



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **Tema:**

“MODELO DE GESTIÓN PARA LA CAJA COMÚN APLICADA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO LOS LIBERTADORES”

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.**

### **Línea de Investigación:**

Gerencia, Planificación, Organización, y/o Control de Empresas

### **Autora:**

CRISTINA VALERIA IPIALES CAMINO

### **Director:**

Mario Roberto Altamirano Hidalgo; Dr. Mg.

**Ambato-Ecuador**

**Febrero 2018**

**PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“MODELO DE GESTIÓN PARA LA CAJA COMÚN APLICADA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO LOS LIBERTADORES”

**Línea De Investigación:**

Gerencia, Planificación, Organización, y/o Control de Empresas

**Autora:**

CRISTINA VALERIA IPIALES CAMINO



BIBLIOTECA

Mario Roberto Altamirano Hidalgo; Dr. Mg.

f. 

**CALIFICADOR**

Mario Alberto Moreno Mejía, Dr. Mg.

f. 

**CALIFICADOR**

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. Mg.

f. 

**CALIFICADORA**

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg.

f. 

**DIRECTOR UNIDAD ACADÉMICA**

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr. Mg.

f. 



SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

**Ambato-Ecuador**

**Febrero 2018**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Cristina Valeria Ipiates Camino portadora de la cédula de ciudadanía N°. 180461095-2, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



Cristina Valeria Ipiates Camino

C.I. 180461095-2

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios porque día a día me brinda la oportunidad de superarme en mis estudios y culminar una gran etapa en mi vida.

Gracias a mi padre que desde el cielo me guía, a mi madre por su sacrificio y apoyo para formarme como profesional.

A mi tutor Dr. Mario Altamirano Mg., por su paciencia y conocimientos brindados durante todo este proceso.

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la prestigiosa Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, y a todos sus docentes por brindarme los conocimientos necesarios en todo mi proceso académico.

Cristina Valeria IpiALES Camino

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación se lo dedico a mi Padre Julio Ipiales, a mi madre Elsa Camino que gracias a su esfuerzo y apoyo me formaron como persona y como profesional para poder desempeñarme en mi ámbito laboral.

A mis tíos, gracias por brindarme su apoyo constante para culminar con este anhelado sueño.

Cristina Valeria Ipiales Camino

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el Modelo de Gestión para la caja común aplicada en la Cooperativa de Transporte Urbano “Los Libertadores”. La modalidad de investigación fue bibliográfica, a través de reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y la Agencia Nacional de Tránsito; exploratoria, por medio de entrevistas a los gerentes de las Cooperativas del cantón Ambato, Ibarra, Quito, Cuenca, Guayaquil y Santa Elena; y encuestas a los socios de la cooperativa. La propuesta incluye una distribución equitativa de los recursos económicos entre los socios y un plan para incrementar el grado de satisfacción percibido por los usuarios del transporte público a través la planificación adecuada de tiempos y rutas. Así también, la inclusión de políticas guiará el desempeño de los colaboradores para una optimización del servicio a los pasajeros y así obtener buenos resultados que ayudarán a mejorar los aspectos financieros de la institución y de los socios. Este modelo de gestión es importante para la Cooperativa porque además de cumplir con las normas que obligan las entidades superiores, la institución culminará con sus objetivos en menor tiempo.

Palabras claves: caja común, ingresos, modelo de gestión, recaudación.

## ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the management model for the joint fund that was applied in Los Libertadores Urban Transportation Union. The research mode was bibliographic through the regulations of the Superintendence of Popular and Solidary Economy and the National Traffic Agency. It was also exploratory through interviews with the managers of the unions in the cities of Ambato, Ibarra, Quito, Cuenca, Guayaquil and Santa Elena as well as surveys given to the members of the union. The proposal includes an equal distribution of the financial resources among the members and a plan to increase the level of satisfaction perceived by the users of public transportation through the proper planning of times and routes. Likewise, the inclusion of policies will guide the employees' performance to enhance service for passengers, and therefore, obtain good results that will help to improve the financial aspects of the institution and its members. This management model is important for the union because apart from complying with the standards that the higher organizations obligate, the institution will meet their objectives in less time.

**Key words:** joint fund, income, management model, collection.

## TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TABLA DE CONTENIDOS.....	viii
TABLA DE GRÁFICOS .....	xii
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA .....	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.2.1. Contextualización.....	1
1.2.2. Análisis Crítico .....	5
1.2.3. Prognosis .....	5
1.2.4. Formulación del problema .....	6
1.2.5. Interrogantes.....	6
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	6
1.3. Justificación.....	7
1.4. Objetivos .....	8
1.4.1. Objetivo General .....	8
1.4.2. Objetivos Específicos.....	8
CAPÍTULO II .....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Estado del arte .....	9
2.2. Definiciones y conceptos .....	12
2.2.1. La Gestión .....	12
2.2.2. Clasificación de las empresas de servicios.....	14

2.2.3. Auditoría de Gestión .....	14
2.2.4. Gestión de Recaudación de fondos .....	14
2.2.5. Ciclo del servicio.....	17
2.2.6. Organización para el servicio.....	17
2.2.7. Normas ISO 9000:2000 .....	17
2.2.8. Indicadores de gestión de transporte público .....	19
2.2.8.1. Objetivos de los indicadores .....	20
2.3. Fundamentación Legal.....	22
2.3.1. Pirámide de Kelsen .....	23
2.3.2. Plan Nacional de Desarrollo.....	27
CAPÍTULO III.....	29
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
3.1. Enfoque de la investigación .....	29
3.2. Modalidad básica de la investigación .....	29
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	30
3.4. Fuentes de Investigación .....	31
3.5. Técnicas.....	32
3.6. Instrumento .....	32
3.7. Población.....	33
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	39
4.1. Análisis e interpretación de resultados.....	39
CAPÍTULO V .....	56
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
5.1. Conclusiones .....	56
5.2. Recomendaciones.....	56
CAPÍTULO VI.....	57
PROPUESTA.....	57
6.1. Tema.....	57

6.2. Antecedentes .....	57
6.2.1. Reseña Histórica.....	57
6.2.2. Capacidad.....	58
6.2.3. Logotipo .....	58
6.3 Datos Informativos de la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores	58
6.4. Localización .....	58
6.5. Justificación.....	59
6.6. Objetivos .....	59
6.6.1. Objetivo General .....	59
6.6.2. Objetivos Específicos.....	60
6.7. Metodología .....	60
6.7.1 Antecedentes de la propuesta .....	60
6.7.1.1 Diagnóstico Situación actual y propuesta .....	60
6.7.2.3 Procedimientos de la aplicación de los resultados-Análisis Jurídico.....	69
6.7.2.4 Gestión Centralizada .....	69
6.7.3 Plan de Mantenimiento .....	71
6.7.3.1 Registro del área de mantenimiento.....	71
6.7.4 Plan de recolección .....	74
6.7.5 Distribución de Ingresos .....	74
6.7.6 Asientos contables.....	77
6.7.6.1 Plan de Cuentas .....	77
6.7.6.2 Distribución de Ingresos en la aplicación de la Caja Común.....	79
6.7.6.3 Asientos contables.....	80
6.7.7 Modelo estructural para el funcionamiento de sistema de Caja Común.....	82
6.7.7.1 Descripción de cada área y representante a ser creado .....	82
6.7.7.2 Proyección de Inversiones .....	87
6.7.7.3 Instalaciones .....	88

6.7.7.4 Servicio de Parqueadero.....	89
6.7.7.5 Inversión en Carrocería.....	90
6.7.7.6 Equipo de Computación y Muebles y enseres .....	90
6.7.7.7 Maquinaria y equipo .....	90
6.7.7.9 Estudios.....	90
6.7.7.10 Financiamiento.....	91
6.7.7.11 Proyección de ingresos y gastos.....	91
6.7.7.12 Proyección de Gastos .....	91
6.7.7.13 Proyección de Estados Financieros.....	95
6.7.7.14 Índices Financieros .....	96
BIBLIOGRAFIA.....	99

## TABLA DE GRÁFICOS

### TABLAS

<b>Tabla 3. 1:</b> Directiva de la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores ...	34
<b>Tabla 3. 2</b> Nómina de los socios .....	35
<b>Tabla 4. 1:</b> Entrevista .....	40
<b>Tabla 4. 3:</b> Pregunta 2: Tiene la cooperativa un sistema de control administrativo? .....	44
<b>Tabla 4. 2:</b> Pregunta 1: ¿Cuántas unidades de transporte están registradas en la Cooperativa? .....	45
<b>Tabla 4. 4:</b> Pregunta 3: ¿Qué grado de conocimiento tiene usted sobre la aplicación de la Caja Común en las Cooperativas de Transporte Urbano de la ciudad de Ambato? .....	46
<b>Tabla 4. 5:</b> Pregunta 4: ¿En qué nivel de cumplimiento cree usted que se encuentra el actual sistema de caja común en la Cooperativa? .....	47
<b>Tabla 4. 6:</b> Pregunta 5: ¿Cree usted que la aplicación de un sistema de caja común es necesario en la entidad? .....	48
<b>Tabla 4. 7:</b> Pregunta 6 ¿Qué sistema se utiliza para el cálculo de la entrega de efectivo actualmente?.....	49
<b>Tabla 4. 8:</b> Pregunta 7: ¿Cómo se recauda los ingresos diarios de las operaciones del día? .....	50
<b>Tabla 4. 9:</b> Pregunta 8: ¿Cree usted que la Cooperativa necesita un Sistema Automatizado, moderno y actualizado para llevar el control administrativo como la Caja Común?.....	51
<b>Tabla 4. 10:</b> Pregunta 9: ¿Estaría de acuerdo del mantenimiento, monitoreo, seguridad interna de las unidades de transporte por parte de la Cooperativa? .....	52
<b>Tabla 4. 11:</b> Pregunta 10: ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de una caja común en su Cooperativa?.....	53
<b>Tabla 4. 12:</b> Pregunta 11: ¿Cree usted que este trabajo de investigación contribuya al mejoramiento administrativo y financiero de su cooperativa? .....	54

## GRÁFICOS

<b>Gráfico 1. 1:</b> Objetivos de la Caja común.....	3
<b>Gráfico 1. 2:</b> Ventajas y beneficios de la caja común.....	3
<b>Gráfico 1. 3:</b> Formulación del problema.....	6
<b>Gráfico 2. 1:</b> Sistema de Gestión de la calidad .....	18
<b>Gráfico 2. 2:</b> Pirámide de Kelsen .....	23
<b>Gráfico 4. 1:</b> Pregunta 1: ¿Cuántas unidades de transporte son de su propiedad en la Cooperativa? .....	45
<b>Gráfico 4. 2:</b> Pregunta 2: Tiene la cooperativa un sistema de control administrativo? .....	44
<b>Gráfico 4. 3:</b> Pregunta 3: ¿Qué grado de conocimiento tiene usted sobre la aplicación de la Caja Común en las Cooperativas de Transporte Urbano de la ciudad de Ambato? .....	46
<b>Gráfico 4. 4:</b> Pregunta 4: ¿En qué nivel de cumplimiento cree usted que se encuentra el actual sistema de caja común en la Cooperativa? .....	47
<b>Gráfico 4. 5:</b> Pregunta 5: ¿Cree usted que la aplicación de un sistema de caja común es necesario en la entidad? .....	48
<b>Gráfico 4. 6:</b> Pregunta 6: ¿Qué sistema se utiliza para el cálculo de la entrega de efectivo actualmente?.....	49
<b>Gráfico 4. 7:</b> Pregunta 7: ¿Cómo se recauda los ingresos diarios de las operaciones del día? .....	50
<b>Gráfico 4. 8:</b> Pregunta 8: ¿Cree usted que la Cooperativa necesita un Sistema Automatizado, moderno y actualizado para llevar el control administrativo como la Caja Común?.....	51
<b>Gráfico 4. 9:</b> Pregunta 9: ¿Estaría de acuerdo del mantenimiento, monitoreo, seguridad interna de las unidades de transporte por parte de la Cooperativa?.....	52
<b>Gráfico 4. 10:</b> Pregunta 10: ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de una caja común en su Cooperativa?.....	53

<b>Gráfico 4. 11:</b> Pregunta 11: ¿Cree usted que este trabajo de investigación contribuya al mejoramiento administrativo y financiero de su cooperativa?.....	54
<b>Gráfico 6. 1:</b> Metodología.....	60

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1. Tema

“Modelo de Gestión para la Caja Común aplicada en la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores”

### 1.2. Planteamiento del problema

#### 1.2.1. Contextualización

##### Contextualización Macro

En el Ecuador se ha registrado un sistema deficiente en el transporte público, por lo que se ha implementado el sistema de la Caja Común en las ciudades de Quito, Cuenca, Guayaquil e Ibarra, para afrontar la problemática planteada. El modelo de caja común, busca la concentración en un fondo general, el monto de los pasajes cobrados, para posteriormente distribuirlos entre todos los dueños que operan en una misma ruta, con el objetivo de evitar un alto nivel de competencia entre sí mismos y mejorar la calidad del servicio.

Un claro ejemplo de modelo de caja común es el de transporte urbano de Cuenca, funciona con 475 buses agrupados en el Sistema Integrado de Transporte Urbano, para lo cual fue necesario una inversión de siete millones para instalar el Sistema Automático de Recaudo y así alcanzar ingresos más justos y eliminar la excesiva competencia en las calles para conseguir más pasajeros. Las unidades de transporte fueron modernizadas con torniquetes, cámaras de vigilancia, localizadores, monederos, GPS, entre otros; los usuarios pueden acceder al servicio con \$ 0.25 en monedas o tarjetas inteligentes prepago. Del total de ingresos percibidos, el 9,15% se destinaban para el mantenimiento del sistema y la diferencia se distribuía entre los socios. En el caso de Guayaquil el sistema de transporte público está distribuido de la siguiente manera: la Metrovía que se maneja con el modelo de caja común, controlada por el Municipio, y el urbano tradicional. Actualmente la Metrovía moviliza alrededor de 560.000 personas, y es notoria las aglomeraciones en las horas pico, por lo que la ciudadanía solicita el aumento de unidades.

Ibarra se encuentra a inicios de la adopción del modelo de caja común, para lo cual han establecido algunas medidas como impresión de boletos, tarifa de \$ 0.25. En esta ciudad existen cinco líneas de buses y 30.000 pasajeros diarios, el valor a recibir cada integrante por cada kilómetro recorrido es \$ 0.35. Sin embargo es importante la modernización de las unidades de transporte con tecnología que permita en servicio eficiente (El Comercio, 2016, pág. 1).

