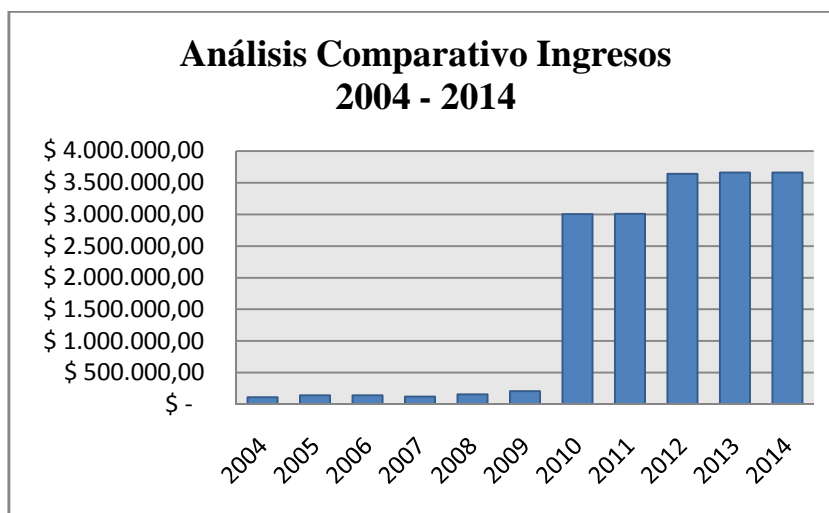
generar los recursos necesarios para cubrir los costos y los gastos, provenientes de la explotación del Servicio de Transporte; y a la vez que se generarán las utilidades suficientes, para que la actividad se mantenga en el horizonte prometedor, sin necesidades financieras y económicas.

4.8.6. Análisis comparativo TRANSALFA S.A.

- **Ingresos.**

Entendiendo a los ingresos de una empresa, como al ejercicio de la prestación de servicios o la venta de productos o bienes, que a cambio de ellos se percibe dinero o nacen derechos de cobro a su favor, que se harán efectivos en las fechas estipuladas.

Gráfico 29



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

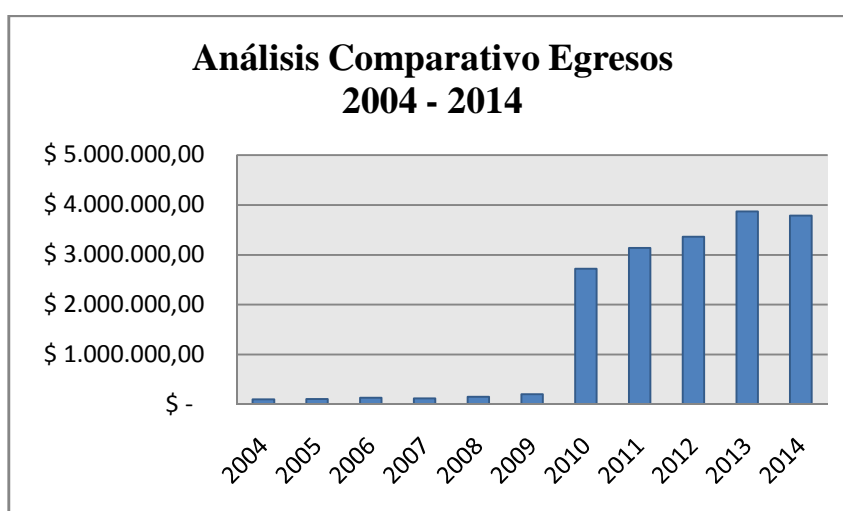
TRANSALFA S.A., a partir de la implementación del Modelo GETUP, tendrá un ingreso anual de \$ 3.004.668,00; producto de la explotación del servicio de transporte, publicidad móvil y por alquiler de parqueadero; que si comparamos con

los \$ 208.552,92; que percibió la empresa en el año 2009, son superiores, debido a que hasta el año 2009 TRANSALFA S.A., percibía como ingresos solamente la cuota de administración por parte de cada accionista. Lo cual demuestra que el Modelo GETUP, es aplicable y beneficioso para sus accionistas y para brindar un mejor servicio a los usuarios.

- **Egresos o Gastos.**

El gasto, son la obligaciones que adquiere la empresa, para poder funcionar normalmente, entre los gastos más conocidos, tenemos la mano de obra, servicios básicos, suministros, publicidad, etc.

Gráfico 30



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: SANTAMARÍA DANILO

Los gastos generados en TRANSALFA S.A., en año 2009 son de \$ 205.937,82; los cuales fueron cubiertos por la cuota administrativa que cada accionista debía pagar semanalmente. Para el año 2010 los gastos se incrementan a \$ 2.724.124,74; debido a que la empresa asume la administración de las 50 Unidades de Transporte, e incurre en gastos de mantenimiento, catering, seguridad, entre otros gastos.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- El Transporte en todas sus modalidades, es considerado como uno de los sectores Estratégicos para el Estado Ecuatoriano; ya que la prestación del Servicio de Transporte es esenciales para el movimiento de la economía en el País, todo esto se ve reflejado en el Producto Interno Bruto (PIB 2009 Transporte y Almacenamiento 1792.316 millones de dólares); debido a que el Transporte es uno de los mayores contribuyentes, para los ingresos estatales, ya sea mediante el pago Aranceles, Impuestos o Tasas.
- Existen 188 Empresas de Transporte Urbano, constituidas legalmente en el Ecuador; ya sean como Cooperativas o Compañías. Siendo Guayas y Pichincha las provincias con mayor cantidad de autobuses. Actualmente suman alrededor 9716 autobuses a nivel nacional, destinados al Servicio de Transporte Urbano de Pasajeros. Figuran tres tipos de servicios autorizados en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, para el Transporte Urbano, que son, Bus Tipo, Especial y Popular.
- La Compañía de Transporte Urbano TRANSALFA S.A., es creada el 14 de Febrero de 1995, con el objetivo de brindar el servicio de Transporte a los barrios; Balcón del Valle, Obrero Independiente, Las Casas y la Comuna; en el año 2000 TRANSALFA S.A., decide absorber a la Cía. SETUV, con la cual aumenta su flota vehicular a 50 autobuses. De ahí hasta la actualidad TRANSALFA S.A., ha venido modernizando su parque automotor a través de cada uno de sus

accionistas, con el fin de brindar un mejor servicio a sus usuarios. Pero la gestión individual, de las Unidades de Transporte hace que los costos de mantenimiento sean elevados, y en muchos de los casos los accionistas no obtienen ganancias.

- La Caja Común es un Sistema Financiero, que puede ser empleado mediante un Fideicomiso Financiero, el cual permite garantizar la inversión de los accionistas de una Empresa de Transporte, descartando de esta forma cualquier desconfianza que pudiere existir, ya que la distribución de los ingresos se la realizará en forma equitativa entre todos los asociados; disminuyendo de esta forma un posible mal uso de los fondos de la Empresa por parte de sus Directivos y Empleados.
- El Modelo GINTRA (Gestión Integral de Empresas Operadoras de Transporte), facilita la Gestión de Empresas de Transporte apoyado en el cuadro de Mando Integral, compuesto por siete áreas, destinadas a la planificación, regulación, seguridad y control mediante indicadores; de las actividades que realizan, incrementando notablemente la rentabilidad de las Empresas de Transporte.
- Outsourcing es una innovadora técnica de administración que ayuda a las Empresas, a transferir a terceros procesos o actividades complementarias, que no forman parte giro principal de negocio; permitiendo concentrar todos los esfuerzos en las actividades, de crecimiento de las organizaciones. Para el caso de las Empresa Ecuatorianas, el Estado mediante el Mandato Constituyente N° 8, en su artículo 3 permite, la utilización de esta técnica, en servicios como, seguridad, limpieza, alimentación, mensajería y vigilancia.
- La implementación del Modelo GETUP (Gestión para Empresas de Transporte Urbano de Pasajeros); en TRANSALFA S.A., permite cumplir con las metas planteadas al inicio del proyecto, como es la compra de un nuevo terreno, la construcción de parqueaderos para las Unidades de Transporte, un nuevo edificio administrativo y renovación paulatina del parque automotor; además de tener una

mejor estructura administrativa y poder seguir forjando un futuro prometedor y convertirse en una Empresa de Transporte solida económicamente.

- La Evaluación Económica del proyecto, muestran claramente que la Gestión integral de las Unidades de Transporte, reduce los costos de mantenimiento y evita la competencia entre las mismas, ya que conductores como ayudantes trabajan para la Empresa, generando un sentido de pertenencia hacia la misma; y no dependen expresamente del dueño del bus; para poder laborar. Así mismo los Índices Financieros, reflejan un beneficio de 0.63 centavos, por cada dólar que invierta TRANSALFA S.A.; con una Tasa Interna de Retorno del 35%, indicando que la operativización del Modelo GETUP, es beneficioso para los accionistas, garantizando sus inversiones. Ya que los \$ 925.000,00 de inversión, son cubiertos con las utilidades que generará la Empresa, obteniendo a más de esto un rédito de \$ 586.275,25 actualizados a las condiciones económicas y financieras del momento.

5.2.Recomendaciones

- El Transporte en el Ecuador, ha sido uno de los sectores más olvidados por los Gobiernos de turno, tal es el casos que hace más de diez años, no son revisadas las Tarifas del Transporte en ninguna de sus modalidades. Por lo que es necesario que la dirigencia del Transporte a nivel Nacional adopte una postura seria en cuanto al tema de las Tarifas del Transporte, ya que año tras año los insumos para el mantenimiento de las Unidades de Transporte han subido y no se ha recibido respuesta alguna de las autoridades al respecto.
- La unificación de Empresas de Transporte en cualquiera de sus modalidades, es una alternativa, que permitirá a éstas disminuir la competencia desleal, que existe en la actualidad, así como generar nuevas fuentes de empleo, brindando un mejor servicio a sus usuarios y convirtiéndose en Empresas solidas, eficientes y eficaces, al servicio de la sociedad ecuatoriana.