El tema de caja común es un sistema nuevo en el Ecuador, cabe recalcar que en muy pocos países se ha implementado este sistema, este ayuda a reducir las carreras entre los buses para recoger más pasajeros, disminuye el número de accidentes, el estrés pasara a segundo lugar y a su vez se incrementará una mejor atención al pasajero.

La Dirección Municipal de Transporte (DMT), se encarga de controlar y regular la transportación pública que comprende las siguientes modalidades: Transporte escolar e institucional, Fletes y turismo, Transporte mixto, Carga liviana, Carga pesada, Bus urbano, Micro regional y Bus interparroquial, con el propósito de que la ciudad disponga con una flota calificada y en perfectas condiciones. La Dirección Municipal de Transporte determina los años de vida útil para cada unidad de transporte (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca, 2017).

La caja común es un fondo que proviene de los ingresos de los pasajeros, que luego se reparten equitativamente entre los socios de una operadora. Es un proceso que inicio en el 2014 cuando salió el Registro Oficial Suplemento 398 del 07 de agosto del 2008 de acuerdo a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial, ya que de cada empresa de transporte de pasajeros debe notificar la modalidad de caja común que piensa implementar.

“La caja común es un modelo de gestión centralizada; una forma única de administración y operación de una flota que presta el servicio de transporte público” (Bus Ecuador, 2017).

**Gráfico 1. 1:** Objetivos de la Caja común



**Fuente:** Bus Ecuador (2017)

Mediante un adecuado servicio de transporte, la satisfacción de los usuarios se incrementa.

**Gráfico 1. 2:** Ventajas y beneficios de la caja común



**Fuente:** Bus Ecuador (2017)

### **Contextualización Meso**

En Tungurahua se ha presentado el proyecto de caja común, los representantes de las cooperativas de transporte han manifestado que serán manejadas independientemente por cada cooperativa. El objetivo de la implementación del sistema tiene como prioridad, mejorar el servicio de movilización a los usuarios, realizara una nueva distribución de rutas y frecuencia de unidades para evitar que los buses compitan entre sí. En cada parada se ubicaran pantallas con la información de la ruta de cada operadora, cada unidad dispondrá de un sistema de conteo de pasajeros y GPS. Se implementara una plataforma, desde donde se podrá monitorear el estado en el que se encuentra el bus, así como también aplicar sanciones a aquellos que cometan actos perjudiciales para los usuarios del transporte público.

El monto recaudado de la caja común será distribuido de acuerdo al número de pasajeros que haya transportado, tomando en consideración el incumplimiento de la normativa. Se encuentra en estudio la posibilidad de implementar un modelo de tarjeta que sustituya a las monedas convencionales (El Heraldó, 2016, pág. 1).

Se inició la primera fase del proyecto de caja común con las cooperativas: Jerpazsol, Unión Ambateña, Tungurahua, Vía Flores y Libertadores. El pasaje se seguirá cancelando con monedas, se construirán nuevas paradas para un transporte masivo de calidad y no personalizado, con esta medida se evitara la carrera de buses en Tungurahua, además que niños y adultos mayores no sean recogidos (El Heraldó, 2016, pág. 1).

### **Contextualización Micro**

La Cooperativa de Transporte Urbano “Los Libertadores” se constituyó mediante acuerdo Ministerial N° 283 con la fecha 17 de Abril de 1986, otorgado por la Dirección Nacional de Cooperativas, dentro de la misma que tiene dificultad en las cuentas de cobrar a los socios ya sea por tarjetas, minutos de atraso, ausencia en las reuniones, atraso de reuniones, etc. Lo que para ello se propone aplicar la Caja Común que es un servicio que la Cooperativa brinda a cada socio, conociendo que al final de cada mes se cancelara por manera equitativa del mes trabajado, de esta manera se reducirá el alto índice de las cuentas por cobrar, explicando que dentro de la devolución del monto a repartir se debitara las deudas pendientes de cada socio, esta manera de trabajar

servirá tanto a los socios, como a la Cooperativa para culminar con los objetivos planteados que a un futuro será de beneficio para los mismo socios.

### **1.2.2. Análisis Crítico**

Una vez analizado el incumplimiento de las Normativas para una eficiente recaudación de dinero de la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores se establece lo siguiente:

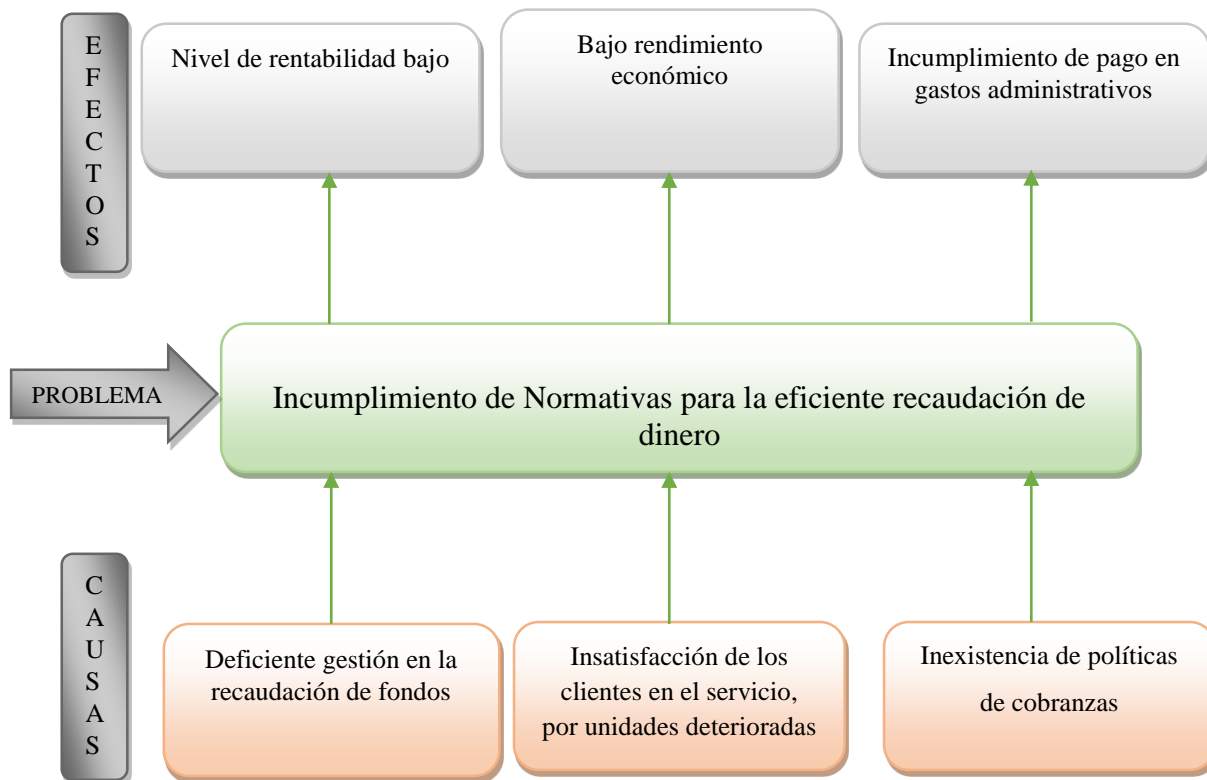
En primer lugar se determinó la deficiente gestión en la recaudación de fondos, ocasionado por el incumplimiento de las normas, lo cual genera un bajo nivel de rentabilidad en la Cooperativa, en segundo lugar se identificó, la insatisfacción de los clientes en el servicio de transporte, debido a las unidades que se encuentran en mal estado, lo que conlleva a que los usuarios no tengan preferencia de ocupar el servicio de transporte y esto genera endeudamiento para los socios, al no tener los ingresos suficientes. Por último la inexistencia de políticas de cobranzas provocadas por el incumplimiento de normas, conllevan a una informalidad de pago en los gastos administrativos.

### **1.2.3. Prognosis**

La Cooperativa de transporte Urbano Los Libertadores de no adoptar el sistema de caja común tendría una sanción con el Municipio de Ambato conjuntamente con la Agencia Nacional de Tránsito que son las entidades que emiten las ordenanzas para las empresas que brindan su actividad de transporte urbano, además se seguirá manteniendo la competencia entre las unidades de transporte, y posiblemente continúe en aumento los accidentes de tránsito, así como también las multas por infracciones por exceso de velocidad y como consecuencia de ello un mal servicios a los usuarios.

### 1.2.4. Formulación del problema

**Gráfico 1. 3:** Formulación del problema



**Fuente:** Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores  
**Elaborado por:** Ipiales C, (2017)

### 1.2.5. Interrogantes

**¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?** Por la deficiente recaudación de dinero de la empresa.

**¿Qué lo origina?** El incumplimiento de los socios al cancelar sus deudas.

**¿Cuándo se origina?** Al cuadrar las cuentas por parte de la Contadora de la Cooperativa, en los últimos días de cada mes.

### 1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

**Delimitación de campo:** Contabilidad y Auditoría

**Delimitación de área:** Auditoría

**Delimitación de especialización:** Auditoría de Gestión

**Delimitación espacial:** En la Cooperativa de Transporte Urbano “Los Libertadores” que se encuentra ubicada en el cantón Ambato, parroquia Huachi Chico.

**Delimitación temporal:** 6 meses a partir de la fecha de aprobación del plan

### **1.3. Justificación**

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad evaluar el sistema de transporte público e identificar las necesidades actuales de la ciudadanía que utilizan el servicio de la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores, mediante un adecuado modelo de gestión que busca incrementar la satisfacción de los usuarios y eliminar la competencia diaria que se presenta en las calles de la ciudad.

Es importante el presente estudio, pues al aplicar un Modelo de Gestión para la Caja Común, se logrará que todas las personas tengan acceso a las unidades de transporte en iguales derechos, además se reducirán algunos accidentes ocasionados por rapidez con la que circulan los buses. Los beneficiarios de la investigación son los directivos, los socios o conductores que operan en las unidades de transporte y los usuarios. Los usuarios serán mejor atendidos evitando discriminaciones por el valor de pasaje que cancelan, el servicio será más eficiente debido a que se evitara que el conductor utilice velocidades no acordes a un transporte público. En lo referente a los socios, mejoraran los ingresos disminuyendo costos de operación y disputa de pasajeros (Secretaría de Movilidad, 2013).

Mediante la investigación se propondrá una alternativa que ayude a la solución de los inconvenientes presentados, por lo tanto es indispensable reunir a todos los socios para socializar el modelo planteado y dar a conocer las ventajas que trae consigo, se debe capacitar permanentemente a los involucrados y modernizar las unidades con equipos técnicos que permitan obtener los resultados esperados como son: servicio eficiente y de calidad, eliminar los accidentes ingresos equitativos en función de los kilómetros recorridos.

Es factible el presente estudio porque al investigar un modelo de gestión para la caja común existirá una renovación en el servicio de transporte público lo que ayudara a centralizar los ingresos, los operadores de las unidades de transporte tendrán nuevos objetivos operacionales, sueldos equitativos y afiliación a la seguridad social (El Telégrafo, 2013, pág. 1).

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Desarrollar un modelo de gestión para la Caja Común aplicada en la Cooperativa de Transporte Urbano “Los Libertadores”

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Investigar la experiencia adquirida en las diferentes ciudades que aplican el modelo de la caja común.
- Enunciar el marco teórico de acuerdo al tema que se va a desarrollar en el presente proyecto de investigación.
- Proponer un Modelo de Gestión para la recaudación de fondos dando a conocer sus beneficios a los socios

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

La presente investigación se ha realizado en base a un meticuloso análisis bibliográfico, mediante el cual se ha encontrado investigaciones concernientes al modelo de caja común.

#### **2.1. Estado del arte**

Existen algunas investigaciones relacionadas con el tema de estudio, en el desarrollo de estas se ha establecido la importancia de adoptar un modelo de gestión para la caja común, se menciona algunas investigaciones en donde se analiza la misma problemática:

La presente investigación nos permite conocer según la Constitución de la República artículos referentes a las variables de estudio, según Poveda C. y Mogrovejo S. (2013, pág. 202), según la nueva Constitución Política, expedida en el año 2008, se ofrece una posibilidad de cambio y la iniciativa de los gobiernos seccionales, respaldada en el Código de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), en asumir las competencias en tránsito y transporte terrestre; confirmado y fortalecimiento la posibilidad de dar un salto cualitativo en la administración del transporte público en nuestro país.

En esta misma línea, la Ley Orgánica de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial y su Reglamento, no solo que ofrece el marco legal de actuación hacia un sistema de transporte eficiente, sino que por primera vez introduce nuevos conceptos de gestión, a través de la obligatoriedad de implementación de la “Caja Común” y la incorporación de tecnología de control operacional. Particularmente en la ciudad de Quito, la nueva normativa municipal (Ordenanza 194), también incluye los conceptos de “Caja Común” y de herramientas tecnológicas dentro de los sistemas de transporte colectivo de pasajeros.

El concepto de Caja Común, si bien se entendería que tuvo su origen dentro de la parte productiva como una forma de trabajo de aportes y retribuciones similares, bajo el contexto del servicio de transporte, este concepto se convierte en una herramienta de

la autoridad para mejorar la calidad de servicio de transporte al ciudadano. Con el gobierno actual se ha elaborado la normativa que regula la creación de la caja común, debido a que la movilidad en general y particularmente el servicio de transporte es una de las áreas más sensibles y que incide en la calidad de vida de una población, adicionalmente se encuentran relacionados con factores como seguridad, comodidad y tiempos de desplazamiento.

En la presente investigación permite conocer el Modelo de Gestión de Caja Común según Sánchez G. (2012, pág. 205), en donde se observa que las operadoras de transporte no aplican modelos de gestión administrativa ni financiera en sus actividades y la mayoría de estos modelos no cubren las necesidades que tiene una empresa de transporte en áreas específicas como la gestión de flota, el manejo de tráfico y la administración individual, siendo esta última uno de los principales problemas de estas empresas ya que no les permite gestionar los recursos eficientemente.

El Modelo de Gestión basado en la Caja Común permite corregir aspectos de la administración individual al gestionar la parte financiera y operativa, de manera responsable en áreas como el mantenimiento, la programación de itinerarios, capacitación y seguridad social de los trabajadores y la distribución de los ingresos de acuerdo a la producción total de las unidades. Con el modelo de la adopción del sistema de gestión de la Caja Común los socios se despreocuparán del mantenimiento y salarios de las unidades y podrán percibir un sueldo mensual y las respectivas utilidades del período contable, ya que el modelo de gestión es rentable según lo demuestran los índices financieros que se visualizan en la presente trabajo de investigación.

Cooperativa de Transporte Urbano que es objeto de análisis está relacionado con el transporte público nacional tiene como prioridad alcanzar niveles de seguridad y comodidad para los usuarios, además busca que la prestación del servicio sea más eficiente, para lo cual elimina la forma de administración en donde cada dueño es responsable de la producción y manejo económico de la unidad para crear la Caja Común, donde los ingresos son repartidos equitativamente entre todos los socios.

Se expone según concluye Moncada C., (2005, págs. 325-337), la forma de llevar a cabo la actividad económica transporte público de pasajeros, en donde se debe entender que el negocio de la empresa de transporte público es la movilización de pasajeros, no afiliación de vehículos. Dicho negocio está atravesando por una ciudad, cuya demanda de movilización debe ser atendida de tal forma que no se convierta en un problema social si no, por el contrario, en una solución de traslado para los ciudadanos.

Concentrar la atención de la empresa en la movilización de pasajeros implica un giro organizacional y cultural que consiste en la administración centralizada del parque automotor. Ello involucra procesos de programación de flota, programación del mantenimiento, asignación de personal conductor, balance de la flota en esquema de restricciones y evaluación de la calidad del servicio.

La propuesta desarrollada apunta a la gestión por paquete de rutas, lo que permitirá evaluar la situación integral de la flota en todas las unidades de negocio. Por ello todos los procesos planteados son aplicables tanto a una como a muchas rutas. El esquema operativo de transporte público ha sufrido grandes variaciones en su estructura en general, sin embargo se ha evidenciado que las empresas administradoras del parque automotor no funcionan como tales, sino más bien como empresas que afilian vehículos.

Basado en otra investigación se evalúa la importancia del transporte público que según Martínez O., (2003, págs. 31-37), desde su perspectiva, la evaluación es muy importante puesto que la guerra del centavo, que tantas vidas ha cobrado, es la razón de ser de TransMillenio, “El principal aporte del proyecto es la humanización de las relaciones sociales que hacen posible la producción de transporte urbano colectivo de personal.” Este aspecto es de gran importancia. Transmilenio acabara con la competencia por recoger más pasajeros, porque el ingreso del conductor y del propietario no depende del número de pasajeros que recoja el bus. Se trabaja en sentido de empresa para lograr el bien colectivo Este nuevo sistema demandará la mitad de los recursos públicos requeridos por el Metro, sin embargo movilizara diez veces más pasajeros que los previstos.

Este sistema de transporte genera las condiciones necesarias para atender las necesidades de movilidad de la población bajo criterios de eficiencia operativa,

económica y ambiental. El sistema impuesto por Transmilenio busca la aglomeración de todos los recursos recaudados por concepto de transporte, y su posterior distribución de lo recaudado, de esta manera, cada conductor no estará actuando solo, debido a que se implementará un plan operativo dispuesto a cumplir objetivos en función de la calidad de servicio de la ciudadanía.

En investigación realizada por el Instituto Sistemas Complejos de Ingeniería (2012, pág. 123) hace referencia a la dinámica urbana que en Chile se ha solucionado los problemas de movilidad urbana, puesto que cerca del 89% de la población vive actualmente en las ciudades, siendo uno de los países con mayor población viviendo en los centros urbanos. Entre los desafíos que tiene que enfrentar, son las dinámicas urbanas, intentar conocerlas y modelarlas. Las dinámicas urbanas son sistemas complejos por excelencia y es un área de investigación amplia que puede abarcar desde distintas disciplinas. Las investigaciones desarrolladas mostraron la relación entre el tamaño de los centros urbanos y las propiedades que estos adquieren, en particular sobre la evidencia empírica y teórica de leyes de escala con la población en la dinámica urbana, controladas por dos efectos; economías de escala con la producción de infraestructura básica y rendimientos crecientes a escala de índices de riqueza e innovación. De acuerdo a la zona geográfica de las ciudades, los problemas de movilidad urbana han sido solucionados de distintas maneras, con el transcurso del tiempo, las alternativas propuestas han ido perdiendo las ventajas que ofrecían en el inicio, por lo que se ha visto en la necesidad de desarrollar investigaciones destinadas a alcanzar el traslado de pasajeros con eficiencia.

## **2.2. Definiciones y conceptos**

Para el correcto desarrollo de la investigación se encuentra necesario un análisis a partir de lo que es una cooperativa de transporte y las diferencias que existen entre ellas, dependiendo del enfoque que tengan, lo que permite comprender a la realidad a la que se enfrenta la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores.

### **2.2.1. La Gestión**

De acuerdo a la Secretaría de Movilidad (2013), concluye:

La caja común es un modelo de gestión centralizada, una forma única de administración y operación de una flota que presta servicio de transporte público, esta administración (conformada por varias áreas y personas calificadas) planifica y organiza de manera centralizada cómo opera la flota: horarios, rutas, mantenimiento, con el objetivo de minimizar los costos, optimizar la disponibilidad de las unidades y desempeñarse eficientemente en todos los ámbitos.

El modelo de cada común, todos quienes conforman la flota operan bajo los mismos parámetros, de manera organizada y cumpliendo sus responsabilidades. Los ingresos provenientes de los pasajes entran a un fondo común, desde donde luego se distribuyen los ingresos de forma equitativa, con reglas definidas y acordadas previamente. El modelo de gestión de la caja común, quiere unificar los ingresos de los socios de la cooperativa, esto ayudara a que estén más organizados en la distribución de los ingresos y garantizar a los usuarios un servicio seguro.

La estructura del sistema está a cargo de entidades del desarrollo, administración y control de corredores viales de alta capacidad, en la estructura y funcionamiento se considera:

**El sistema de recaudo:** encargado de la validación de los medios de acceso al sistema.

**El administrador fiduciario:** cuyo objetivo es velar por el correcto funcionamiento del sistema.

**El operador de transporte:** guiado por el manual de operaciones del sistema.

**El centro de control:** está a cargo de la planeación, el control y la supervisión del sistema.

El modelo de operación se basa en reducción de costos de operación por pasajeros, reducir el tiempo de viaje, disminuir la congestión y establecer paradas específicas. Además de pago por un servicio integral y no por cada servicio. El sistema de recaudación es centralizada lo que ayuda a una correcta recolección de pasajes y permite una mejor integración de las unidades de transporte. Remuneración a los operadores en función de los kilómetros recorridos y parámetros de calidad, lo que elimina la guerra de pasajeros. Control de operaciones riguroso para cumplir con los parámetros planteados (Mendiola A et al, 2014, pág. 176).

### **2.2.2. Clasificación de las empresas de servicios**

#### **a) Empresas de actividades uniformes**

Mantienen estables los valores primordiales de cualquier empresa: Manejan los costos de mano de obra, insumos, los canales de distribución y la entrega de paquetes entre otros.

#### **b) Empresas de gestión de proyectos**

La característica principal de estas empresas es que realizan sus actividades en función de etapas o avances, un claro ejemplo son las programaciones web, la consultoría, y los procesos de selección del personal. Pueden actuar en diversos campos, pero no varía la línea de sus servicios.

#### **c) Empresas de servicios combinadas:**

Hace referencia a las empresas que combinan la prestación de servicios con la venta de un producto tangible. Ejemplo: boletería o funeraria (Gestión y estrategia del siglo XXI, 2017).

### **2.2.3. Auditoría de Gestión**

La auditoría de gestión, también conocida como auditoría administrativa, examina de forma integral y por componentes la parte operativa de una empresa para establecer el nivel de desempeño y detectar oportunidades de desarrollo, aplicando indicadores de eficiencia, eficacia y calidad, proporciona a la gerencia instrumentos para la toma de decisiones (Whitting P et al, 2005, pág. 15).

Es importante efectuar este tipo de auditoría en una empresa debido a que permite definir acciones de prevención antes de que se ocasionen errores en el manejo de los recursos de la entidad. Ayuda a incrementar la productividad de las áreas deficientes.

### **2.2.4. Gestión de Recaudación de fondos**

## **Gestión de Recaudación**

La gestión de la recaudación es la delegación que hace el gobierno central a los municipios, en donde les faculta que puedan gestionar sus propios fondos, para posteriormente financiar sus actividades de inversión. La gestión de recaudación tiene que transformarse en un factor de alta sensibilidad y compromiso social. El aspecto de las cobranzas es un elemento que debe promover los las entidades encargadas de recolectar los recursos que les compete (Tella G., 2012).

Se debe tener en cuenta los siguientes aspectos cuando se realiza la cobranza a los contribuyentes:

- La actitud frente al pago.
- Condiciones socioeconómicas
- Localización territorial.

### **Recaudación de fondos**

La recaudación de fondos es la figura que se le da cuando un grupo de personas en común de características similares gestionan los recursos para la financiación de un proyecto en su totalidad o parte de él. De una eficiente gestión dependerá que se cumplan con las metas trazadas, es indispensable establecer un plan que guie las actividades de cada uno de los participantes Basado en Phil B, (1998).

### **Principios y técnicas de recolección de fondos**

#### **La profesión de la mercadotecnia:**

La recaudación de fondos es responsabilidad de los miembros de la empresa, para lo cual es importante tener claro el beneficio que trae consigo una eficiente gestión de los recursos.

#### **Reconocimiento de las donaciones:**

Puede ser que las empresas reciban donaciones, deben ser conscientes de las personas que lo hacen con el propósito de ser leales a los donantes que hacen su contribución de forma esporádica.

**Informes de progresos:**

Es importante dar a conocer mediante un informe el destino que ha tenido la contribución realizada por los socios de una cooperativa.

**Integridad:**

Debe existir justificación para todos los gastos en los que incurra una organización con el objeto de transparentar las actividades realizadas. La información debe ser abierta cuando los socios lo soliciten.

**La importancia de una actitud optimista:**

Es importante mantener la actitud positiva, cuando algún miembro de un grupo no pueda realizar algún tipo de donación, el seguir intentando es la mejor herramienta para alcanzar los resultados esperados.

**Cálculo y registro de las inversiones:**

Es importante establecer los costos necesarios para un proyecto, adicionalmente se debe estimar con la mayor precisión posible, las fuentes de ingresos que financiaran el proyecto, basado en (Phil B., 1998).

**Importancia de recaudación de fondos en servicios:**

La importancia de una eficiente recaudación radica en la independencia que gozara una entidad en caso de gestionar los recursos de forma adecuada, además tiene que fijar metas a largo plazo lo que la hará sustentable en el tiempo.

**Estrategias de recaudación de fondos**

- Fomentar la implementación de las contribuciones correspondientes
- Establecer metas claras y el rol que cumple cada integrante.
- Segmentar a los contribuyentes en cuanto a su actividad.
- Canales de comunicación establecidos, para dar información sobre la utilización de los fondos.
- Generación de planes de mejoramiento continuo en la integración de los contribuyentes.

- Evaluar y monitoreas los resultados alcanzados y los que se pretende lograr.

### **Políticas de recaudación**

- ✓ Las recaudaciones tienen que tener como prioridad cubrir la totalidad del servicio prestado, debido a que en algunas ocasiones, los valores recaudados no cubren ni el 50% del servicio percibido por el usuario.
- ✓ Las plusvalías inmobiliarias deben tener un tratamiento especial, debido al valor que ha asumido durante el tiempo, por la inversión pública y el aporte de toda la ciudadanía.
- ✓ Se debe establecer un monto para las construcciones que no cumplan con la documentación reglamentaria.
- ✓ Se debes establecer algunos valores para efectos de servicios prestados en un grupo, para que la recaudación vaya en aumento. Basado en (Tella G., 2012).

### **2.2.5. Ciclo del servicio**

El ciclo del servicio inicia con el aporte que hacen los miembros de una empresa o cooperativa a la figura jurídica que los representa, a través de políticas y lineamientos, determina la forma de operación a la cual están sujetos los integrantes. En el servicio del transporte los beneficiarios son los usuarios del sistema de transporte público, para quienes se destina los recursos y la mayor eficiencia en el servicio prestado. Estas figuras jurídicas se encuentran bajo la normativa del marco jurídico competente (Congreso Internacional de Fundraising, 2006).

### **2.2.6. Organización para el servicio**

Para la prestación de los servicios existe una organización la cual comprende:

- ✓ Administración
- ✓ Recaudación de fondos
- ✓ Prestación de servicios
- ✓ Beneficiarios

### **2.2.7. Normas ISO 9000:2000**

La norma internacional especifica los requisitos necesarios para proporcionar un servicio de calidad cuando la organización desea aumentar la satisfacción del cliente a

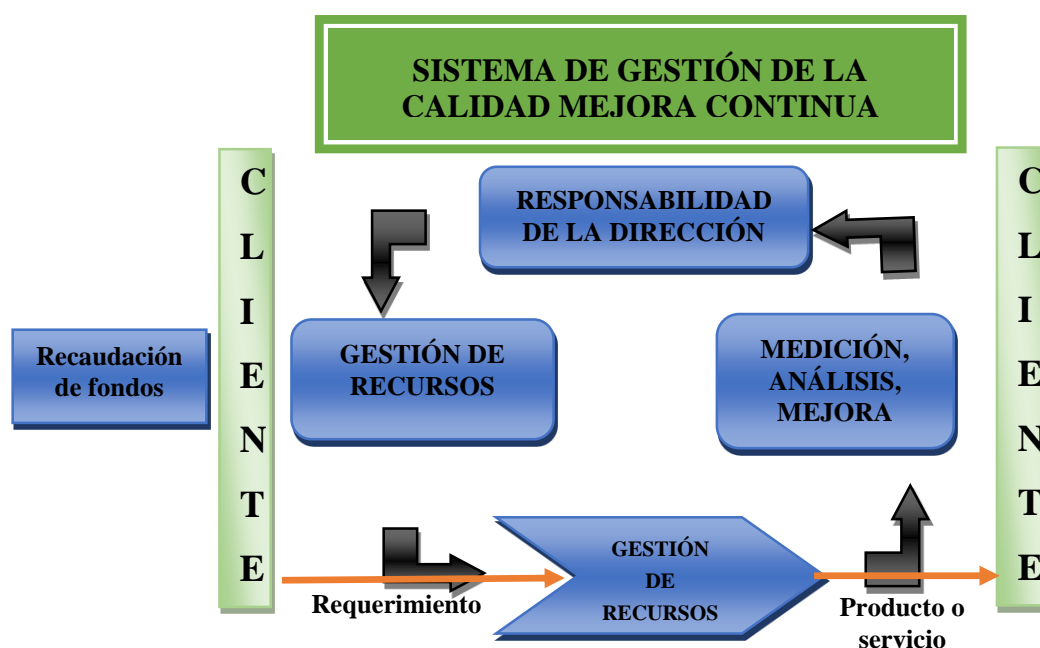
través de un sistema eficiente que integre los requerimientos de los demandantes de bienes o servicios y las reglamentaciones del ámbito.