- La construcción de corredores viales, de uso exclusivo para el Transporte Público, en el Distrito Metropolitano de Quito, no ha tenido los resultados deseados, debido expresamente a que estas ideas no fueron plasmadas, por las autoridades de la ciudad, si no que ha sido una copia de los sistemas de Transporte de otras ciudades de América; por lo cual es necesario que tanto las autoridades de la ciudad, como los Transportistas, establezca políticas conjuntas, para el bien de los usuarios de este tipo de Transporte.
- Los Modelos de Gestión existentes a nivel mundial como el Modelo Europeo de Calidad, Modelo Malcolm Baldrige, Sistema de Gestión de la Calidad entre otros, han sido elaborados e implementados en empresas de otros países del mundo, razón por la cual creo que es necesario la creación de un organismo destinado a la planificación, control e implementación de Modelos de Gestión ecuatorianos, que se adapten a las necesidades de las Empresas de nuestro país, tomando en cuenta las condiciones económicas de las mismas como las del país.
- Para poder implementar un Modelo de Gestión, en las Empresas de Transporte en nuestro país, es necesario realizar un estudio minucioso de la situación económica, financiera, operativa y estructural por la que está atravesando. De tal manera que se pueda conocer sus fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas; ya que no es lo mismo gestionar una Empresa de Transporte Público de Pasajeros Urbano, que una Empresa de Transporte Público de Pasajeros Interprovincial.
- La Caja Común, es un sistema que debe ser implementado en las Empresas de Transporte, ya que la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial, establece que para la aprobación y obtención de los documentos habilitantes, de una nueva Empresa de Transporte ésta debe obligatoriamente contar con el Sistema de Caja Común; así mismo establece que las Empresas actuales, que se manejan mediante el sistema de caja simple, tiene un plazo de cinco años a partir del 7 de agosto del 2008 que entro en vigencia esta Ley para adoptar la Caja Común.

- La Gestión Integral, referida en el Modelo GETUP, posibilita a TRANSALFA S.A., cumplir con lo establecido en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, evitando de esta forma una posible sanción, por parte de las autoridades del sector.
- La confianza que debe existir de parte de los accionistas de TRANSALFA S.A., para con sus dirigentes y con el Modelo GETUP debe ser total, antes de la operativización del Modelo; ya que debe estar claro que ya no serán dueños de las Unidades de Transporte, sino que se convertirán en Empresarios del Sector del Transporte.

Bibliografía

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Quinta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2001.

BESLEY, Scott, *Fundamentos de Administración Financiera*, Dieciseisava Edición. Editorial McGraw-Hill, México, 2001.

ROBBINS, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Octava Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1999.

ABURTO JIMENEZ, Manuel, *Administración por calidad*, Editorial CECSA.

STEINER, George, *Planeación Estratégica*, Editorial CECSA, México 1994.

JAMES, Taylor, *Planteamiento Estratégico para Empresas de Éxito*, Segunda Edición, Editorial: Alexander Hamilton Institute.

MOLINERO SANCHEZ, Ángel Luis, *Transporte Público*, Primera Reimpresión, 2005, Universidad Autónoma del Estado de México.

ECUADOR, *Constitución Política*, Asamblea Nacional Constituyente, 2008.

ECUADOR, *Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial*, Asamblea Nacional Constituyente, 2008.

<http://www.emsat.gov.ec>

<http://www.cntttsv.gov.ec>

<http://www.inec.gov.ec>

<http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm> (2005). *Modelo EFQM de Excelencia*.

<http://www.economiapremios.gob.mx> (2002), *Modelos de Calidad*.

Anexos

Anexo N° 1

Distribución del Transporte Público Urbano en el Ecuador

PROVINCIAS	N° Empresas	N° Unid.	N°. Coop.	N°. Cia.
Azuay	8	539		8
Bolívar	1	23	1	
Cañar	1	42		1
Carchi	4	105	2	2
Chimborazo	5	143	4	1
Cotopaxi	2	99	1	1
El Oro	6	285	4	2
Esmeraldas	5	186	1	2
Guayas	63	3686	55	8
Imbabura	2	296	1	1
Loja	2	142	2	
Los Ríos	8	195	6	2
Manabí	13	384	9	4
Morona Santiago	1	8		1
Pastaza	1	13		1
Pichincha	52	2638	12	40
Sta. Elena	2	20		2
Sto. Domingo	5	428	1	4
Sucumbíos	1	44		1
Tungurahua	6	440	5	1
TOTAL	188	9716	104	82

Anexo N° 2

Características del Bus Tipo.

- El motor ECOLOGICO EURO II
- El chasis construido para Bus Urbano, para Transportar Pasajeros
- La carrocería con todos los elementos de seguridad para llevar gran capacidad de pasajeros
- Formato externo que permite la fiscalización e información al usuario
- Formato interno con capacidad de oferta de transporte e información al usuario
- Elementos de seguridad y control operacional como los contadores de pasajeros, bloqueo de puertas y recaudador.
- Año de fabricación 2001 en adelante, con excepción de los siguientes tipos de buses que hayan realizado las modificaciones requeridas y tengan la respectiva autorización: Mercedes Benz 1318, Mercedes Benz 1620, Volvo B58, Hyundai Aerocity, Dimex y Scania L113.
- Altura interior del piso al techo mínima 2000 mm.
- Dos puertas mínimo con un ancho mínimo de 1000 mm.
- Distancia entre ejes 5000 mm mínimo y 6300 máximo.
- Ancho mínimo interior 2400 mm y 2500 máximo.
- Altura máxima entre 850 mm de largo por 800 mm de ancho. la calzada y el piso del bus 1250 mm.
- Largo mínimo del bus 9850 mm y máximo 12200 mm.
- Ancho del corredor en la zona de parados 1100 mm como mínimo.
- Dimensiones mínimas sitio para discapacitados
- Parabrisas y vidrios: el parabrisas delantero debe ser laminado y el parabrisas posterior y los vidrios de las puertas y ventanas deben ser de seguridad. Todos los vidrios deben estar sin roturas o trizamientos,
- Neumáticos: la profundidad de la banda de rodadura de los neumáticos deberá tener como mínimo 3 mm.

- Llanta de emergencia en buen estado, tipo de aro adecuado y neumático en buenas condiciones y con una profundidad de labrado de mínimo 3 mm.
- Accesorios: extintor de polvo químico de 4 Kg. mínimo, botiquín de primeros auxilios, gata apropiada para el vehículo, llave de ruedas, palancas y triángulo de seguridad.
- Odómetro y velocímetro en perfecto estado de funcionamiento.
- Retrovisores externos e internos en buen estado.
- Sistema de luces principales, secundarias y direccionales en buen estado: los sistemas de luces y sirenas no autorizados deberán ser retirados del vehículo.
- Sistema limpiaparabrisas en perfecto estado de funcionamiento.
- Sujeciones internas (pasamanos horizontales y verticales) de pasajeros, debidamente ajustadas. Los vehículos que tengan jaladeras (obligatoria para el bus tipo) colgadas de las sujeciones horizontales deben estar en suficiente número y en perfecto estado.
- Portarótulo de itinerario en buen estado de funcionamiento.
- Los vehículos deben tener timbres o cordeles para solicitar parada, en perfecto estado de funcionamiento.
- Los vehículos deberán tener torno tipo trípode en perfecto estado de funcionamiento.
- Deben tener la protección del conductor lateral en perfecto estado.
- La ubicación del escape podrá ser:
 - Posterior inferior izquierda, inferior entre ejes izquierda.
 - Se acepta únicamente las salidas de escape diseñadas originalmente para tal efecto, está terminantemente prohibido más de una salida en el mismo tubo o escapes con fuga.
 - Los dueños de los vehículos deberán recurrir al proveedor del chasis para asesorarse sobre los diámetros recomendados para los escapes.
- Asientos y distribución interior: los asientos deben estar en buen estado y la distancia entre espaldares es de 680 mm mínimo.
- Instalaciones eléctricas (cableado exterior y baterías) deben estar protegidas y en buen estado.

Anexo N° 3

Características del Bus Especial

- Edad del vehículo máxima 10 años y año de fabricación 2001 hacia atrás.
- Altura interior del piso al techo mínima 1800 mm
- Dos puertas con un ancho mínimo de 800 mm.
- Distancia entre ejes 5000 mm mínimo y 6300 máximo.
- Ancho mínimo interior 2400 mm y 2500 máximo.
- Altura máxima entre la calzada y el piso del bus 1250 mm.
- Largo mínimo del bus 9850 mm y máximo 12200 mm.
- Parabrisas y vidrios: el parabrisas delantero debe ser laminado y el parabrisas posterior y los vidrios de las puertas y ventanas deben ser de seguridad. Todos los vidrios deben estar sin roturas o trizamientos.
- Neumáticos: la profundidad de la banda de rodadura de los neumáticos deberá tener como mínimo 3 mm.
- Llanta de emergencia en buen estado, tipo de aro adecuado y neumático en buenas condiciones y con una profundidad de labrado de mínimo 3 mm.
- Accesorios: extintor de polvo químico de 4 Kg. mínimo, botiquín de primeros auxilios, gata apropiada para el vehículo, llave de ruedas, palancas y triángulo de seguridad.
- Odómetro y velocímetro en perfecto estado de funcionamiento.
- Retrovisores externos e internos en buen estado.
- Sistema de luces principales, secundarias y direccionales en buen estado: los sistemas de luces y sirenas no autorizados deberán ser retirados del vehículo
- Sistema limpiaparabrisas en perfecto estado de funcionamiento.
- Sujeciones internas (pasamanos horizontales y verticales) de pasajeros, debidamente ajustadas.
- Los vehículos que tengan jaladeras colgadas de las sujeciones horizontales deben estar en suficiente número y en perfecto estado.
- Portarótulo de itinerario en buen estado y en funcionamiento.

- Los vehículos que tengan timbres o cordeles para solicitar parada, deben tener estos sistemas en perfecto estado de funcionamiento.
- Los vehículos que tengan torno, deberá estar en perfecto estado de funcionamiento.
- Se aceptará únicamente las salidas de escape diseñadas originalmente para tal efecto, está terminantemente prohibido más de una salida en el mismo tubo o escapes con fuga. Los dueños de los vehículos deberán recurrir al proveedor del chasis para asesorarse sobre los diámetros recomendados para los escapes.
- Asientos y distribución interior: los asientos deben estar en buen estado y la distancia entre espaldares debe ser 680 mm mínimo.
- Instalaciones eléctricas (cableado exterior y baterías) deben estar protegidas y en buen estado.

Anexo N° 4

Características del Bus Popular

- Edad del vehículo mayor a 10 años e inferior a 20 años.
- Altura interior del piso al techo mínima 1700 mm
- Una o dos puertas con un ancho mínimo de 600 mm.
- Distancia entre ejes 4800 mm mínimo y 6300 máximo.
- Ancho mínimo interior 2400 mm y 2500 máximo.
- Altura máxima entre la calzada y el piso del bus 1280 mm.
- Largo mínimo del bus 9650 mm y máximo 12200 mm.
- Pintura, números, rótulos y adhesivos: deberán estar de acuerdo a la cartilla del Anexo 1 de este documento.
- Parabrisas y vidrios: el parabrisas delantero debe ser laminado y el parabrisas posterior y los vidrios de las puertas y ventanas deben ser de seguridad. Todos los vidrios deben estar sin roturas o trizamientos
- Neumáticos: la profundidad de la banda de rodadura de los neumáticos deberá tener como mínimo 3 mm,
- Llanta de emergencia en buen estado, tipo de aro adecuado y neumático en buenas condiciones y con una profundidad de labrado de mínimo 3 mm. En caso de no ser así, el
- Centro de Revisión entregará un reporte con todas las deficiencias y observaciones, y el vehículo tendrá que ser constatado nuevamente.
- Accesorios: extintor de polvo químico de 4 Kg. mínimo, botiquín de primeros auxilios, gata apropiada para el vehículo, llave de ruedas, palancas y triángulo de seguridad.
- Odómetro y velocímetro en perfecto estado de funcionamiento.
- Retrovisores externos e internos en buen estado.
- Sistema de luces principales, secundarias y direccionales en buen estado: los sistemas de luces y sirenas no autorizados deberán ser retirados del vehículo.
- Sistema limpiaparabrisas en perfecto estado de funcionamiento.
- Sujeciones internas (pasamanos horizontales y verticales) de pasajeros, debidamente ajustadas.

- Portarótulo de itinerario en buen estado y en funcionamiento.
- Los vehículos que tengan timbres o cordeles para solicitar parada, deben tener estos sistemas en perfecto estado de funcionamiento.
- Los vehículos que tengan torno, deberá estar en perfecto estado de funcionamiento. Se aceptará únicamente las salidas de escape diseñadas originalmente para tal efecto, está terminantemente prohibido más de una salida en el mismo tubo o escapes con fuga.
- Asientos y distribución interior: los asientos deben estar en buen estado y la distancia entre espaldares debe ser 680 mm mínimo.
- Instalaciones eléctricas (cableado exterior y baterías) deben estar protegidas y en buen estado.

Anexo N° 5

REGLAMENTO INTERNO DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE URBANO TRANSALFA S A"

La Junta General de Accionistas de la Compañía de Transporte Urbano "TRANSALFA SA." en uso de las atribuciones y facultades que le confiere la ley de compañías, Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y los Estatutos Sociales.

CONSIDERANDO:

Que es necesario normar las políticas funcionales, administrativas, financieras, laborales, y otras contempladas en la ley.

RESUELVE.-

Dictar el presente REGLAMENTO INTERNO.

CAPITULO PRIMERO DE LOS ACCIONISTAS.

Art. 1.- La Compañía de Transporte Urbano TRANS ALFA S.A., en su accionar se regirá por las disposiciones contenidas en la ley de Compañías, estatutos sociales y el presente reglamento interno.

Art. 2.- Son accionistas de la Compañía de Transporte Urbano TRANS ALFA S.A., las personas que hayan suscrito la escritura pública de la sociedad y aquellas que posteriormente hubieran sido aceptadas como tales y hayan perfeccionado el acto con la respectiva cesión o traspaso de acciones debidamente registradas en los libros de acciones y accionistas de la Compañía.

Art. 3.- Para tener la calidad de accionistas de la Compañía se requiere, a más de los requisitos prescritos en la ley de Compañías, cumplir los siguientes:

- a. Haber sido propietario de un vehículo, adecuado a las regulaciones de tránsito en vigencia a la fecha de ingreso al Modelo de Gestión basado en la Caja Común.
- b. Presentar certificado de buena conducta conferido por dos personas honorables y solventes, récord policial actualizado,
- c. Donará una obra, sobre temas afines a la Compañía para la formación de una biblioteca,
- d. No haber sido excluido o expulsado de instituciones de transportación y otras.

Art. 4.- La solicitud de ingreso a la compañía será presentada por escrito, dirigida por el aspirante al Presidente, conocida por el Directorio de la Institución, quienes decidirán su aceptación o negativa. La Junta General de Accionistas resolverá en definitiva y última instancia en caso de negativa.

CAPITULO SEGUNDO

DERECHOS, OBLIGACIONES Y SANCIONES DE LOS ACCIONISTAS Y LA COMPAÑÍA

Art. 5.- Son derechos de los accionistas de los cuales no se puede privar:

- a. Su calidad de accionista,
- b. Participar en los beneficios sociales, debiendo observar igualdad de tratamiento para todos y cada uno de sus integrantes,
- c. Participar en las mismas condiciones, establecidas en el numeral anterior en la distribución del acervo social en caso de liquidación de la Compañía,
- d. Intervenir en las Juntas Generales con voz y voto conforme lo determinan los estatutos sociales,
- e. Integrar los Organismos de Administración o de Fiscalización de la Compañía al ser elegidos, en la forma prevista por la Ley y estatutos,
- f. Gozará, de preferencias para la suscripción de acciones, en el caso de aumento de capital,
- g. Impugnará, las resoluciones de las Juntas Generales y demás organismos de la Compañía, en los casos y en las formas establecidas en la Ley de Compañías,
- h. No podrán ejercer este derecho el accionista que se encontrare en mora de los pagos

por sus aportes y obligaciones sociales,

- i. Negociará libremente sus acciones,
- j. De haber incremento de cupos de trabajo la Junta General dará preferencia a los accionistas activos que demuestren seriedad, responsabilidad y honestidad frente a la Compañía,
- k. El accionista cesante tendrá derecho a sus haberes de acuerdo a la Ley y en caso de fallecimiento los herederos harán su reclamación de conformidad con el orden sucesorio.

Art. 6.- Los derechos no previstos en el artículo anterior serán sujetos a lo establecido en la Ley de Compañías, Estatutos sociales y resoluciones de Juntas Generales.

I DE LAS OBLIGACIONES DE LOS ACCIONISTAS

Art. 7.- Son obligaciones de los accionistas frente a la Compañía a más de las puntualizadas en la Ley de Compañías, las siguientes:

- a. Lealtad absoluta,
- b. Respeto y consideración a los señores dirigentes, accionistas, colaboradores, ayudantes y usuarios,
- c. Colaborar en el engrandecimiento de la Compañía, respetándose y ayudándose mutuamente con el criterio de verdadera unidad de clase,
- d. Cumplir puntualmente con sus obligaciones económicas determinadas por la Junta General y Directorio, al igual que los valores entregados por aportes y préstamos en mercaderías y otros,
- e. Cumplir con los itinerarios establecidos de manera continua y ordenada acatando normas y disposiciones emitidas por los organismos de Tránsito en función de los permisos de operación.

II DE LAS OBLIGACIONES DE LA COMPAÑÍA FRENTE AL TRABAJO

Art. 8.- Son obligaciones de la Compañía frente al trabajo, a más de las puntualizadas en la Ley, las siguientes:

- a. Respetar, cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y mas disposiciones de trabajo acordados por la Junta General, Directorio y demás leyes pertinentes.
- b. A observar una conducta ejemplar en el desarrollo del trabajo frente a accionistas, conductores, ayudantes y usuarios,
- c. A contratar conductores profesionales de clase "D" o "E", de conformidad a la ley de Tránsito, previa la calificación de sus documentos personales de parte del Presidente y Gerente,
- d. A presentar a los accionistas en el término de 24 horas cualquier tipo de queja o denuncia sobre actos indisciplinarlos, estos deberán ser por escrito con su contenido claro, preciso y concreto,
- e. A proporcionar con claridad y exactitud sus declaraciones a Autoridades de la Compañía, como a profesionales del derecho cuando este sea el caso de un accidente de tránsito para obtener una defensa justa y,
- f. A sujetarse a las normas de trabajo de conformidad a instrucciones establecidas por la Junta General y Directorio, de las mismas que se regirán los señores despachadores.