El sistema de suministro del servicio se encuentra los siguientes componentes:

- ✓ Proveedor
- ✓ Organización
- ✓ Cliente

Es importante la aplicación de esta norma debido que ayuda a implementar un sistema de gestión de calidad, además se encuentran inmersos los factores que componen dichos sistemas como recursos, planificación del bien o servicio prestado, el rol que cumple la dirección, identificación de las expectativas del cliente, políticas de calidad, factores inherentes a la comunicación, formación del recurso humano para un adecuado servicio al cliente, innovación, entre otros (Colín L., 2002, pág. 7).

**Gráfico 2. 1:** Sistema de Gestión de la calidad



Fuente: (Colín L., 2002)

Elaborado por: Ipiales C, (2017)

### 2.2.8. Indicadores de gestión de transporte público

#### Eficacia

**Contribución a la satisfacción del cliente:** Un proceso es eficaz, cuando todas sus actividades incorporan valor añadido percibido por el cliente.

#### Eficiencia

**Relación de la cantidad producida sobre recursos consumidos:** Un procesos es eficiente cuando optimiza el uso de los recursos que necesita para su funcionamiento.

#### Adaptabilidad

**Flexibilidad del proceso:** un proceso es adaptable cuando es capaz de dirigirse hacia las nuevas necesidades de los clientes (Sánchez M., 2013).

#### Indicador

Comparativo del transporte

#### Descripción

Medir el costo unitario de transportar una unidad al ofrecido por los transportadores del medio.

#### Fórmula

$$= \frac{\textit{Costo transporte propio por unidad}}{\textit{Costo de contratar transporte por unidad}}$$

#### Impacto

Sirve para tomar la decisión acerca de contratar el transporte de mercancía o asumir la distribución directa del mismo.

#### Indicador

Nivel de utilización de los buses

#### Descripción

Consiste en determinar la capacidad real de los buses respecto a su capacidad instalada en volumen y peso

### **Fórmula**

$$= \frac{\textit{Capacidad real utilizada}}{\textit{Capacidad real bus}}$$

### **Impacto**

Sirve para conocer el nivel de utilización real de los buses y así determinar la necesidad de optimizar la capacidad instalada.

#### **2.2.8.1. Objetivos de los indicadores**

- ✓ Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos
- ✓ Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales o internacionales.
- ✓ Satisfacer las expectativas del cliente mediante la optimización del servicio prestado.
- ✓ Reducir los gastos e incrementar la eficiencia operativa.
- ✓ Compararse con las empresas del sector en el ámbito local e internacional.

### **Importancia**

El uso de indicadores trae consigo la reducción de incertidumbres, de la angustia, además estimulan y promueven el trabajo en equipo, también contribuyen al crecimiento persona como miembros del equipo, y por último generan un proceso de innovación continua.

### **Composición**

**Nombre:** Diferenciación de un indicador

**Forma de cálculo:** La fórmula matemática que se va a emplear.

**Unidades:** La manera como se expresa el indicador, de acuerdo a los factores con los que se relaciona.

**Glosario:** El indicador se puede encontrar indexado a otros términos (Arciniegas C., 2015).

### **Caja Común**

La caja Común es un modelo de gestión que busca organizar de forma equitativa los turnos que realizan los vehículos de transporte en un periodo determinado, busca la centralización de los fondos para su posterior distribución entre todos los miembros que conforman una organización. El sistema de caja común o única es aquel en el cual los recursos monetarios de una actividad se manejan como fondos unificados, es decir bajo una misma bolsa (Moncayo A., 2011, pág. 32).

- La caja común permite una mejora en la distribución de los ingresos provenientes de los viajes realizados en función de los kilómetros recorridos u otras variantes.
- Ayuda a la disminución de accidentes.
- Disminuye la congestión vehicular.
- Mejoramiento de la cultura vial en la ciudad.
- Mayor comodidad y eficiencia en el servicio al usuario
- Reducción de los costos operativos
- Alto grado de seguridad para los usuarios.

### **Gestión Financiera**

Para Monteverde E., (2010) se denomina también gestión de movimiento de fondos, consiste en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico o a través de instrumentos, como cheques, y tarjetas de crédito, la gestión financiera es la que convierte en realidad a la visión y misión en operaciones monetarias.

La gestión financiera permite conocer la forma de calcular el costo de conseguir los recursos financieros que precisa a través de dichas fuentes, además permite cuantificar las variables necesarias para analizar una inversión y conocer los métodos o criterios de valorización que pueden utilizarse para evaluar una inversión y determinar la conveniencia de la entidad, engloba además dos tipos de decisiones las de inversión y las de financiación, con el propósito de hacer conocer a la entidad si va o no a obtener rentabilidad de sus inversiones (Verona M., 2012, pág. 373).

## **Importancia**

La importancia de la gestión financiera en las actividades diarias de las empresas, y la complejidad creciente de la toma de decisiones financieras, en el entorno de la dirección empresarial, exigen una especialización por parte de los gestores de las organizaciones y un análisis de las interrelaciones existentes entre la planificación financiera y la planificación estratégica integral (Maqueda F., 2007, pág. 117).

## **Objetivos**

En relación a Paniagua V., (2004) mencionan que “el objetivo primordial de la gestión financiera es lograr mayor productividad, el mejor costo-beneficio de los excedentes del efectivo y de los financiamientos a contratar, en las mejores condiciones”

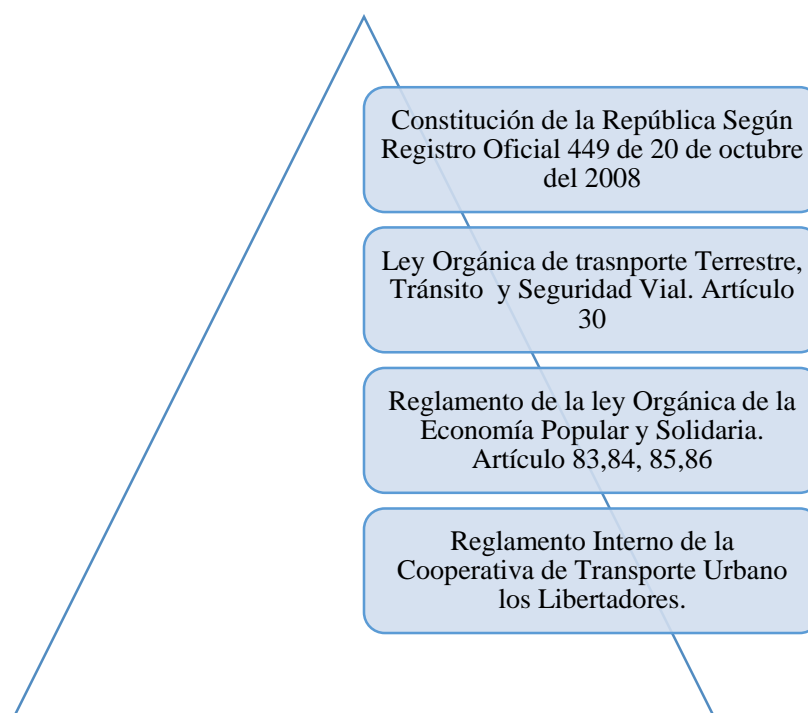
Los objetivos también son la obtención de fondos y recursos financieros, el manejo correcto de los fondos y recursos financieros, el destino o aplicación correcta a los sectores productivos, la administración del capital de trabajo, de las inversiones, de los resultados, el presentar e interpretar la información financiera, la toma acertada de decisiones, la maximización y capital contable a largo plazo, el dejar todo preparado para obtener más fondos y recursos financieros en el caso de ser necesarios.

## **2.3. Fundamentación Legal**

Para observar la supremacía de la ley debemos tomar en cuenta la pirámide de Kelsen el mismo que es usado para representar la jerarquía de las leyes, está dividida en tres niveles en el que se encuentra la Constitución, como la suprema norma del Ecuador, y de la cual se deriva el fundamento de validez de todas las demás normas que se ubican por debajo de la misma, el siguiente nivel es el legal y se encuentran las leyes orgánicas y especiales, seguido de las normas ordinarias y decretos o normativas de ley, para luego seguir con el nivel sub legal en donde encontramos los reglamentos, debajo de estos las ordenanzas y finalmente al final de la pirámide tenemos los reglamentos, a medida que se va haciendo más ancha lo que quiere decir que hay un número mayor de normas jurídicas, en el país (Kelsen H., 2011, pág. 65).

### 2.3.1. Pirámide de Kelsen

**Gráfico 2. 2:** Pirámide de Kelsen



**Fuente:** (Moncada C, 2005)

**Elaborado por:** Ipiales C, (2017)

#### **Constitución de la República del Ecuador**

En la Constitución de la República del Ecuador según Registro Oficial 449 del 20 de octubre del 2008, en el capítulo sexto se habla sobre el trabajo y producción; en la sección primera de este tratado se establece las formas de organización de la producción y su gestión para lo cual se dispone de los siguientes artículos: Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas, el estado promoverá la producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza.

En la sección tercera, se habla sobre las formas de trabajo y su retribución: Art. 325.- El estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las

trabajadoras y trabajadores. En la sección quinta, se trata sobre intercambios económicos y comercio justo:

Art. 335.- El estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación, especulación de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos (Asamblea Nacional, 2008).

### **Ley Orgánica de transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial**

De acuerdo a la Ley Orgánica de transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de acuerdo al Registro oficial Suplemento 398 de 07 de agosto del 2008, en la Sección 5 trata de los recursos y del patrimonio, en donde se mencionan los siguientes artículos:

Art. 30.-Recursos de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Sin perjuicio de lo dispuesto en otras leyes, constituye recursos y patrimonio de la Agencia Nacional los siguientes:

- a) Todos los bienes, muebles, inmuebles y valores de su propiedad y de las entidades dependientes con excepción de los que actualmente son de propiedad de la Policía Nacional que realice el control del tránsito y de la Comisión de Tránsito del Guayas.
- b) Los provenientes de los derechos por el otorgamiento de matrículas, placas y títulos habilitantes para la operación de servicios de transporte, tránsito y seguridad vial en el ámbito nacional que no incluya las jurisdicciones regionales, metropolitanas y municipales.
- c) Las recaudaciones provenientes de la emisión de licencias, permisos, títulos de propiedad especies y regalías.
- d) Los provenientes de la aplicación de sanciones a los operadores de transporte terrestre y prestadoras de servicio de tránsito y seguridad vial.
- e) Las recaudaciones por concepto de multas impuestas por delitos y contravenciones de tránsito. (Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, 2008)

### **Reglamento a la ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria**

En el Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria según Registro Oficial Suplemento 648 del 27 de febrero del 2012, en el párrafo II indica sobre las Cooperativas de Transporte, las cuales se rigen bajo los siguientes artículos:

Art. 83. Definiciones y clases. - Son las constituidas para prestar el servicio de transporte de personas o bienes, por la vía aérea, terrestre, fluvial o marítima y podrán ser de propiedad o de trabajadores.

Art. 84. Cooperativas de propietarios. - Son aquellas en las que los socios, choferes, profesionales, mantienen la propiedad de los vehículos destinados al servicio.

Las cooperativas de propietarios podrán ser de caja común o caja individual.

Art. 85.- Cooperativas de caja común. - son aquellas en las que, la recaudación por concepto de la prestación del servicio, integra un fondo común repartible entre los socios, una vez deducidos los gastos generales y de conformidad con el mecanismo de devolución aprobado por la asamblea general.

Art. 86.- Cooperativa de caja individual: son aquellas en la que los socios, choferes profesionales, son propietarios individuales, de no más de un vehículo en la cooperativa y que los administran y conducen personalmente, salvo quienes puedan hacerlo, por exceso de la jornada de trabajo diario, por razones de edad, incapacidad, enfermedad, impedimento legal, quienes podrán contratar choferes asalariados (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012).

### **Reglamento Interno de la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores**

De acuerdo al Reglamento Interno de la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores, en concordancia con lo señalado en el art. 32 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero según Registro Oficial 44 del 10 de mayo del 2011. En el título primero se menciona generalidades y principios:

Art. 1.- Constitución: Se constituye la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores, que se regirá por la Ley Orgánica de la Economía de Popular y Solidaria, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia, del ente regulador,

el presente Estatuto, los reglamentos Internos y demás normas jurídicas que le fueren aplicables, en razón de su actividad.

Art 3.- Objeto Social.- La Cooperativa tendrá como objeto social principal, la prestación del servicio de transporte en la modalidad de 6:00 am hasta las 20:00 pm, con eficiencia y responsabilidad, con la conducción de choferes profesionales, en los vehículos establecidos de conformidad con la autorización conferida por la autoridad de transporte y tránsito competente, a cambio de una contraprestación económica o tarifa que permita el sustento diario de los socios y sus familiares en busca de su desarrollo social y económico.

Art. 4.- Actividades: Para el cabal cumplimiento de su objeto social principal, la cooperativa podrá efectuar las siguientes actividades.

1. Adquirir, administrar, arrendar, enajenar, importar y explotar, toda clase de bienes muebles, inmuebles y vehículos.
2. Fomentar el desarrollo cultural, social y moral de sus socios organizando eventos educativos, sociales, culturales y deportivos, y gestionando becas para su capacitación.
3. Brindar asesoramiento y asistencia técnica a sus socios, procurando la unificación de la marca de los vehículos de sus socios.
- 4) Crear por sí mismo o contratar de preferencia con entidades del sistema cooperativo o societario, nacional y extranjero, líneas de crédito y seguros sobre bienes y personas (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012).

Art. 5.- Principios.- cumplirán con los siguientes principios:

1. Membresía abierta y voluntaria
2. Control democrático de los miembros
3. Participación económica de los miembros
4. Autonomía e independencia
5. Educación, formación e información
6. Cooperación entre cooperativas
7. Compromiso con la continuidad

### 2.3.2. Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan Nacional del Buen Vivir, fue elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) en su condición de Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, conforme el Decreto Ejecutivo 1577. De acuerdo al artículo 280 de la Constitución de la República del Ecuador, el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos.

El Plan Nacional del Buen Vivir contiene 12 objetivos, que se relacionan con el desempeño de las metas nacionales, y principalmente con los desafíos derivados del actual marco institucional. El Plan Nacional se relaciona con el desempeño de las metas nacionales, con las distintas propuestas de acción pública, sectorial y territorial.