III DE LAS SANCIONES A ACCINISTAS

Art. 9.- Se establecen como sanciones a más de las contempladas en la Ley, las siguientes:

- a. Amonestación verbal,
- b. Amonestación escrita,
- c. Multas,
- d. Suspensión del trabajo de 1 a 30 días,
- e. Para el caso de reincidencia en las faltas o infracciones será suspendido por el tiempo que el Directorio resuelva, llegando inclusive a la exclusión definitiva de la Compañía,
- f. En el caso de liquidación y/o de separación de un accionista, la Junta General autorizará al Gerente General, se fundamente minuciosamente en las pruebas pertinentes, contrate un profesional del derecho, demande ante la justicia ordinaria y emitida una resolución por la Autoridad competente se ejecute lo resuelto,

- g. Para el caso de accionistas que hayan sido observados o sancionados en la Junta General por hechos indisciplinarios se les abrirá un expediente y serán prohibidos de desempeñar cargos administrativos o de integrar el Directorio.

CAPITULO TERCERO DEL CAPITAL SOCIAL

Art. 10.- El capital social de la Compañía está formado por las aportaciones de los accionistas, representado en títulos de acciones de cuatro dólares cada una, tanto sus características como su tipo se encuentran determinadas en los estatutos de la Compañía.

Art. 11.- Para el aumento del capital social los accionistas tendrán que sujetarse a los estatutos sociales y la Ley de Compañías.

Art. 12.- Las transferencias de acciones se realizarán conforme a la Ley de Compañías.

Art. 13.- La Compañía podrá comprar acciones de sus accionistas, de la misma manera venderlas, previa la autorización de la Junta General.

CAPITULO CUARTO DE LAS JUNTAS GENERALES

Art. 14.- Las Juntas Generales serán ordinarias, extraordinarias y universales, serán válidamente constituidas conforme lo dispone la Ley de Compañías y los Estatutos Sociales. Sus atribuciones son todas las contempladas en la ley de Compañías.

IDE LAS CONVOCATORIAS

Art. 15.- La convocatoria deberá efectuarse conforme lo determina la Ley de Compañías y el Reglamento de Juntas Generales de Accionistas, considerando las modalidades para convocar, esto es: plazos, términos y más disposiciones establecidas en los mismos.

Las Juntas Generales ordinarias se realizarán obligatoriamente una vez al año y las extraordinarias trimestralmente o cuando fueren necesarias.

II DEL QUÓRUM

Art. 16.- El Secretario comenzará a elaborar las listas de asistencia al inicio de la hora para la cual fue convocada la Junta y dejará constancia en el instante que se ha completado el quórum, transcurridos 15 minutos y al no haberse completado el quórum, la Junta se tendrá como no efectuada y el Secretario dejará constancia escrita del particular.

Art. 17.- El quórum de instalación de la Junta General se formará sobre la base del Capital social concurrente.

Art. 18.- Toda resolución se tomará con la mayoría de la que trata el estatuto social en lo referente al capital social concurrente. Adoptada una resolución con el quórum legal o estatutario, tendrá validez sin que le afecte el posterior abandono de uno o más de los accionistas que dejare sin quórum a la Junta General.

III DE LA INSTALACIÓN DE JUNTAS GENERALES

Art. 19.- A las Juntas generales asistirán únicamente los accionistas de la Compañía, quienes poseen la representación legal y aquellos que tuvieren el cargo de asesores a pedido del Presidente, Gerente y Directorio.

Art. 20.- Para instalar las Juntas Generales o de Directorio se esperará 15 minutos, luego de lo cual se dará por instalada la misma.

Art. 21.- La Junta General la presidirá el Presidente, Vicepresidente o aquel accionista que fuere designado en ese instante.

Art. 22.- No se podrá suprimir o aumentar los puntos del orden del día materia de la convocatoria, pero sí alterar el orden de la discusión a petición de un accionista con el respaldo de la mayoría simple.

Art. 23.- Cuando se estuviere tratando un punto del orden del día no se podrá pasar a otro, sin que la Junta hubiere tomado una resolución.

Art. 24.- Quien desee hacer uso de la palabra J® solicitará de manera disciplinada y ordenada al señor Presidente, participará con un límite de 5 minutos en cada punto y tendrá derecho a 3 minutos más para reforzar su moción, sin perjuicio de lo que trata el inciso anterior, cuando un accionista desee más tiempo, el Presidente dará el necesario dependiendo de la importancia del tema.

Art. 25.- Ningún accionista podrá interrumpir a otro que se encuentre en uso de la palabra.

Art. 26.- El lenguaje a utilizarse en todas las intervenciones será específico, de mucha altura y al referirse en términos descomedidos en contra de los accionistas facultará al Presidente a cortar la intervención y ordenar el abandono de la sala.

Art. 27.- Cuando en el desarrollo de las Juntas Generales, concurrieren personas ajenas a la Institución, esta de creerlo necesario se declarará en Comisión General para recibirlas, luego proseguirá con el desarrollo de las mismas.

Art. 28.- Cuando el Presidente creyere que un punto o moción válida, hubiere sido lo suficientemente discutida ordenará su cierre, luego la votación y por ende la resolución. En este proceso ninguna persona podrá abandonar la sala.

Art 29.- Cerrada la discusión ningún accionista podrá solicitar la palabra para tratar algo referente a un punto resuelto.

Art 30- Toda resolución adoptada por la Junta General, podrá ser reconsiderada, siempre que este criterio tenga el apoyo de las DOS TERCERAS PARTES.

Art. 31.- Cuando el Presidente desee sostener su punto de vista por haber sido aludido encargará la dirección de la Junta General al Vicepresidente o a uno de los vocales, para aclarar, o ampliar el tema materia de discusión.

Art. 32.- Durante el desarrollo de las Juntas, ningún accionista abandonará la sala, salvo permiso del Presidente y en caso de incurrir en la presente infracción será sancionado como inasistencia a la misma.

Art. 33.- Toda resolución será aprobada con la votación del 50% más uno y las minorías se sumarán a los resultados.

Art. 34.- El Presidente declarará clausuradas las Juntas por los siguientes motivos:

- a. Por haber tratado y agotado el orden del día,
- b. Por visible cansancio de los asistentes,
- c. Por actitudes violentas que menoscaben el respeto y cordialidad de los asambleístas,
- d. Por motivos considerados de fuerza mayor,
- e. En el desarrollo de las Juntas se observará el más absoluto respeto tanto a Autoridades como a Accionistas y,
- f. La inasistencia será, sancionada con la multa de 30 dólares norteamericanos y el atraso con el 50% de esta.

IV DE LA REPRESENTACIÓN CONVENCIONAL

Art. 35.- Todo accionista tendrá derecho a ser representado en las Juntas Generales por quien goce de la capacidad legal.

V DE LAS DELIBERACIONES Y RESOLUCIONES

Art. 36.- Las deliberaciones se sustentarán en base, al punto materia del orden del día y sus resoluciones conforme lo determina la Ley de Compañías y Estatutos Sociales.

VI DE LAS ACTAS Y EXPEDIENTES

Art. 37.- De cada Junta General o de Directorio se elaborará la respectiva acta de su contenido conforme lo determina la Ley de Compañías, y el Presidente ordenará su clausura agotados que fueren los puntos materia de la convocatoria.

Art. 38.- Las actas de las Juntas Generales o Directorio serán elaboradas previo un receso que estas así lo determinen dependiendo de su importancia, contenido o volumen.

Art. 49.- Se establece la delegación de funciones del señor Gerente General en la secretaria, de conformidad a la Ley de Compañías sin que esto le haga perder su calidad de representante legal, judicial, extrajudicial y disminuya su responsabilidad, poder de decisión y convocatoria.

Art. 40.- El incumplimiento por parte del señor Secretario de la Compañía designado para el efecto o del señor Gerente General que actué como tal en la elaboración de actas y la mala fe o descuido en llevar dichos libros y demás documentos de conformidad a la Ley de Compañías, acarreará una multa de 20,00 dólares norteamericanos, llegando inclusive a la destitución de sus funciones, si su negligencia u omisión acarrea graves perjuicios a la Compañía que genere conflictos de carácter civil o penal.

Art. 41.- Las actas deberán ser numeradas o foliadas, llevadas a mano o máquina, en orden cronológico, legibles en idioma castellano y con la debida salvedad en caso de errores o manchones.

CAPITULO QUINTO DE LAS ELECCIONES

Art. 42.- Las elecciones se efectuarán en la segunda semana del mes de Diciembre, previo la culminación del período estatutario del mandato y la posesión de la nueva administración, la primera semana del mes de Enero. La Junta General nombrará de entre sus miembros un Tribunal Electoral compuesto por 4 accionistas, 2 escrutinadores y 2 observadores para la buena marcha del proceso.

Art. 43.- La Junta General elegirá obligatoriamente: Presidente, Directorio conformado por (cuatro vocales principales, cuatro vocales secundarios); doce asesores para los distintos departamentos y comisiones; un comisario principal y un comisario suplente.

Art.44.- En caso de no asistir por tres veces consecutivas algún miembro que integre las Comisiones tendrá potestad el Directorio para pedir su renuncia y reemplazarlo.

Art. 45.- Las elecciones se realizarán mediante voto nominal directo o secreto y el o los aspirantes a captar cualquier dignidad inscribirán sus candidaturas mediante listas o

ternas designadas con los números 1, 2, y 3, tendrá cada accionista derecho a los votos de acuerdo al número de acciones para lo cual cumplirá con lo siguiente:

- a. Todo accionista que aspire a ocupar un cargo de elección administrativa debe disfrutar de capacidad legal, conforme a la Ley de Compañías y Estatutos Sociales,
- b. Todo administrador durará dos años en sus funciones,
- c. Todo accionista podrá delegar un representante a la elección, mediante poder notarial.

Art. 46.- Para el cambio de nuevos administradores es obligación de todos los accionistas concurrir al acto solemne y su inasistencia acarreará falta sancionada y tipificada en el presente reglamento.

CAPITULO SEXTO DEL PRESIDENTE

Art. 47.- Además de las disposiciones contempladas en la Ley de Compañías, el Reglamento Interno y Reglamento Orgánico Funcional son atribuciones de Presidente a quien fijará la Junta:

- a. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones previstas en la Ley de Compañías, Estatutos Sociales, Reglamento Interno y mas instructivos que normen la marcha de la Compañía,
- b. Convocar y presidir las Juntas Generales y de Directorio, y legalizar las actas con juntamente con el Secretario,
- c. Dar a conocer las resoluciones adoptadas por el Directorio,
- d. Abrir con el Gerente General las cuentas bancarias, firmar, endosar, cancelar los cheques, letras de cambio y otros documentos de crédito relacionados con la actividad económica de la Compañía,
- e. Autorizar todos los gastos económicos de la Compañía,
- f. Someter a conocimiento de la Junta General y Directorio los proyectos de Reglamentos, Instructivos y Resoluciones,
- g. Legalizará con su firma los títulos acciones,
- h. Suscribirá conjuntamente con el Gerente General obligaciones hipotecarias sobre

bienes raíces de la Compañía,

- i. Presidirá todos los actos oficiales de la Compañía,
- j. Agilitará conjuntamente con el Gerente General las inversiones de fondos aprobados por el Directorio,
- k. Convocar y presidir las Junta de Comité Técnico de Fideicomiso,
- l. Las demás que establece la Ley.

CAPITULO SÉPTIMO DEL GERENTE GENERAL

Art. 48.- Además de las disposiciones contenidas en la Ley de Compañías, Estatutos Sociales, Reglamento Interno, Reglamento Orgánico Funcional, son atribuciones del Gerente General a quien fijará la Junta:

- a. A cumplir y hacer cumplir las políticas y metas establecidas por la Junta General y Directorio observando Leyes, Estatutos y Reglamentos,
- b. Ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía,
- c. Administrará la Compañía ejecutando a nombre de ella todos los actos y con tratos que fueren necesarios de acuerdo a las leyes, reglamentos, resoluciones de Juntas y Directorio,
- d. Autorizará los gastos de la Compañía hasta por el monto de 1.000,00 dólares de conformidad a normas determinadas por el Directorio,
- e. Elaborará la proforma del presupuesto anual de la Compañía y someterá a consideración del Directorio,
- f. Presentará al Directorio los informes que este lo solicite,
- g. Someterá a consideración del Directorio y de los Comisarios los estados de situación financiera, renta y sus anexos, así como la propuesta de distribución de beneficios de conformidad a las disposiciones legales y principios de contabilidad generalmente aceptados,
- h. Nombrará y removerá a los empleados previa autorización del Directorio,
- i. Fijará las remuneraciones de los empleados y funcionarios y delimitará sus funciones y responsabilidades de acuerdo a la Ley,
- j. Controlará bajo su responsabilidad que se lleve la contabilidad al día,
- k. Velará por la adecuada utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de la Compañía,

- l. Cuando sea del caso convocará a Junta General y llevará en orden las actas de las Juntas Generales y Directorio.
- m. Representará legal, judicial y extrajudicial a la Compañía previa autorización del Directorio,
- n. Facilitará la labor de los Comisarios al momento que estos lo requieran,
- o. Informará mensualmente al Directorio sobre el estado económico de la Compañía indicando los estados financieros,
- p. Depositará en el término de 24 horas el dinero de las recaudaciones en las cuentas bancarias de la Compañía, caso de no hacerlo será multado con 30,00 dólares,
- q. Recaudará en el término de 72 horas laborables las multas y aplicará las sanciones que fueren del caso,
- r. Abrirá una caja chica para gastos corrientes por la suma de 100,00 dólares
- s. Presentará una garantía de 40.000,00 dólares, que podrá ser una letra de cambio.
- t. Podrá negociar los bienes de la compañía previa autorización de la Junta General.
- u. Asistir a las Juntas de Comité Técnico de Fideicomiso, cada vez que sean convocadas por el Presidente.

Art. 49.- El Gerente General, no podrá garantizar sus obligaciones personales con los bienes de la Compañía, tampoco podrá garantizar obligaciones personales de los Directivos y Accionistas con los bienes sedales.

Art. 50.- El Gerente General solo podrá garantizar con autorización del Directorio las obligaciones que se contraiga con entidades de crédito público o privado en la adquisición de préstamos para programas propios de la Compañía.

Art. 51.- El Gerente General será nombrado por el Directorio, elegido de una terna de Aspirantes al cargo que deberán cumplir los siguientes requisitos:

- d. Tener título de Tercer o Cuarto Nivel, en áreas relacionadas en administración, gerencia y transporte.
- e. No ser accionista de ninguna Empresa de Transporte.
- f. No tener ningún grado de consanguinidad, ni segundo de afinidad con algún Accionista de TRANSALFA S.A.

CAPITULO OCTAVO DEL DIRECTORIO, DE SU INTEGRACIÓN Y FUNCIONES

Art. 52.- El Directorio estará integrado por:

- a) Presidente,
- b) Vicepresidente,
- c) Gerente General,
- d) Tres vocales principales,
- e) Un Secretario delegado por el señor Gerente General y autorizado por el Directorio; y,

Art. 53.- Con la finalidad de optar por el desarrollo permanente, organización, Planificación y el buen funcionamiento de la Compañía, la Junta General nombrará diferentes comisiones con sus respectivos integrantes:

- a. Asesores de Gestión Logística de Transporte
- b. Asesores de Gestión de Talento Humano
- c. Asesores de Outsourcing

Art. 54.- Para instalarse en la Junta de Directorio será necesario la asistencia de la mitad más uno de sus miembros. Sesionará con el quórum reglamentario y en el caso de no hacerlo se esperará quince minutos hasta completar el mismo. La presencia y voto de sus integrantes será indelegable.

Adoptará sus resoluciones por mayoría simple de votos.

Art. 55.- Son atribuciones, deberes y funciones del Directorio:

- a. Cumplir y hacer cumplir la Ley de Compañías, Estatutos Sociales, Reglamento Interno y demás, resoluciones emitidas por Juntas Generales,
- b. Determinar las políticas y metas de la Compañía,
- c. Estudiar, analizar y aprobar en primero y en segundo debate los reglamentaste la Compañía,
- d. Estudiar, analizar y aprobar los diferentes instructivos de trabajo, reformará el presente

- reglamento interno y planteará a la Junta General,
- e. Designar de entre sus miembros a los integrantes de las comisiones especiales a fin de que se resuelva asuntos específicos y presenten sus correspondientes informes,
 - f. Asignar montos de gasto al Gerente General,
 - g. Presentar la proforma anual del presupuesto de la Compañía, pudiendo ser esta aprobada o reformada por la Junta General de conformidad al plan de actividades,
 - h. Aprobar o rechazar las solicitudes de nuevos accionistas,
 - i. Solicitar la concurrencia a las Juntas de Directorio a Comisarios y Accionistas, para que asesoren sobre asuntos específicos quienes tendrán únicamente voz informativa,
 - j. Conocer los balances de contabilidad, informes de Gerencia, Comisarios y de Auditoría,
 - k. Dictar las medidas administrativas, reglamentos e instructivos para la mejor marcha de la entidad,
 - l. Evaluar anualmente la marcha técnica, administrativa y financiera de la Compañía e informar en la Junta General,
 - m. Convocar obligatoriamente cada 15 días a Junta de Directorio o cuando las necesidades de la Compañía así lo requieran,
 - n. Conocer y aprobar los créditos internos y externos que se otorguen a la Compañía,
 - o. Fijar la remuneración de administradores, comisarios y directivos,
 - p. Fijar los valores que deben aportar el accionista entrante y saliente de la Compañía,
 - q. Designar el asesor Jurídico y Auditor de la Compañía,
 - r. Autorizar al Gerente General cuyos gastos superen los 1000.00 dólares,
 - s. Fijar la caución de los administradores,
 - t. Elaborar un plan de actividades de la Compañía,
 - u. Nombrar una comisión de adquisiciones que estará integrada por el Gerente General, un vocal y un miembro base,
 - v. Normar la política que tiene que aplicar el Gerente General para las multas en forma justa, veraz y confiable,
 - w. El directorio podrá convocarse y reunirse de manera urgente y obligatoria a Junta de Directorio Ampliado con todos los accionistas, para tratar y resolver sobre temas de trascendental importancia para la Compañía; cuando esta así lo estime conveniente; y,
 - x. Las demás que establece la Ley.

ARTÍCULOS COMPLEMENTARIOS

Art. 56.- Cualquier asunto de orden legal que no estuviere contemplado en el presente reglamento interno y causare alguna controversia, será resuelto por el Directorio y/o Junta General, aplicando el buen criterio y la sana crítica.

Art. 57.- El accionista que ingresare a las Juntas en estado etílico será desalojado masivamente y sancionado con inasistencia.

Art. 58.- Si un accionista actuare de manera beligerante y ofendiere a accionistas o dirigentes se le exigirá el abandono de la sala y sancionará como inasistencia.

Art. 59.- Quien hubiere sido nombrado en alguna Comisión, y no cumpliera con su mandato será sancionado con 20,00 dólares de multa.

Art. 60.- En caso de falta temporal del Presidente, le reemplazará el Vicepresidente y en caso de falta definitiva podrá ser el mismo Vicepresidente o en su defecto la Junta General nombrará un nuevo por el resto del periodo estatutario.

Art. 61.- Se reconocerá viáticos a las personas que deban cumplir con las gestiones de la Compañía fuera de la ciudad, los mismos que serán aprobados por el Directorio.

Art. 62.- Accionista que sin justificación alguna faltare a las Juntas Generales será multado con 150.00 dólares.

Art. 63.- Todo accionista debe asistir a las Juntas Generales con traje formal.

Art. 64.- El aniversario de la Compañía se realizará cada CATORCE de febrero de cada año.