Los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir son:

**Objetivo 1:** Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial de la diversidad.

**Objetivo 2:** Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

**Objetivo 3:** Mejorar la calidad de vida de la población.

**Objetivo 4:** Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.

**Objetivo 5:** Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

**Objetivo 6:** Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.

**Objetivo 7:** Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.

**Objetivo 8:** Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.

**Objetivo 9:** Garantizar la vigencia de los derechos y justicia.

**Objetivo 10:** Garantizar el acceso a la participación pública y política.

**Objetivo 11:** Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

**Objetivo 12:** Construir un estado democrático para el buen vivir. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Enfoque de la investigación**

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque mixto, por tanto se realiza un análisis cuantitativo y cualitativo, que permiten la obtención de grandes aportes al avance del conocimiento. La aplicación del enfoque cuantitativo concede información mediante la aplicación de la encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte Urbano “Los Libertadores”, ofreciendo una oportunidad para generalizar resultados y ejercer control sobre los aspectos específicos de interés;

El enfoque cuantitativo recoge información de cosas o aspectos que se puedan contar, pesar o medir y que por su naturaleza siempre arrojan números como resultado. Por su parte el enfoque cualitativo recoge información de carácter subjetivo, sus resultados siempre se traducen en apreciaciones conceptuales en ideas o conceptos, pero de la más alta precisión con la realidad investigada (Behar D., 2008).

La investigación cuantitativa requiere el uso de instrumentos de medición y comparación, que proporciona datos cuyo estudio necesita la aplicación de modelos matemáticos y estadísticos. Por otro lado la investigación cualitativa centra su atención en las relaciones y roles que desempeñan las personas en su contexto vital (Palella S y Martins F., 2012).

De acuerdo a lo mencionado por los autores es importante la aplicación del método mixto, debido a que de esta manera se tendrá una visión más clara del contexto del modelo de gestión para la caja común, además se puede obtener datos relevantes y confiables sobre la problemática.

#### **3.2. Modalidad básica de la investigación**

##### **Investigación bibliográfica**

Según Bernal C., (2010) “La investigación bibliográfica consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer

relaciones, diferencias, etapas, posturas, o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (pág. 322).

La investigación bibliográfica es necesaria con el fin de que el investigador pueda formular planteamientos sobre el problema y fundamentarlo teóricamente. El conocimiento de estudios previos, permite deducir temas para investigación e identificar aspectos de un problema que necesita ser estudiado más a fondo (Monje C., 2011, pág. 217).

Esta modalidad de investigación ayuda a conceptualizar las variables de estudio, en este caso sobre el modelo de gestión para la caja común, ayuda a obtener fuentes de información confiable, donde se revisará investigaciones realizadas con anterioridad.

### **Investigación de campo**

“Se caracteriza por buscar la información en el lugar donde se presenta el tema a estudiar, está orientada al estudio directo de los acontecimientos en el lugar y tiempo en que ocurren” (Martínez H., 2012, pág. 282).

“La investigación de campo permite tener contacto directo con el ambiente o entorno en el cual se desarrolla el estudio, permite identificar informantes que aporten datos y compenetrarse con la situación de la investigación” (Hernández R. et al, 2006, pág. 182).

Es importante realizar el trabajo de investigación en la Cooperativa de Transporte Urbano “Los Libertadores” debido a que es el lugar donde se ha originado una deficiente recaudación de los fondos, ocasionados por inaplicación de la normativa vigente lo que ha provocado un bajo nivel de rentabilidad.

### **3.3. Nivel o tipo de investigación**

La presente investigación, es de tipo exploratorio, porque al desconocer la problemática se indago en diferentes fuentes como internet, libros, artículos relacionados al modelo de gestión para la caja común. En normativas nacionales como son la Constitución de la República del Ecuador, Plan Nacional del Buen Vivir, de los mismos que permite recabar datos, por lo que los resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir un nivel superficial de conocimiento.

“El propósito de los estudios exploratorios es recabar información para reconocer, ubicar y definir problemas; fundamentar hipótesis, recoger ideas o sugerencias para formular con mayor exactitud el esquema de investigación definitivo” (Rojas R., 2013, pág. 440). “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o se ha abordado antes” (Hernández R. et al, 2006, pág. 182).

De acuerdo a la normativa vigente, el tema de la caja común ha sido sugerido por la entidad competente desde hace algún tiempo atrás, sin embargo no todos los miembros de las cooperativas de transporte tienen pleno conocimiento de esta nueva modalidad de recaudación, por lo que es necesaria su revisión partiendo desde la normativa.

### **3.4. Fuentes de Investigación**

La información se obtiene de fuentes primarias y secundarias

Según Bernal C., (2010) las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir de donde se origina la información. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural. Mientras que las fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son de fuente original de los hechos o situaciones como documentos escritos (pág. 322).

Los datos que se obtienen de entrevistas con las personas relacionadas con la temática, o a través cartas, oficios o expedientes se denominan fuentes primarias, mientras que las fuentes secundarias para la recolección de la información son a través de libros, revistas, periódicos, entre otros (Martínez H., 2012).

Es importante indagar sobre las posibles causas que han ocasionado el tema de estudio, con las personas que están involucradas, de esta manera se puede identificar patrones de comportamiento en los cuales se podría influir para implantar un modelo de mejora. Además se debe tener definido cada uno de los conceptos inherentes al contexto del tema investigado.

### **3.5. Técnicas**

La técnica que se utiliza para la recolección de la información de Cooperativa de Transporte Urbano “Los Libertadores” es a través de la encuesta aplicada a los socios.

De acuerdo a Rojas R., (2013) “esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, como datos generales, opiniones o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas” (pág. 440).

“La encuesta mediante la utilización de un cuestionario estructurado o conjunto de preguntas, permites obtener información sobre una población a partir de una muestra” (Hueso A y Cascant J, 2012, pág. 87).

La información recolectada a través de la encuesta es cuantificada, para obtener una visión general de los resultados obtenidos sobre el modelo de gestión para la caja común de la asociación en estudio.

### **3.6. Instrumento**

Para la recolección de la información se utiliza como instrumento un cuestionario, previamente estructurado, para aplicar al nivel directivo y a los socios de la Cooperativa.

De acuerdo a Palella S y Martins F., (2012) “es cuestionario es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta, tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar, a través de preguntas claras y concisas” (pág. 279).

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación (Bernal C., 2010, pág. 322).

Es importante la aplicación del cuestionario a los directivos de la Cooperativa de Transporte Urbano “Los Libertadores” y a los socios, con la finalidad de obtener información de fuentes confiables, respecto a la temática de estudio.

### **3.7. Población**

La población está constituida por la Cooperativa de Transporte Urbano “Los Libertadores” siendo un conjunto de individuos, del cual se recaba información suficiente y relevante para el desarrollo de la investigación a través de un enfoque cuantitativo, debido a que se aplican encuesta. La Cooperativa cuenta con sesenta y cinco socios por lo que se aplicara a la totalidad de la población.

Según Hueso A. y Cascant J., (2012) la población es el conjunto de sujetos en el que queremos estudiar un fenómeno determinado. Puede ser una comunidad, una región, los beneficiarios de un proyecto (pág. 87).

### **3.8. Muestra**

De acuerdo a Behar D., (2008) “la muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que se llama población” (pág. 94).

“La muestra se define como un conjunto de objetos procedentes de una población; es decir un subgrupo de la población, cuando esta es definida como un conjunto de elementos que cumplen con unas determinadas especificaciones” (Monje C., 2011, pág. 217).

Para este trabajo de investigación no se aplica la muestra.

**Tabla 3. 1:** Directiva de la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores

<b>DIRECTIVA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO “LOS LIBERTADORES”</b>			
<b>Nº</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nº de Identificación</b>
<b>1</b>	Bombón Velasteguí Hervin Klever	Gerente	1801749936
<b>2</b>	Robalino Garcés Carmen Inés	Presidenta	1802733566
<b>3</b>	Núñez Valle Catalina Elizabeth	Vicepresidenta	1802798403
<b>4</b>	Llamuca González Angélica María	Secretaria	1802721629
<b>VOCALES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>			
<b>5</b>	Núñez Valle Catalina Elizabeth	Vocal Principal 1	1802798403
<b>6</b>	Ortega Salazar Hernán Guillermo	Vocal Principal 2	1801515857
<b>7</b>	Lascano Muñoz César Eduardo	Vocal Principal 3	1802316115
<b>8</b>	Ortiz Ortiz Marco Hernán	Vocal Principal 4	1802518793
<b>9</b>	Ipiales Espín Edgar Gilberto	Vocal Principal 5	1801632645
<b>10</b>	Vayas Villalba Román Oswaldo	Vocal Principal 6	1802029288
<b>11</b>	Robalino Garcés Carmen Inés	Vocal Principal 7	1802733566
<b>12</b>	Domínguez Coronado Carlos Fernando	Vocal Suplente 1	1802258093
<b>13</b>	Salazar Sánchez Medardo Gonzalo	Vocal Suplente 2	1801359694
<b>14</b>	Carvajal Lara Carlos Heriberto	Vocal Suplente 3	0200562379
<b>15</b>	Aldaz Ortiz Washington Rolando	Vocal Suplente 4	1802985380

16	Nuñez Nuñez Walter Alonso	Vocal Suplente 5	1801637149
17	Gallo Días Wilson Amable	Vocal Suplente 6	1803113958
18	Montero Ortiz Mónica Jeaneth	Vocal Suplente 7	1803092939
<b>VOCALÉS DEL CONSEJO DE VIGILANCIA</b>			
19	Paredes Naranjo Ramiro Jorge	Vocal Principal 1- Presidente	1801702760
20	Padilla Silva José Vicente	Vocal Principal 2 – Secretario	1800402156
21	Tiban Tubon Miguel Angel	Vocal Principal 3	1801540004
22	Candongá Quispe Luis Filimon	Vocal Suplente 1	0500825757
23	Fuenmayor Sevilla José Rafael	Vocal Suplente 2	1801514553
24	Villacís Pérez Aníbal Salvador	Vocal Suplente 3	1801037241

**Fuente:** Cooperativa de Transporte Urbano “Los Libertadores”

**Elaborado por:** Ipiales C, (2017)

**Tabla 3. 2** Nómina de los socios

<b>NÓMINA DE SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO “LOS LIBERTADORES”</b>		
<b>Nº</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>C.I</b>
<b>1</b>	Aldaz Ortiz Washington Rolando	1802985380
<b>2</b>	Altamirano Padilla Robert Bladimir	1802410140
<b>3</b>	Arias Pérez Franklin Roberto	1600281701
<b>4</b>	Arias Salazar Segundo Manuel Antonio	1801570654
<b>5</b>	Bombón Velasteguí Hervin Klever	1801749936
<b>6</b>	Bonilla Acosta Carlos Medardo	0906109624
<b>7</b>	Calderón Carlos Gualberto	1707818538

<b>8</b>	Candongá Quispe Luis Filimon	0500825757
<b>9</b>	Carvajal Lara Carlos Heriberto	0200562379
<b>10</b>	Carvajal Lara Rodrigo Alcívar	1802135234
<b>11</b>	Castro Haro Edwin Antonio	1802178713
<b>12</b>	Chango Carrillo Alfredo Eduardo	1803525391
<b>13</b>	Chimbo Flores Edwin Gustavo	1804188926
<b>14</b>	Del Salto Almeida Nelson Marcelo	1801714492
<b>15</b>	Domínguez Coronado Carlos Fernando	1802258093
<b>16</b>	Espín Nuñez Héctor Ivan	1803345782
<b>17</b>	Freire Miranda Hernán Orlando	0200357697
<b>18</b>	Fuenmayor Sevilla José Rafael	1801514553
<b>19</b>	Gallo Días Wilson Amable	1803113958
<b>20</b>	Gutiérrez Fiallos Roberth Stalin	1802508836
<b>21</b>	Hernández Domínguez Saúl Antonio	1801705730
<b>22</b>	Hinostroza Endara Mario Vinicio	1802481299
<b>23</b>	Ipiales Camino Cristina Valeria	1804610952
<b>24</b>	Ipiales Espín Edgar Gilberto	1801632645
<b>25</b>	Jara Cruz Juan	1800066548
<b>26</b>	Jara Hidalgo Danilo Raúl	1802539229
<b>27</b>	Lascano Muñoz César Eduardo	1802316115
<b>28</b>	Lascano Muñoz Angel Oswaldo	0917806549
<b>29</b>	Mariño Barreno Wilma Inés	1802760973
<b>30</b>	Montero Ortiz Mónica Janet	1303092939
<b>31</b>	Nuñez Nuñez Walter Alonso	1801637149
<b>32</b>	Nuñez Solís Mentor Benjamín	1802979607

<b>33</b>	Nuñez Valle Catalina Elizabeth	1802798403
<b>34</b>	Ortega Salazar Hernán Guillermo	1801515857
<b>35</b>	Ortiz Montero Fanny Beatriz	1802127868
<b>36</b>	Ortiz Ortiz Luis Aníbal	1800858886
<b>37</b>	Ortiz Ortiz Marcos Hernán	1802518793
<b>38</b>	Ortiz Ortiz Santos Gonzalo	1803222791
<b>39</b>	Ortiz Serrano Diego Mauricio	1803327913
<b>40</b>	Padilla Freire Washington Danilo	1802612067
<b>41</b>	Padilla Silva José Vicente	1800402156
<b>42</b>	Paredes Naranjo José Roberto	0201147576
<b>43</b>	Paredes Naranjo Ramiro Jorge	1801702760
<b>44</b>	Paredes Paredes Edgar Patricio	1804533873
<b>45</b>	Paredes Valverde Hugo Paúl	1804924775
<b>46</b>	Pazmiño Freire Franklin Temístocles	1802367944
<b>47</b>	Pazmiño Salazar Fausto Raúl	1801147735
<b>48</b>	Pérez Ortiz Miriam Marlene	1802241156
<b>49</b>	Pérez Ortiz Holger Humberto	1802025369
<b>50</b>	Pérez Roche Marcela Geovanna	1803717790
<b>51</b>	Quinapanta Narváez Carlos Emilio	1802743664
<b>52</b>	Rivera Jordán Carlos Vinicio	1803561016
<b>53</b>	Robalino Garcés Carmen Inés	1802733566
<b>54</b>	Romero Vaca Fabián Onofre	1803243136
<b>55</b>	Salazar Flores Luis Estuardo	1801374818
<b>56</b>	Salazar Pazmiño Wilfrido Obstorgio	0200164184
<b>57</b>	Salazar Rodríguez Juan Elías	1800967646

<b>58</b>	Salazar Sánchez Medardo Gonzalo	1801359694
<b>59</b>	Sánchez Pico Bayrum Marcelo	1802438224
<b>60</b>	Sánchez Rivadeneira María Fernanda	1600355406
<b>61</b>	Solís Jordan Paul Fernando	1803178803
<b>62</b>	Tibán Chaza Diego Salomon	1804758678
<b>63</b>	Tibán Tubón Miguel Angel	1801540004
<b>64</b>	Vayas Villalva Román Oswaldo	1802029288
<b>65</b>	Villacís Pérez Aníbal Salvador	1801037241

**Fuente:** Cooperativa de Transporte Urbano “Los Libertadores”

**Elaborado por:** Ipiates C, (2017)

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis e interpretación de resultados**

Para la obtención de la información es importante el desarrollo de esta investigación, se realiza una entrevista al gerente de las Cooperativas a nivel nacional que han aplicado el modelo de Caja Común, debido a que tienen conocimiento suficiente en el área, al ser ellos los que están en contacto directo con el contexto de la problemática planteada, se procedió al desarrollo de una serie de preguntas, que se encuentran encaminadas a la obtención de la información relativa a las actividades del modelo en estudio, que servirán de base para el desarrollo.