Art. 65.- El presente reglamento interno, entrará en vigencia a partir de su aprobación, podrá ser reformado por el Directorio y ratificado por la Junta General cuando el caso lo requiera.

Para la aprobación del presente reglamento interno se realizaron los pertinentes análisis y discusiones del Directorio en las fechas 27 de Junio, 20 de Septiembre y ratificado a la Junta General Extraordinaria del 20 de Octubre del 2.000

El presente Reglamento Interno fue reformulado después de haber discutido y analizado las necesidades del Modelo de Gestión a Implantarse.

Anexo N° 6

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS TRANSALFA S.A.

	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS					
Servicios Transporte	\$ 2.983.068,00	\$ 2.983.068,00	\$ 3.615.840,00	\$ 3.615.840,00	\$ 3.615.840,00
Ingreso por Publicidad Móvil	\$ 21.600,00	\$ 23.453,28	\$ 25.716,52	\$ 28.391,04	\$ 31.477,15
Ingreso Parquadero Particulares				\$ 16.200,00	\$ 16.200,00
INGRESOS NETOS	\$ 3.004.668,00	\$ 3.006.521,28	\$ 3.641.556,52	\$ 3.660.431,04	\$ 3.663.517,15
GASTOS OPERATIVOS	\$ 2.525.820,26	\$ 2.778.042,16	\$ 3.004.077,78	\$ 3.271.016,89	\$ 3.570.818,08
Administración					
Personal Adm. Y Operacional	\$ 569.880,00	\$ 633.890,04	\$ 695.060,43	\$ 767.346,71	\$ 850.757,30
Aporte Patronal 11,15%	\$ 63.541,62	\$ 70.678,74	\$ 77.499,24	\$ 85.559,16	\$ 94.859,44
SECAP IECE 1%	\$ 5.698,80	\$ 6.338,90	\$ 6.950,60	\$ 7.673,47	\$ 8.507,57
Decimo Tercero	\$ 47.490,00	\$ 52.824,17	\$ 57.921,70	\$ 63.945,56	\$ 70.896,44
Decimo Cuarto	\$ 39.360,00	\$ 43.779,46	\$ 48.004,17	\$ 52.996,61	\$ 58.757,34
Vacaciones	\$ 23.745,00	\$ 26.412,09	\$ 28.960,85	\$ 31.972,78	\$ 35.448,22
Fondos de Reserva		\$ 52.824,17	\$ 57.921,70	\$ 63.945,56	\$ 70.896,44
Representación	\$ 69.480,00	\$ 75.441,38	\$ 82.721,48	\$ 91.324,51	\$ 101.251,49
Gasto Combustible	\$ 419.985,00	\$ 419.985,00	\$ 419.985,00	\$ 419.985,00	\$ 419.985,00
Gasto Mantenimiento	\$ 418.650,00	\$ 454.570,17	\$ 498.436,19	\$ 550.273,56	\$ 610.088,29
Gasto Catering	\$ 233.280,00	\$ 253.295,42	\$ 277.738,43	\$ 306.623,23	\$ 339.953,17
Gasto Seguridad	\$ 12.240,00	\$ 13.290,19	\$ 14.572,70	\$ 16.088,26	\$ 17.837,05
Gasto Servicios Básicos	\$ 4.515,28	\$ 4.902,69	\$ 5.375,80	\$ 5.934,89	\$ 6.580,01
Gasto Capacitación	\$ 2.000,00	\$ 2.171,60	\$ 2.381,16	\$ 2.628,80	\$ 2.914,55
Gasto Publicidad	\$ 1.500,00	\$ 1.628,70	\$ 1.785,87	\$ 1.971,60	\$ 2.185,91
Gasto de Gestión	\$ 51.748,93	\$ 56.742,71	\$ 62.643,95	\$ 69.453,35	\$ 69.453,35
Gasto Depreciación	\$ 20.331,50	\$ 20.331,50	\$ 20.331,50	\$ 20.331,50	\$ 20.331,50
Gasto Útiles de Oficina	\$ 2.374,12	\$ 2.603,23	\$ 2.873,96	\$ 3.186,36	\$ 3.186,36
Accionistas	\$ 540.000,00	\$ 586.332,00	\$ 642.913,04	\$ 709.775,99	\$ 786.928,64
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 478.847,74	\$ 228.479,12	\$ 637.478,74	\$ 389.414,15	\$ 92.699,06
Gastos Financiero					
Gasto Fideicomiso	\$ 38.779,88	\$ 38.779,88	\$ 47.005,92	\$ 47.005,92	\$ 47.005,92
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 440.067,85	\$ 189.699,24	\$ 590.472,82	\$ 342.408,23	\$ 45.693,14
15% Participación Trabajadores	\$ 66.010,18	\$ 28.454,89	\$ 88.570,92	\$ 51.361,24	\$ 6.853,97
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 374.057,68	\$ 161.244,35	\$ 501.901,90	\$ 291.047,00	\$ 38.839,17
25% Impuesta a la Renta	\$ 93.514,42	\$ 40.311,09	\$ 125.475,47	\$ 72.761,75	\$ 9.709,79
UTILIDAD EJERCICIO	\$ 280.543,26	\$ 120.933,26	\$ 376.426,42	\$ 218.285,25	\$ 29.129,38

Anexo N° 7

TARIFAS ACTUALES.

	Porcentaje	Costo
Pasajeros Comunes	60%	\$ 0,25
Pasajeros 50%	40%	\$ 0,12

INGRESOS DIARIO POR UN AUTOBUS DE TRANSALFA S.A.								
N° unidades	N° Vueltas Día	N° Pasajeros Vuelta	N° Pasajeros (100%)	N° Pasajeros (50%)	Ingreso por Pasajeros (100%)	Ingreso por Pasajeros (50%)	Ingreso 1 vuelta	TOTAL INGRESOS
1	6	155	93	62	\$ 23,25	\$ 7,44	\$ 30,69	\$ 184,14

INGRESOS MENSUALES Y ANUALES UNIDADES DE TRANSPORTE TRANSALFA S.A.						
N° unidades	Ingresos Diarios	N° Días Mes	Ingresos Mensuales	N° Días Año	Ingresos Anuales	Total Ingresos
50	\$ 184,14	27	\$ 4.971,78	324	\$ 59.661,36	\$ 2.983.068,00

TARIFAS PROYECTADAS.

	Porcentaje	Costo
Pasajeros Comunes	60%	\$ 0,30
Pasajeros 50%	40%	\$ 0,15

INGRESOS DIARIO UNIDAD DE TRANSPORTE TRANSALFA S.A.								
N° unidades	N° Vueltas Día	N° Pasajeros Vuelta	N° Pasajeros (100%)	N° Pasajeros (50%)	Ingreso por Pasajeros (100%)	Ingreso por Pasajeros (50%)	Ingreso 1 vuelta	TOTAL INGRESOS
1	6	155	93	62	\$ 27,90	\$ 9,30	\$ 37,20	\$ 223,20

INGRESOS MENSUALES Y ANUALES UNIDADES DE TRANSPORTE TRANSALFA S.A.						
N° unidades	Ingresos Diarios	N° Días Mes	Ingresos Mensuales	N° Días Año	Ingresos Anuales	Total Ingresos
50	\$ 223,20	27	\$ 6.026,40	324	\$ 72.316,80	\$ 3.615.840,00

Anexo N° 8

PUBLICIDAD MÓVIL.

INGRESOS POR PUBLICIDAD EN AUTOBUSES DE PROVEEDORES	
Combustible	6 autobuses
Lubricantes	3 autobuses
Banco Internacional	3 autobuses
Neumáticos	3 autobuses
Catering	2 autobuses
Talleres	1 autobuses
TOTAL	18 autobuses
COSTO MEN.	\$ 1800,00
COSTO ANUAL	\$ 21.600,00

INGRESOS POR PUBLICIDAD EN AUTOBUSES DE PROVEEDORES				
2010	2011	2012	2013	2014
\$ 21.600,00	\$ 23.453,28	\$ 25.716,52	\$ 28.391,04	\$ 31.477,15

Anexo N° 9

GASTOS OPERATIVOS.

Sueldos y Salarios Compañía TRANSLAFA S.A.

AÑO 2010

NOMBRE	TRAB	SUEL MEN	SUEL ANUAL	IESS 11.15%	SECAP IECE 1%	IESS 9.35%	13 SUELDO	14 SUELDO	VACACIONES	TOTAL
Conductores	75	\$ 340,00	\$ 306.000,00	\$ 34.119,00	\$ 3.060,00	\$ 28.611,00	\$ 25.500,00	\$ 18.000,00	\$ 12.750,00	\$ 386.679,00
Ayudantes	75	\$ 240,00	\$ 216.000,00	\$ 24.084,00	\$ 2.160,00	\$ 20.196,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 9.000,00	\$ 278.244,00
Despachos	8	\$ 280,00	\$ 26.880,00	\$ 2.997,12	\$ 268,80	\$ 2.513,28	\$ 2.240,00	\$ 1.920,00	\$ 1.120,00	\$ 34.305,92
GERENTE	1	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 535,20	\$ 48,00	\$ 448,80	\$ 400,00	\$ 240,00	\$ 200,00	\$ 6.023,20
CONTADOR	1	\$ 350,00	\$ 4.200,00	\$ 468,30	\$ 42,00	\$ 392,70	\$ 350,00	\$ 240,00	\$ 175,00	\$ 5.300,30
Administrador/Asis.	4	\$ 250,00	\$ 12.000,00	\$ 1.338,00	\$ 120,00	\$ 1.122,00	\$ 1.000,00	\$ 960,00	\$ 500,00	\$ 15.418,00
TOTAL	164	\$ 1.860,00	\$ 569.880,00	\$ 63.541,62	\$ 5.698,80	\$ 53.283,78	\$ 47.490,00	\$ 39.360,00	\$ 23.745,00	\$ 725.970,42
TOTAL SUELDOS		\$ 569.880,00								
TOTAL IESS		\$ 122.524,20								

AÑO 2011

NOMBRE	TRAB	SUEL MEN	SUEL ANUAL	IESS 11.15%	SECAP IECE 1%	IESS 9.35%	13 SUELDO	14 SUELDO	VACACIONES	FON. RESERVA	TOTAL
Conductores	77	\$ 369,17	\$ 341.114,93	\$ 38.034,31	\$ 3.411,15	\$ 31.894,25	\$ 28.426,24	\$ 20.065,58	\$ 14.213,12	\$ 28.426,24	\$ 431.052,22
Ayudantes	77	\$ 260,59	\$ 240.787,01	\$ 26.847,75	\$ 2.407,87	\$ 22.513,59	\$ 20.065,58	\$ 20.065,58	\$ 10.032,79	\$ 20.065,58	\$ 310.173,80
Despachos	8	\$ 304,02	\$ 29.186,30	\$ 3.254,27	\$ 291,86	\$ 2.728,92	\$ 2.432,19	\$ 2.084,74	\$ 1.216,10	\$ 2.432,19	\$ 37.249,37
GERENTE	1	\$ 434,32	\$ 5.211,84	\$ 581,12	\$ 52,12	\$ 487,31	\$ 434,32	\$ 260,59	\$ 217,16	\$ 434,32	\$ 6.539,99
CONTADOR	1	\$ 380,03	\$ 4.560,36	\$ 508,48	\$ 45,60	\$ 426,39	\$ 380,03	\$ 260,59	\$ 190,02	\$ 380,03	\$ 5.755,07
Administrador/Asis.	4	\$ 271,45	\$ 13.029,60	\$ 1.452,80	\$ 130,30	\$ 1.218,27	\$ 1.085,80	\$ 1.042,37	\$ 542,90	\$ 1.085,80	\$ 16.740,86
TOTAL	168	\$ 2.019,59	\$ 633.890,04	\$ 70.678,74	\$ 6.338,90	\$ 59.268,72	\$ 52.824,17	\$ 43.779,46	\$ 26.412,09	\$ 52.824,17	\$ 807.511,31
TOTAL SUELDOS		\$ 633.890,04									
TOTAL IESS		\$ 136.286,36									

AÑO 2012

NOMBRE	TRAB	SUEL MEN	SUEL ANUAL	IESS 11.15%	SECAP IECE 1%	IESS 9.35%	13 SUELDO	14 SUELDO	VACACIONES	FON. RESERVA	TOTAL
Conductores	77	\$ 404,80	\$ 374.032,52	\$ 41.704,63	\$ 3.740,33	\$ 34.972,04	\$ 31.169,38	\$ 22.001,91	\$ 15.584,69	\$ 31.169,38	\$ 472.648,76
Ayudantes	77	\$ 285,74	\$ 264.022,95	\$ 29.438,56	\$ 2.640,23	\$ 24.686,15	\$ 22.001,91	\$ 22.001,91	\$ 11.000,96	\$ 22.001,91	\$ 340.105,57
Despachos	8	\$ 333,36	\$ 32.002,78	\$ 3.568,31	\$ 320,03	\$ 2.992,26	\$ 2.666,90	\$ 2.285,91	\$ 1.333,45	\$ 2.666,90	\$ 40.843,93
GERENTE	1	\$ 476,23	\$ 5.714,78	\$ 637,20	\$ 57,15	\$ 534,33	\$ 476,23	\$ 285,74	\$ 238,12	\$ 476,23	\$ 7.171,10
CONTADOR	1	\$ 416,70	\$ 5.000,43	\$ 557,55	\$ 50,00	\$ 467,54	\$ 416,70	\$ 285,74	\$ 208,35	\$ 416,70	\$ 6.310,43
Administrador/Asis.	4	\$ 297,64	\$ 14.286,96	\$ 1.593,00	\$ 142,87	\$ 1.335,83	\$ 1.190,58	\$ 1.142,96	\$ 595,29	\$ 1.190,58	\$ 18.356,36
TOTAL	168	\$ 2.214,48	\$ 695.060,43	\$ 77.499,24	\$ 6.950,60	\$ 64.988,15	\$ 57.921,70	\$ 48.004,17	\$ 28.960,85	\$ 57.921,70	\$ 885.436,15
TOTAL SUELDOS		\$ 695.060,43									
TOTAL IESS		\$ 149.437,99									

AÑO 2013

NOMBRE	TRAB	SUEL MEN	SUEL ANUAL	IESS 11.15%	SECAP IECE 1%	IESS 9.35%	13 SUELDO	14 SUELDO	VACACIONES	FON. RESERVA	TOTAL
Conductores	77	\$ 446,90	\$ 412.931,90	\$ 46.041,91	\$ 4.129,32	\$ 38.609,13	\$ 34.410,99	\$ 24.290,11	\$ 17.205,50	\$ 34.410,99	\$ 521.804,23
Ayudantes	77	\$ 315,46	\$ 291.481,34	\$ 32.500,17	\$ 2.914,81	\$ 27.253,51	\$ 24.290,11	\$ 24.290,11	\$ 12.145,06	\$ 24.290,11	\$ 375.476,55
Despachos	8	\$ 368,03	\$ 35.331,07	\$ 3.939,41	\$ 353,31	\$ 3.303,46	\$ 2.944,26	\$ 2.523,65	\$ 1.472,13	\$ 2.944,26	\$ 45.091,70
GERENTE	1	\$ 525,76	\$ 6.309,12	\$ 703,47	\$ 63,09	\$ 589,90	\$ 525,76	\$ 315,46	\$ 262,88	\$ 525,76	\$ 7.916,89
CONTADOR	1	\$ 460,04	\$ 5.520,48	\$ 615,53	\$ 55,20	\$ 516,16	\$ 460,04	\$ 315,46	\$ 230,02	\$ 460,04	\$ 6.966,71
Administrador/Asis.	4	\$ 328,60	\$ 15.772,80	\$ 1.758,67	\$ 157,73	\$ 1.474,76	\$ 1.314,40	\$ 1.261,82	\$ 657,20	\$ 1.314,40	\$ 20.265,42
TOTAL	168	\$ 2.444,78	\$ 767.346,71	\$ 85.559,16	\$ 7.673,47	\$ 71.746,92	\$ 63.945,56	\$ 52.996,61	\$ 31.972,78	\$ 63.945,56	\$ 977.521,51
TOTAL SUELDOS		\$ 767.346,71									
TOTAL IESS		\$ 164.979,54									

AÑO 2014

NOMBRE	TRAB	SUEL MEN	SUEL ANUAL	IESS 11.15%	SECAP IECE 1%	IESS 9.35%	13 SUELDO	14 SUELDO	VACACIONES	FON. RESERVA	TOTAL
Conductores	77	\$ 495,47	\$ 457.817,60	\$ 51.046,66	\$ 4.578,18	\$ 42.805,95	\$ 38.151,47	\$ 26.930,45	\$ 19.075,73	\$ 38.151,47	\$ 578.524,35
Ayudantes	77	\$ 349,75	\$ 323.165,36	\$ 36.032,94	\$ 3.231,65	\$ 30.215,96	\$ 26.930,45	\$ 26.930,45	\$ 13.465,22	\$ 26.930,45	\$ 416.290,85
Despachos	8	\$ 408,04	\$ 39.171,56	\$ 4.367,63	\$ 391,72	\$ 3.662,54	\$ 3.264,30	\$ 2.797,97	\$ 1.632,15	\$ 3.264,30	\$ 49.993,17
GERENTE	1	\$ 582,91	\$ 6.994,92	\$ 779,93	\$ 69,95	\$ 654,03	\$ 582,91	\$ 349,75	\$ 291,46	\$ 582,91	\$ 8.777,46
CONTADOR	1	\$ 510,05	\$ 6.120,56	\$ 682,44	\$ 61,21	\$ 572,27	\$ 510,05	\$ 349,75	\$ 255,02	\$ 510,05	\$ 7.724,00
Administrador/Asis.	4	\$ 364,32	\$ 17.487,30	\$ 1.949,83	\$ 174,87	\$ 1.635,06	\$ 1.457,28	\$ 1.398,98	\$ 728,64	\$ 1.457,28	\$ 22.468,27
TOTAL	168	\$ 2.710,53	\$ 850.757,30	\$ 94.859,44	\$ 8.507,57	\$ 79.545,81	\$ 70.896,44	\$ 58.757,34	\$ 35.448,22	\$ 70.896,44	\$ 1.083.778,09
TOTAL SUELDOS		\$ 850.757,30									
TOTAL IESS		\$ 182.912,82									

Representación.