**Tabla 4. 1:** Entrevista

	<b>PREGUNTA DATOS ENTIDAD</b>	<b>1) ¿La cooperativa a la cual usted representa dispone de un sistema de caja común?</b>	<b>2) ¿Qué nivel de aceptación tiene usted y los socios de su cooperativa luego de haber aplicado el sistema de caja común en su cooperativa?</b>	<b>3) ¿Se ha promovido una formación humana como cultura de trabajo manejando principios de compromiso, predisposición en el ámbito laboral en su cooperativa?</b>	<b>4) ¿Se ha mejorado el nivel de servicio de transporte en el cumplimiento de horarios, reducción de la inseguridad vial entre otros?</b>	<b>5) ¿En cuánto tiempo aproximado implementaron el sistema de caja común?</b>	<b>6) ¿Conoce los tipos de sanción que tendría la cooperativa al no implementar un modelo de gestión administrativa de acuerdo a lo dispuesto por la ley Orgánica de Transporte Terrestre de Tránsito de Seguridad Vial (LOTTTTSV)?</b>	<b>7) ¿Después de la implantación de la caja común han mejorado los ingresos de la cooperativa mediante una distribución equitativa de los ingresos y reducción de kilómetros operados?</b>	<b>8) ¿Se maneja la cooperativa de forma eficiente luego de haber implementado la caja común, y se ha optimizado la gestión y operación de los servicios de transporte?</b>
<b>ENTIDAD</b>	FENACOTIP Azuay	Si	Positivo nos ha servido mucho en la distribución de ingresos	Siempre	Si favorablemente	6 meses	Si completamente	Si han mejorado	Si en lo absoluto
<b>PRESIDENTE O GERENTE</b>	Sr. Patricio Picon								
<b>ENTIDAD</b>	FENACOTIP Carchi	No	Aún no lo aplicamos	Poco	Aun no lo aplicamos	Desconozco	Desconozco	Desconozco	Desconozco
<b>PRESIDENTE O GERENTE</b>	Sr. Armando Almeida								
<b>ENTIDAD</b>	FENACOTIP Chimborazo	No	Aún no lo aplicamos	En ocasiones	Aun no lo aplicamos	Desconozco	Desconozco	Desconozco	Aún no se implementa
<b>PRESIDENTE O GERENTE</b>	Sr. Marcelo Silva								
<b>ENTIDAD</b>	FENACOTIP El Oro	No	Aún no lo aplicamos	Medianamente	Aun no lo aplicamos	Desconozco	Desconozco	Desconozco	Desconozco
<b>PRESIDENTE O GERENTE</b>	Sr. Ramiro Narváez								
<b>ENTIDAD</b>	FENACOTIP Esmeraldas	No	Aún no lo aplicamos	Poco	Aun no lo aplicamos	Desconozco	Desconozco	Desconozco	Desconozco

<b>PRESIDENTE O GERENTE</b>	Ing. Ciemar Grueso								
<b>ENTIDAD</b>	FENACOTIP Guayas	Si	Ha servido mucho para ser más equitativos los ingresos	Siempre	Completamente	8 meses	Si en lo absoluto	Desconozco	Si completamente
<b>PRESIDENTE O GERENTE</b>	Sr. Miguel Anchundia								
<b>ENTIDAD</b>	FENACOTIP Loja	No	Aún no lo aplicamos	Poco	Aun no lo aplicamos	Desconozco	Desconozco	Desconozco	Aún no se implementa
<b>PRESIDENTE O GERENTE</b>	Sr. Franco Gómez								
<b>ENTIDAD</b>	FENACOTIP Manabí	No	Aún no lo aplicamos	Medianamente	Aun no lo aplicamos	Desconozco	Desconozco	Desconozco	Aún no se implementa
<b>PRESIDENTE O GERENTE</b>	Sr. Eddie Pazmiño								
<b>ENTIDAD</b>	FENACOTIP Santa Elena	No	Aún no lo aplicamos	Medianamente	Aun no lo aplicamos	Desconozco	Desconozco	Desconozco	Desconozco
<b>PRESIDENTE O GERENTE</b>	Sr. Hugo Laínez								
<b>ENTIDAD</b>	FENACOTIP Tungurahua	No	Aún no lo aplicamos	Medianamente	Aun no lo aplicamos	Desconozco	Desconozco	Desconozco	Desconozco
<b>PRESIDENTE O GERENTE</b>	Sr. Patricio Urrutia								
<b>ENTIDAD</b>	FENACOTIP Santo Domingo de los Tsáchilas	No	Aún no lo aplicamos	Poco	Aun no lo aplicamos	Desconozco	Desconozco	Desconozco	Desconozco
<b>PRESIDENTE O GERENTE</b>	Dr. Washington Vasco								
<b>ENTIDAD</b>	FENACOTIP Pichincha	Si	Sirvió para distribuir equitativamente los recursos	Siempre	Completamente	1 año debido a que contamos con 40 cooperativas en la Provincia	Sí, Completamente	Sí, es muy equitativa y se ha reducido consumo de combustible	Si completamente
<b>PRESIDENTE O GERENTE</b>	Sr. Robert Pesantes								

<b>ENTIDAD</b>	FENACOTIP Imbabura	Si	Los socios trabajan mancomunadamente	Siempre	Completamente	6 meses	Si, Completamente	Si se ha incrementado satisfactoriamente	Si satisfactoriamente
<b>PRESIDENTE O GERENTE</b>	Sr. Angel Hinojoza								

**Fuente:** Unión Provincial de la Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Público de pasajeros del Ecuador

Elaborado por: Ipiates C, (2017)

## **RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

Se realizó las entrevistas respectivas a los dirigentes de cada Cooperativa de las diferentes ciudades las mismas que nos aportaron con sus experiencias al ejecutar lo que es la Caja Común puesto que sus resultados fueron satisfactorios en su implementación sabiendo que es rentable para cada propietario de su unidad, fue necesario conocer sus respuestas a los mismos para de esta manera basarnos en sus resultados y poner en desarrollo dentro del cantón Ambato.

Adicionalmente se presenta los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los socios que pertenecen a la Cooperativa de Transporte Urbano “Los Libertadores”, por lo que se detalla cada una de las preguntas que se aplicaron en la obtención de información suficiente para sustento de la investigación.

## ENCUESTA

### PREGUNTA 1

#### 1) ¿Tiene la cooperativa un sistema de control administrativo?

**Tabla 4. 2:** Pregunta 2: Tiene la cooperativa un sistema de control administrativo?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	24	37%
No	41	63%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios de la Cooperativa

Elaborado por: Cristina Ipiales C, (2017)

**Gráfico 4. 1:** Pregunta 2: Tiene la cooperativa un sistema de control administrativo?



Fuente: Socios de la Cooperativa

Elaborado por: Cristina Ipiales C, (2017)

#### Análisis e Interpretación:

El 63% de las personas encuestadas manifestaron que la cooperativa no tiene un sistema de control administrativo, mientras que el 37% indicaron que disponen de un procedimiento, esto se debe a la poca importancia por parte de la administración, en el control de las metas y objetivos a alcanzar, por otra parte, las políticas y procedimientos establecidos direccionan el desempeño de los colaboradores.

## PREGUNTA 2

### 2) ¿Cuántas unidades de transporte están registradas en la Cooperativa?

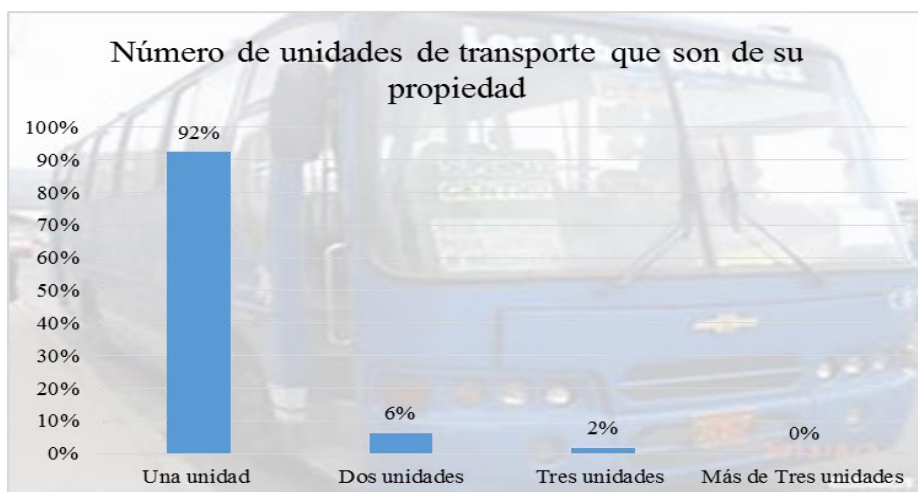
**Tabla 4. 3:** Pregunta 1: ¿Cuántas unidades de transporte están registradas en la Cooperativa?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Una unidad	60	92%
Dos unidades	4	6%
Tres unidades	1	2%
Más de Tres unidades	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Cristina Ipiales C, (2017)

**Gráfico 4. 2:** Pregunta 1: ¿Cuántas unidades de transporte son de su propiedad en la Cooperativa?



**Fuente:** Socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Cristina Ipiales C, (2017)

### Análisis e Interpretación:

Del total de 65 socios encuestados de la Cooperativa de Transporte Urbano “Los Libertadores”, el 92% respondieron que poseen una unidad, el 6% tienen dos unidades, y el 2% poseen tres unidades; esto es debido al elevado costo que representa el bien, así como también el monto que implica el derecho de ser socio de la cooperativa, además, algunos de los propietarios han contratado los servicios de un chofer profesional para conducir una de sus unidades.

### PREGUNTA 3

#### 3) ¿Qué grado de conocimiento tiene usted sobre la aplicación de la Caja Común en las Cooperativas de Transporte Urbano de la ciudad de Ambato?

**Tabla 4. 4:** Pregunta 3: ¿Qué grado de conocimiento tiene usted sobre la aplicación de la Caja Común en las Cooperativas de Transporte Urbano de la ciudad de Ambato?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Completamente	4	6%
Bastante	20	31%
Regular	9	14%
Poco	7	11%
Nada	25	38%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios de la Cooperativa

Elaborado por: Cristina Ipiales C, (2017)

**Gráfico 4. 3:** Pregunta 3: ¿Qué grado de conocimiento tiene usted sobre la aplicación de la Caja Común en las Cooperativas de Transporte Urbano de la ciudad de Ambato?



Fuente: Socios de la Cooperativa

Elaborado por: Cristina Ipiales C, (2017)

#### Análisis e Interpretación:

Según los datos obtenidos el 38% de los encuestados indicaron que no tienen un grado de conocimiento sobre la aplicación de la Caja Común en Cooperativas de Transporte, mientras que el 31% mencionaron que tiene bastante información acerca de la temática, por su parte el 14% manifestaron que regular formación en el tema, por último el 11% y 6% han respondido poco y completamente respectivamente, esto es provocado por la falta de socialización de los miembros responsables.

## PREGUNTA 4

### 4) ¿En qué nivel de cumplimiento cree usted que se encuentra el actual sistema de caja común en la Cooperativa?

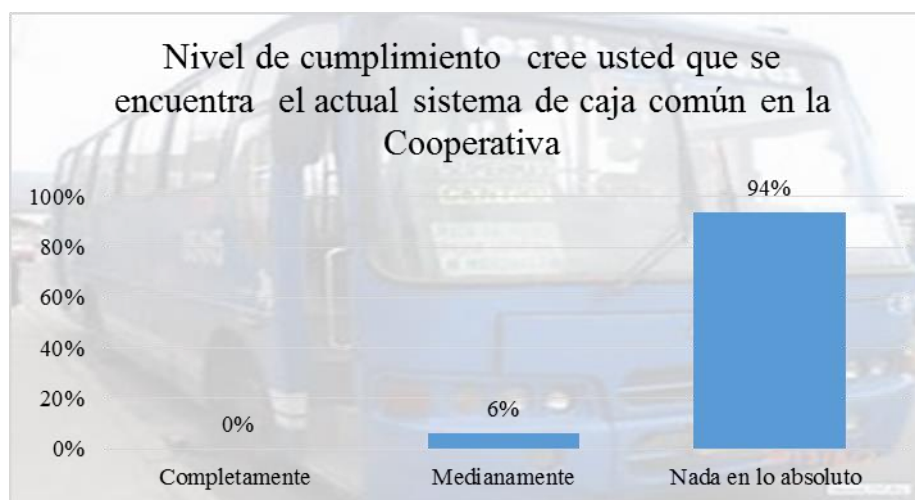
**Tabla 4. 5:** Pregunta 4: ¿En qué nivel de cumplimiento cree usted que se encuentra el actual sistema de caja común en la Cooperativa?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Completamente	0	0%
Medianamente	4	6%
Nada en lo absoluto	61	94%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Cristina Ipiates C, (2017)

**Gráfico 4. 4:** Pregunta 4: ¿En qué nivel de cumplimiento cree usted que se encuentra el actual sistema de caja común en la Cooperativa?



**Fuente:** Socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Cristina Ipiates C, (2017)

### Análisis e Interpretación:

De acuerdo a la encuesta realizada el 94% de los socios indicaron que el nivel de cumplimiento del actual sistema de caja común no es eficiente, mientras que el 6% restante manifestaron que se ha cumplido medianamente, esto ha sido causado por la falta de interés de los socios en adoptar medidas que recaudan la totalidad de recursos para su posterior reparto entre todos los miembros.

## PREGUNTA 5

5) ¿Cree usted que la aplicación de un sistema de caja común es necesario en la entidad?