NOMBRE	TRAB	SUEL MEN	SUEL ANUAL
Presidente	1	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Vicepresidente	1	\$ 280,00	\$ 3.360,00
Comisario	1	\$ 350,00	\$ 4.200,00
Vocales	4	\$ 280,00	\$ 13.440,00
Asesores	12	\$ 280,00	\$ 40.320,00
Secretario	1	\$ 280,00	\$ 3.360,00
TOTAL	20	\$ 1.870,00	\$ 69.480,00
TOTAL REPRESENTACIÓN		\$ 69.480,00	

NOMBRE	TRAB	SUEL MEN	SUEL ANUAL
Presidente	1	\$ 434,32	\$ 5.211,84
Vicepresidente	1	\$ 304,02	\$ 3.648,29
Comisario	1	\$ 380,03	\$ 4.560,36
Vocales	4	\$ 304,02	\$ 14.593,15
Asesores	12	\$ 304,02	\$ 43.779,46
Secretario	1	\$ 304,02	\$ 3.648,29
TOTAL	20	\$ 2.030,45	\$ 75.441,38
TOTAL REPRESENTACIÓN		\$ 75.441,38	

NOMBRE	TRAB	SUEL MEN	SUEL ANUAL
Presidente	1	\$ 476,23	\$ 5.714,78
Vicepresidente	1	\$ 333,36	\$ 4.000,35
Comisario	1	\$ 416,70	\$ 5.000,43
Vocales	4	\$ 333,36	\$ 16.001,39
Asesores	12	\$ 333,36	\$ 48.004,17
Secretario	1	\$ 333,36	\$ 4.000,35
TOTAL	20	\$ 2.226,38	\$ 82.721,48
TOTAL REPRESENTACIÓN		\$ 82.721,48	

NOMBRE	TRAB	SUEL MEN	SUEL ANUAL
Presidente	1	\$ 525,76	\$ 6.309,12
Vicepresidente	1	\$ 368,03	\$ 4.416,38
Comisario	1	\$ 460,04	\$ 5.520,48
Vocales	4	\$ 368,03	\$ 17.665,54
Asesores	12	\$ 368,03	\$ 52.996,61
Secretario	1	\$ 368,03	\$ 4.416,38
TOTAL	20	\$ 2.457,93	\$ 91.324,51
TOTAL REPRESENTACIÓN		\$ 91.324,51	

NOMBRE	TRAB	SUEL MEN	SUEL ANUAL
Presidente	1	\$ 582,91	\$ 6.994,92
Vicepresidente	1	\$ 408,04	\$ 4.896,44
Comisario	1	\$ 510,05	\$ 6.120,56
Vocales	4	\$ 408,04	\$ 19.585,78
Asesores	12	\$ 408,04	\$ 58.757,34
Secretario	1	\$ 408,04	\$ 4.896,44
TOTAL	20	\$ 2.725,10	\$ 101.251,49
TOTAL REPRESENTACIÓN		\$ 101.251,49	

Combustible.

GASTO COMBUSTIBLE UNIDADES TRANSALFA S.A.						
COMBUSTIBLE	Galones Diarios	Costo Galón	Gasto Día	MES	AÑO	TOTAL
Diesel	25	\$ 1,037	\$ 25,925	\$ 699,975	\$ 8.399,70	\$ 419.985,00

Gastos Mantenimiento Preventivo-Programado-Correctivo.

GASTOS MANTENIMIENTO			
CONCEPTO	COST.UNIT.	CANTIDAD	ANUAL
Aceite motor	\$ 70,00	12	\$ 840,00
Filtro de aceite	\$ 10,00	12	\$ 120,00
Filtro combustible	\$ 10,50	12	\$ 126,00
Filtro de aire	\$ 38,00	2	\$ 76,00
Aceite caja	\$ 18,50	6	\$ 111,00
Aceite transmisión	\$ 18,50	6	\$ 111,00
Engrasada	\$ 5,00	12	\$ 60,00
Radiador e intercooler	\$ 40,00	1	\$ 40,00
Refrigerante	\$ 5,00	3	\$ 15,00
Zapatas delanteras	\$ 58,00	2	\$ 116,00
Zapatas posteriores	\$ 76,00	3	\$ 228,00
COSTO ANUAL (1 UT)			\$ 1.843,00
COSTO ANUAL DE MANTENIMIENTO (50 UT)			\$ 92.150,00

GASTO PROVISION MANTENIMIENTO	
CONCEPTO	ANUAL
Provisión paquetes	\$ 100,00
Provisión baterías	\$ 60,00
Provisión electricidad	\$ 80,00
Provisión mecánica	\$ 150,00
Provisión carrocería	\$ 80,00
Provisión caja	\$ 250,00
Provisión transmisión	\$ 250,00
Provisión motor	\$ 1.600,00
Total provisiones	\$ 2.570,00
Costo Mes P. M. (1 UT)	\$ 214,17
COSTO ANUAL DE P.M.(50 UT)	\$ 128.500,00

GASTO NEUMÁTICOS			
CONCEPTO	COST.UNIT.	CANTIDAD	ANUAL
Neumáticos nuevos	\$ 400,00	8	\$ 3.200,00
Neumáticos reencauchados	\$ 180,00	4	\$ 720,00
Alineación y balanceo	\$ 40,00	1	\$ 40,00
COSTO ANUAL (1 UT)			\$ 3.960,00
COSTO ANUAL LLANTAS (50 UT)			\$ 198.000,00

• GASTO NO OPERACIONALES			
CONCEPTO	COST. UNIT.	CANTIDAD	ANUAL
Matricula	\$ 213,20	1/4	\$ 53,30
Revisión T. V.	\$ 55,00	2	\$ 110,00
SOAT	\$ 116,20	1	\$ 116,20
COSTO ANUAL (1 UT)			\$ 279,50
COSTO ANUAL (50 UT)			\$ 13.975,00

Gasto Gestión.

Gasto de Gestión				
2010	2011	2012	2013	2014
\$ 51.748,93	\$ 56.742,71	\$ 62.643,95	\$ 69.453,35	\$ 69.453,35

Costo Servicios Básicos.

Costo Servicios Básicos				
2010	2011	2012	2013	2014
\$ 4.515,28	\$ 4.902,69	\$ 5.375,80	\$ 5.934,89	\$ 6.580,01

Costo Seguridad.

Costo Seguridad	2010	2011	2012	2013	2014
	\$ 12.240,00	\$ 13.290,19	\$ 14.572,70	\$ 16.088,26	\$ 17.837,05

Costo Capacitación.

Costo Capacitación				
2010	2011	2012	2013	2014
\$ 2.000,00	\$ 2.171,60	\$ 2.381,16	\$ 2.628,80	\$ 2.914,55

Costo Publicidad.

Costo Publicidad				
2010	2011	2012	2013	2014
\$ 1.500,00	\$ 1.628,70	\$ 1.785,87	\$ 1.971,60	\$ 2.185,91

Costo Útiles de Oficina.

Costo Útiles de Oficina				
2010	2011	2012	2013	2014
\$ 2.374,12	\$ 2.603,23	\$ 2.873,96	\$ 3.186,36	\$ 3.186,36

Costo Catering.

Costo Catering	Desayuno	Almuerzo	Coffe break	Día	Mes	Año
	\$ 2,50	\$ 2,00	\$ 1,50	\$ 6,00	\$ 162,00	\$ 1.944,00
TOTAL 120 T.	\$ 233.280,00					

Costo Financiero.

TASA	2010	2011	2012	2013	2014
1,30%	\$ 38.779,88	\$ 38.779,88	\$ 47.005,92	\$ 47.005,92	\$ 47.005,92

Depreciaciones.

ACTIVOS FIJOS	
ACTIVOS DE LA EMPRESA	\$ 71.434,06
MUEBLES Y ENSERES	\$ 6.697,25
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 4.334,37
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 8.708,24
EQUIPOS DE DESPACHO	\$ 15.785,97
EDIFICIOS	\$ 35.498,84
VEHICULOS	\$ 19.860,00
DEPRECIACION ANUAL DE MUEBLES Y ENSERES	\$ 669,73
DEPRECIACION ANUAL EQUIPOS DE OFICINA	\$ 433,44
DEPRECIACION ANUAL DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 2.899,84
DEPRECIACION ANUAL EQUIPOS DE DESPACHO	\$ 5.256,73
DEPRECIACION ANUAL DE EDIFICIOS	\$ 7.099,77
DEPRECIACION ANUAL DE VEHICULOS	\$ 3.972,00
TOTAL DEPRECIACIÓN	\$ 20.331,50
DEPRECIACIÓN MENSUAL	\$ 1.694,29
DEPRECIACION TOTAL	\$ 20.331,50

Anexo N° 10

ÍNDICES FINANCIEROS (2010-2014)

	Inversiones	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS						
Servicios Transporte	\$ 925.000,00	\$ 3.004.668,00	\$ 3.006.521,28	\$ 3.641.556,52	\$ 3.660.431,04	\$ 3.663.517,15
TOTAL INGRESOS	\$ 925.000,00	\$ 3.004.668,00	\$ 3.006.521,28	\$ 3.641.556,52	\$ 3.660.431,04	\$ 3.663.517,15
TOTAL EGRESOS		\$ 2.525.820,26	\$ 2.778.042,16	\$ 3.004.077,78	\$ 3.271.016,89	\$ 3.570.818,08
SALDO FINAL	\$ (925.000,00)	\$ 478.847,74	\$ 228.479,12	\$ 637.478,74	\$ 389.414,15	\$ 92.699,06
DEPRECIACIONES		\$ 20.331,50	\$ 20.331,50	\$ 20.331,50	\$ 20.331,50	\$ 20.331,50
INDICES DE EVALUACIÓN	Inversiones	2010	2011	2012	2013	2014
FLUJOS DE FONDOS NOMINALES	\$ (925.000,00)	\$ 499.179,24	\$ 248.810,62	\$ 657.810,24	\$ 409.745,66	\$ 113.030,57
TASA DE DESCUENTO APLICABLE:Ke		9,00%	8,58%	9,65%	10,40%	10,87%
FACTOR DE VALOR ACTUAL: $1/(1+Ke)^i$		92%	85%	76%	67%	60%
FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS		\$ 457.962,61	\$ 211.042,17	\$ 498.970,33	\$ 275.827,82	\$ 67.472,32
FNCi ACTUALIZADOS Y ACUMULADOS		\$ 457.962,61	\$ 246.920,44	\$ (252.049,90)	\$ (527.877,72)	\$ (595.350,04)
SUMA DE LOS FNCi ACTUALIZADOS		\$ 1.511.275,25				
MONTO DE LA INVERSION		\$ (925.000,00)				