**Tabla 4. 6:** Pregunta 5: ¿Cree usted que la aplicación de un sistema de caja común es necesario en la entidad?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	63	97%
No	1	2%
Talvez	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Cristina IpiALES C, (2017)

**Gráfico 4. 5:** Pregunta 5: ¿Cree usted que la aplicación de un sistema de caja común es necesario en la entidad?



**Fuente:** Socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Cristina IpiALES C, (2017)

### Análisis e Interpretación:

El 97% de los socios respondieron que es necesario la aplicación de un sistema de caja común, mientras que el 2% mencionaron lo contrario, por otra parte el 2% indicaron que talvez se requiera este modelo de gestión, por lo tanto la mayoría piensa que este sistema les permitirá el mejoramiento en la distribución de los ingresos generados en su actividad diaria.

## PREGUNTA 6

### 6) ¿Qué sistema se utiliza para el cálculo de la entrega de efectivo actualmente?

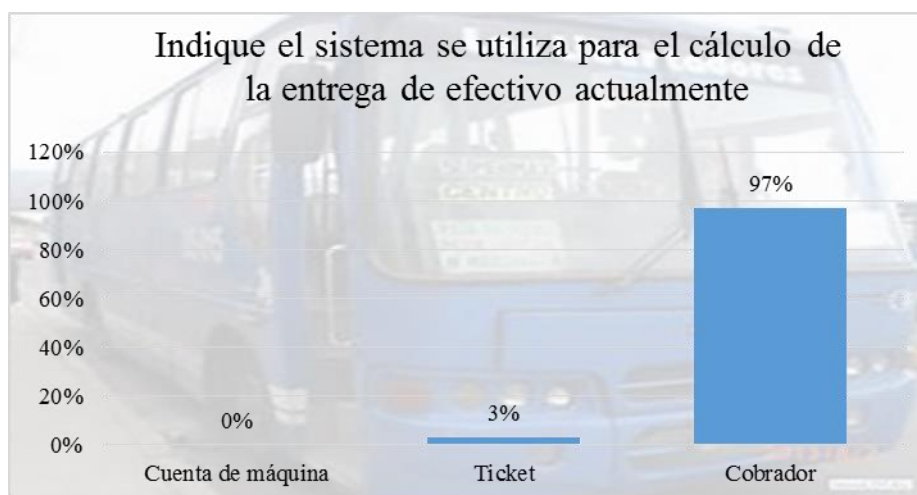
**Tabla 4. 7:** Pregunta 6 ¿Qué sistema se utiliza para el cálculo de la entrega de efectivo actualmente?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Cuenta de máquina	0	0%
Ticket	2	3%
Cobrador	63	97%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios de la Cooperativa

Elaborado por: Cristina Ipiates C, (2017)

**Gráfico 4. 6:** Pregunta 6: ¿Qué sistema se utiliza para el cálculo de la entrega de efectivo actualmente?



Fuente: Socios de la Cooperativa

Elaborado por: Cristina Ipiates C, (2017)

### Análisis e Interpretación:

Los socios consideran que el sistema que se utiliza para el cálculo de la entrega de efectivo actualmente es mediante un cobrador con el 97%, mientras que un 3% considera que es por medio del ticket, por lo tanto la recaudación tradicional en los buses es en efectivo, para cambiar de modalidad es importante de la dotación de medios tecnológicos en cada una de las unidades, lo que requiere la asignación de un presupuesto.

## PREGUNTA 7

### 7) ¿Cómo se recauda los ingresos diarios de las operaciones del día?

**Tabla 4. 8:** Pregunta 7: ¿Cómo se recauda los ingresos diarios de las operaciones del día?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
De forma manual	56	86%
Pago en ventanilla	9	14%
Cadenas de Farmacia	0	0%
Cajas de comisariatos	0	0%
Todas las anteriores	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Cristina IpiALES C, (2017)

**Gráfico 4. 7:** Pregunta 7: ¿Cómo se recauda los ingresos diarios de las operaciones del día?



**Fuente:** Socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Cristina IpiALES C, (2017)

### Análisis e Interpretación:

Los socios consideran que la recaudación de los ingresos diarios de la operación del día se lo efectúa de forma manual con el 86%, mientras que un 14% indicaron que es por ventanilla, de esta forma la falta de tecnología y medios electrónicos han sido barreras para el desarrollo del sistema de recaudación, generando falta de organización de la red de transporte público, lo que ocasiona insatisfacción en los usuarios y la ciudadanía en general.

## PREGUNTA 8

### 8) ¿Cree usted que la Cooperativa necesita un Sistema Automatizado, moderno y actualizado para llevar el control administrativo como la Caja Común?

**Tabla 4. 9:** Pregunta 8: ¿Cree usted que la Cooperativa necesita un Sistema Automatizado, moderno y actualizado para llevar el control administrativo como la Caja Común?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si completamente	58	89%
Medianamente	5	8%
No en lo absoluto	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Cristina Ipiales C, (2017)

**Gráfico 4. 8:** Pregunta 8: ¿Cree usted que la Cooperativa necesita un Sistema Automatizado, moderno y actualizado para llevar el control administrativo como la Caja Común?



**Fuente:** Socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Cristina Ipiales C, (2017)

### Análisis e Interpretación:

Los socios creen que la Cooperativa necesita un Sistema Automatizado, moderno y actualizado para llevar el control administrativo como caja común, esto mencionaron el 89% de encuestados, mientras que el 8% respondieron que medianamente les serviría este modelo, y el 3% indicaron que no en lo absoluto, se concluye que este sistema reduciría el número de accidentes generados en las calles por la competencia desleal, además el servicio prestado a la ciudadanía sería de calidad y sin preferencias.

## PREGUNTA 9

### 9) ¿Estaría de acuerdo del mantenimiento, monitoreo, seguridad interna de las unidades de transporte por parte de la Cooperativa?

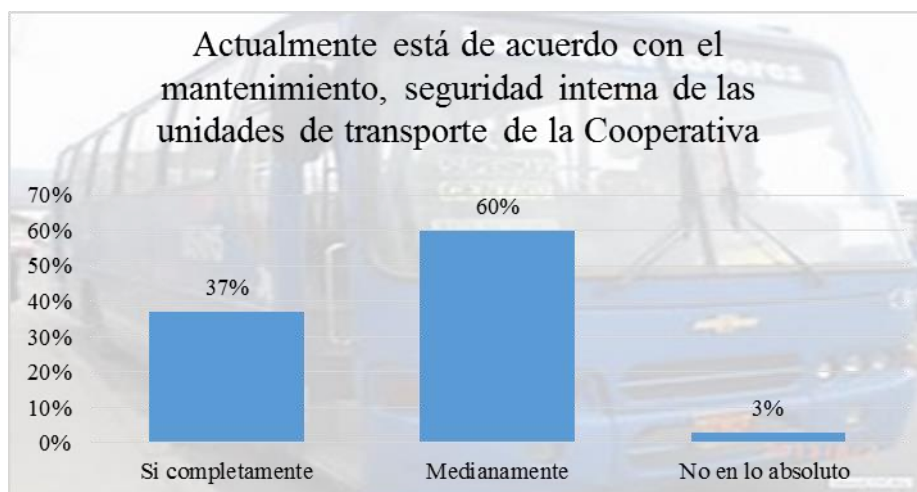
**Tabla 4. 10:** Pregunta 9: ¿Estaría de acuerdo del mantenimiento, monitoreo, seguridad interna de las unidades de transporte por parte de la Cooperativa?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si completamente	24	37%
Medianamente	39	60%
No en lo absoluto	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Cristina Ipiates C, (2017)

**Gráfico 4. 9:** Pregunta 9: ¿Estaría de acuerdo del mantenimiento, monitoreo, seguridad interna de las unidades de transporte por parte de la Cooperativa?



**Fuente:** Socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Cristina Ipiates C, (2017)

### Análisis e Interpretación:

El 60% de los socios indicaron que medianamente les sería útil el mantenimiento, monitoreo, y seguridad interna de las unidades de transporte de la cooperativa, mientras que el 37% manifestaron que están de acuerdo con las actividades a realizar, y la diferencia del 3% respondieron lo contrario, debido a la poca información que han recibido no tienen conocimiento de todos los beneficios que conlleva la aplicación de este modelo de caja común.

## PREGUNTA 10

10) ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de una caja común en su Cooperativa (Caja común: ¿Modelo que concentra un fondo general del monto de pasajes cobrados por día en cada unidad, para una posterior distribución entre los dueños de buses que operan en la misma ruta)?

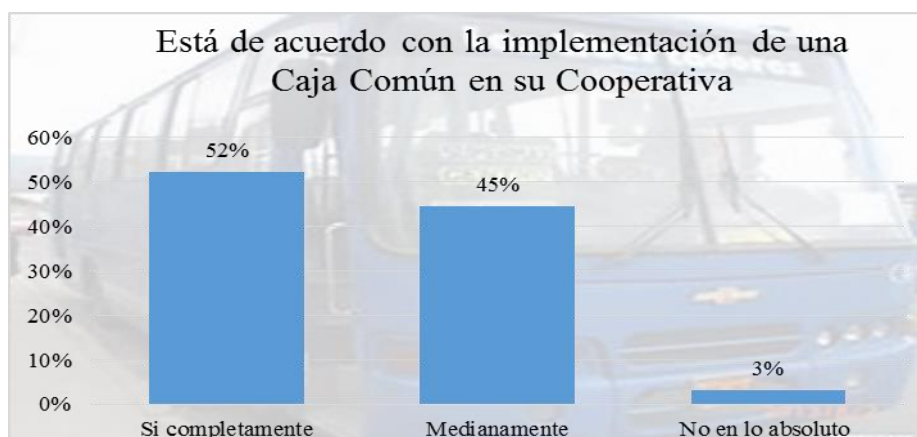
**Tabla 4. 11:** Pregunta 10: ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de una caja común en su Cooperativa?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si completamente	34	52%
Medianamente	29	45%
No en lo absoluto	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Cristina IpiALES C, (2017)

**Gráfico 4. 10:** Pregunta 10: ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de una caja común en su Cooperativa?



**Fuente:** Socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Cristina IpiALES C, (2017)

### Análisis e Interpretación:

El 52% consideran que en efecto están conformes con la aplicación de un modelo de caja común, el 45% de los encuestados están medianamente de acuerdo con la implementación de este sistema, y el 3% restante no están conformes con la distribución de los pasajes recolectados entre los dueños de los buses, así que la mayoría sostiene que este sistema ayudará al mejoramiento del servicio de transporte público, y reparto de los ingresos obtenidos.

## PREGUNTA 11

### 11) ¿Cree usted que este trabajo de investigación contribuya al mejoramiento administrativo y financiero de su cooperativa?

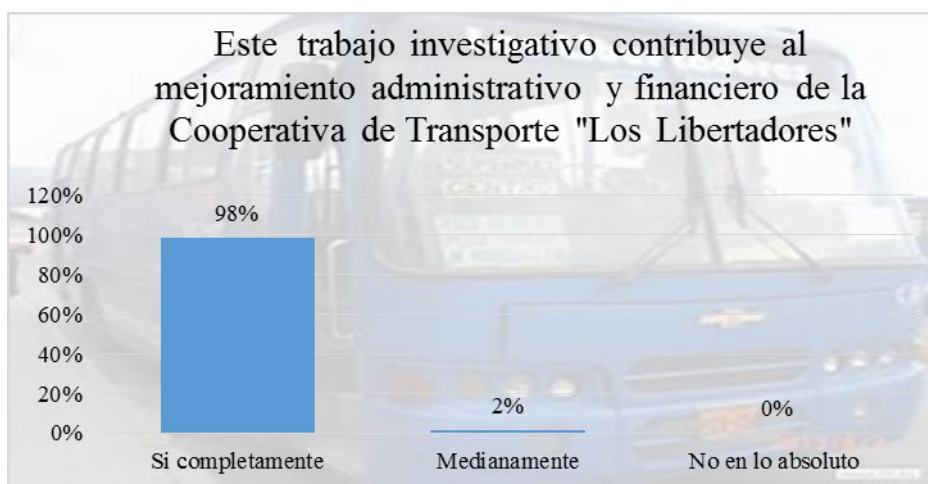
**Tabla 4. 12:** Pregunta 11: ¿Cree usted que este trabajo de investigación contribuya al mejoramiento administrativo y financiero de su cooperativa?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si completamente	64	98%
Medianamente	1	2%
No en lo absoluto	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Cristina Ipiates C, (2017)

**Gráfico 4. 11:** Pregunta 11: ¿Cree usted que este trabajo de investigación contribuya al mejoramiento administrativo y financiero de su cooperativa?



**Fuente:** Socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Cristina Ipiates C, (2017)

### Análisis e Interpretación:

El 98% de los socios indicaron que el trabajo de investigación contribuirá al mejoramiento administrativo y financiero de la cooperativa, por su parte el 2% restante manifestaron que el estudio realizado les ayudará medianamente, bajo esta interpretación se considera que se debe realizar un plan, con su respectivo cronograma de actividades para lograr implementar un modelo de caja común cooperativa.

**RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS A LOS GERENTES DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE URBANO EN AMBATO**

Indique a qué cooperativa de transporte urbano pertenece	Cargo en la cooperativa	Nombres y apellidos	1. ¿Tiene la cooperativa un sistema de control administrativo?	2. ¿Cuántas unidades de transporte están registradas	3. ¿Utiliza el sistema de caja común en su Cooperativa?	4. ¿De qué forma se realizan los procesos de cálculos de entrega de efectivo en la Cooperativa?	5. ¿Qué tiempo se necesita para efectuar la entrega de efectivo de cada turno?	6. ¿Qué sistema se utiliza para el cálculo de la entrega de efectivo?	7. ¿Indique que tipo de dificultades encuentra usted en la entrega del efectivo de cada turno?	8. ¿Cómo se registran las operaciones del día?	9. ¿Existe un lugar específico para anotar la entrega de cada turno dentro de la tarjeta de control?	10. ¿Se prepara un reporte administrativo de los turnos del día en la cooperativa?	11. ¿Existe demora en la preparación de un reporte administrativo de los turnos del día de la cooperativa?	12. ¿La Cooperativa necesita un Sistema Automatizado, moderno y actualizado para llevar el control administrativo?	13. ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de una caja común en su Cooperativa (Caja común)?
Cooperativa Jerpazsol	Gerente	Noé Medina	Se empezó a implementar desde el año 2016	65	En proceso	Tickets	Diario	Desco nozco	Poca organización	tarjeta de control	oficinas de la cooperativa	No solo de forma semanal	Frecuente mente	Si	Si completam ente
Cooperativa Unión Ambateña	Gerente	Joaquín Jeréz	Se empezó a implementar desde el año 2015	87	En proceso	Tickets	Diario	Desco nozco	Incumplimie nto de entrega de efectivo por socios	registro diario	oficina	Diario	Rara vez	Si	Si totalmente
Cooperativa Tungurahua	Gerente	Klever Bombón	Conozco del asunto pero no tengo mucha información	145	En proceso	Tickets	Diario	Desco nozco	Poco equitativo distribución de recursos	registro diario	ruteador	Semanal	Con frecuencia	Si	Si completam ente
Cooperativa Vía Flores	Gerente	Nelson Montero	Se empezó a implementar desde el año 2016	45	En proceso	Tickets	Diario	Desco nozco	Descoordin ación con los directivos	registro diario	oficina	Diario	En ocasiones	Completam ente de acuerdo	Si completam ente
Cooperativa Los Libertadores	Gerente	Manuel Escobar	Se empezó a implementar desde el año 2016	65	En proceso	Tickets	Diario	Desco nozco	Generan costos no planificados	registro diario	ruteador	Semanal	Siempre	Completam ente de acuerdo	Si totalmente
Cooperativa Manuelita Sáenz	Gerente	Patricio Jeréz	Se empezó a implementar desde el año 2017	135	En proceso	Tickets	Diario	Desco nozco	Desorganizac ión y falta de capacitación	registro diario	oficinas de la cooperativa	Diario	Frecuente mente	Si	Si totalmente

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

- Existe la necesidad por parte de la Cooperativa para desarrollar la Caja Común, sabiendo que tienen que cumplir con ciertas normas y reglamentos que manifiesta las entidades superiores, en lo administrativo se debe puntualizar su manejo en las recaudaciones.
- Las experiencias en las diferentes ciudades que es aplicado este sistema, tiene un buen resultado ya que nos dan a conocer su interés por seguir avanzando en cada Cooperativa para cumplir con los objetivos planteados a un futuro.
- La falta de tecnología y medios electrónicos han sido barreras para el desarrollo del sistema de recaudación, generando desorganización de la red de transporte público, lo que ocasiona insatisfacción en los usuarios y la ciudadanía en general.

#### **5.2. Recomendaciones**

- El diseño de caja común, es recomendable para la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores, establecer un control administrativo de cobros y pagos, deberá ser un referente que sea capaz de poner en aviso a los socios para el control necesario en lo administrativo.
- Es necesario aplicar un control de las metas y objetivos a alcanzar, las políticas y procedimientos establecidos direccionan el desempeño de los colaboradores.
- Se recomienda aplicar un Modelo de Gestión para la Caja Común porque a más de cumplir con lo que exige la ley, es beneficiario para todos los socios de la Cooperativa puesto que con ello se lograra cumplir con los objetivos planteados para la institución.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Tema**

Diseño de un Modelo de Gestión para el funcionamiento de la Caja Común en la Cooperativa de Transportes Urbano Los Libertadores.

#### **6.2. Antecedentes**

##### **6.2.1. Reseña Histórica**

En la provincia de Tungurahua cantón Ambato se encuentra ubicada la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores.

La institución se constituyó mediante acuerdo Ministerial N° 283 con fecha 17 de Abril del año 1986, otorgado por la Dirección Nacional de Cooperativas.

La Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores, es una entidad reconocida en el centro del país, y continua en la búsqueda de la mejora continua, por lo que considera indispensable incluir una herramienta de control financiero la misma que contribuya a obtener una distribución equitativa de las recaudaciones.

La institución es consciente de su trabajo empírico, es decir, sin guiarse en un control financiero previo, pretende implementar herramientas que contribuyan a la mejora su situación actual, debido a que se han presentado algunos inconvenientes y falencias que han afectado los ingresos de los socios.

La Caja Común es un Modelo de Gestión que permite administrar la operación de transporte público, todos quienes conforman la cooperativa realizan sus funciones y actividades bajo los mismos parámetros de manera organizada y cumpliendo las responsabilidades asignadas, los ingresos generados en los pasajes forman parte de un fondo común, donde posteriormente son distribuidos entre los miembros con reglas definidas y acordadas previamente.

### 6.2.2. Capacidad

El servicio de transporte público ofertado por la institución ha crecido últimamente, hoy en día pone a disposición de los usuarios un gran número de unidades de transporte, las cuales cumplen el recorrido en diferentes rutas.

### 6.2.3. Logotipo



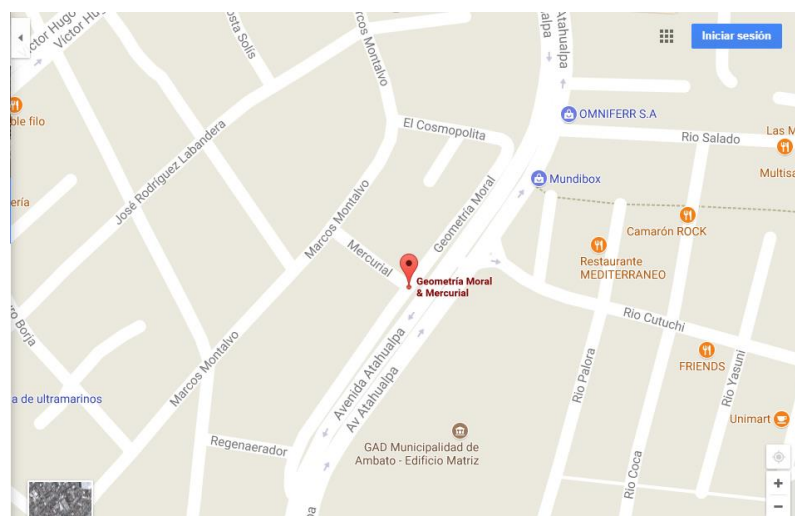
## 6.3 Datos Informativos de la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores

**Dirección:** Ambato, Huachi Chico, Av. Atahualpa y Mercurial Eclesiástico

**Teléfono de contacto:** 03-2417397

### 6.4. Localización

La sede principal de la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, en la ciudad de Ambato, Parroquia Huachi Chico en la Av. Atahualpa y Mercurial Eclesiástico



## **6.5. Justificación**

Es importante concientizar a los socios de la cooperativa que en la actualidad y con la existencia de herramientas y técnicas que permiten una administración eficiente de los recursos recaudados en el sistema de transporte público, aún no se ha cambiado el punto de vista sobre la administración de los fondos recolectados por el cobro de pasajes a los usuarios, debido al poco interés que se ha dado al mejoramiento de la situación actual por la que atraviesa la institución, se presenta como propuesta la implementación de un modelo de gestión para la caja común, sin embargo el análisis de esta temática involucra una serie de beneficios para los transportistas y para los usuarios del sistema de movilización.

Con respecto a los beneficios que podrá obtener la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores, a través de la utilización de un eficiente modelo de gestión como es la caja común son: en lo social la entidad se dará a conocer como una institución organizada con procesos eficientes de recaudación, que se enfoca en obtener utilidades a través de actividades que garanticen la equidad laboral y los beneficios económicos mediante una adecuada gestión, los recursos recaudados serán repartidos entre los socios de una forma más justa, además de ofrecer un servicio de calidad.

El sistema garantiza la disminución de los costos de operación y la disputa por los pasajes y rutas, debido a que el dinero que resulte de la recaudación será repartido de acuerdo a reglas claramente establecidas por los socios de la entidad.

Mediante el levantamiento de la información se conoció que la cooperativa no tiene un sistema de control administrativo, debido a la desinformación por parte de la administración, descuido de cumplimiento de metas y objetivos a alcanzar, todo esto ha sido provocado por la escasa capacitación que han recibido los directivos de la misma.

## **6.6. Objetivos**

### **6.6.1. Objetivo General**

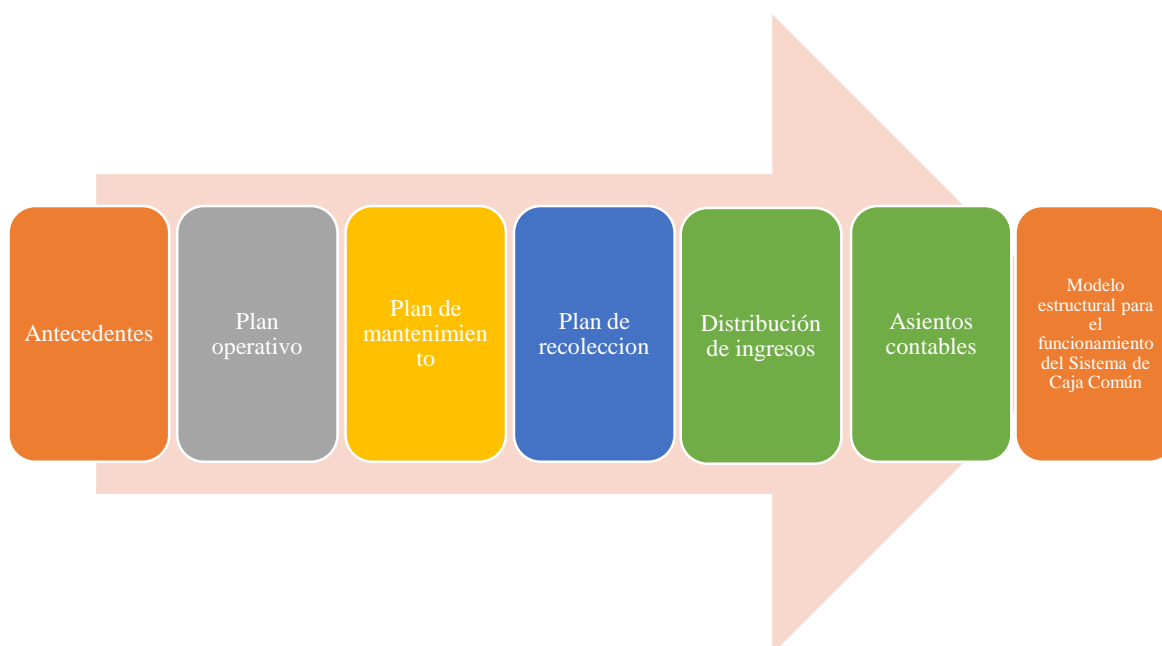
- Diseñar un Modelo de Gestión para el funcionamiento de la Caja Común en la Cooperativa de Transportes Urbano Los Libertadores.

### 6.6.2. Objetivos Específicos

- Determinar una estructura organizacional para la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores
- Elaborar un Plan Operativo, Mantenimiento, Recolección y de Distribución de los ingresos.

### 6.7. Metodología

Gráfico 6. 1: Metodología



**Fuente:** Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores

**Elaborado por:** Ipiales C, (2017)

### 6.7.1 Antecedentes de la propuesta

#### 6.7.1.1 Diagnóstico Situación actual y propuesta

Para llevar a cabo la propuesta se procede a analizar la situación actual de la empresa, que permitirá a la cooperativa una distribución equitativa de los ingresos recaudados y a la vez aumentará la rentabilidad de las cooperativas, por tal situación se dará a conocer las actividades que se desarrollan en la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores.

## **Aclaraciones acerca de la Distribución de ingresos**

Sin lugar a dudas es un tema delicado y de mucho cuidado el de la distribución de recursos que la Cooperativa, y para subsanar y disipar las inquietudes dentro de los socios se han efectuado las siguientes aclaraciones:

### **a) Mecanismo de caja común**

Los modelos de caja común son mecanismos mediante los cuales se distribuyen los ingresos de la operación de una ruta, una empresa o un sistema integrado entre varios propietarios o inversionistas del equipo rodante.

### **b) Forma de repartir la caja común**

La caja común es distribuir los ingresos de forma equitativa, lo que en términos prácticos no es igual, ya que equitativo implica una distribución en base al esfuerzo de equipo, al valor invertido por cada socio.

### **c) Casos de éxito de implementación de caja común en otros países**

Los sistemas de caja común existen en el mundo y en especial en Latinoamérica en países como Brasil, Argentina y Uruguay desde hace más de 25 años; para todos es conocido que hace 25 años no existía sistemas tecnológicos de computadoras ni equipos electrónicos de recaudo y operación que permitan realizar el proceso de caja común tal y como se hace en la actualidad, es decir la tecnología no es un elemento excluyente. Si bien es cierto hoy día la tecnología facilita este proceso, no quiere decir ni significa que es indispensable invertir en tecnología para implementar este proceso, como se viene pregonando en varios sectores del transporte.

### **d) Exigencias legales para implementar el modelo de caja común en las cooperativas de Transporte Terrestre**

La caja común es un proceso interdependientemente de que se encuentre en la Ley Orgánica de tránsito y transporte terrestre vigente en el Ecuador, es un modelo de gestión que debe ser implementado como estrategia del desarrollo organizacional y de diferenciación de la competencia buscando eficiencia y eficacia en las operaciones y en las inversiones y sobre todo como un modelo que permita a la ciudadanía de recibir un mejor servicio en medida de lo posible.

### **6.7.1.3 Gestión interna**

Es importante que dentro de esta fase se identifiquen con claridad cuestiones de tipo administrativo, por ejemplo, la gestión de personal, parque automotor (Unidades autorizadas), gestión de proveedores, representación legal, gestión de comunicación e imagen corporativa, entre otras propias de naturaleza administrativa.

#### **1. Establecimiento del capital inicial**

Para iniciar con este proceso es necesario analizar con un perito especializado el costo de cada unidad que opera en la Cooperativa. El perito colocará un valor real a las unidades y según un valor promedio del total de la flota, se establece un valor base para la inversión inicial que aportará cada socio a la cooperativa para formar parte de la misma.

Sí según las opiniones que establezca el perito especializado y la aprobación de la Asamblea General de Socios, se establecerán las bases de la inversión inicial de cada socio para la entidad. Tomando en cuenta que todas las unidades pasan a ser parte de la cooperativa y estas serán parte de la inversión inicial que cada asocio coloque, siendo así que los socios que poseen unidades avaluadas en un valor mayor a la base establecida recibirá el excedente y por otro lado las unidades que tengan un valor inferior deberán aportar el restante para completar la base. De esta forma todos los socios ingresarán en igualdad de condiciones a formar parte del sistema de Caja Común de la entidad.

#### **2. Procesos para la obtención de datos**

Se deberán nombrar delegados para las actividades operativas tienen como primera tarea la obtención datos estadísticos, tomando en cuenta la demanda durante el día, estos datos permiten organizar el trabajo con respecto a los usuarios de cada ruta y preparar las actividades del área. Para realizar este levantamiento de información se requiere el detalle del día por cada unidad del GPS y del contador de pasajeros.









**Tabla N° 12:** Información y técnicas para la recolección de datos


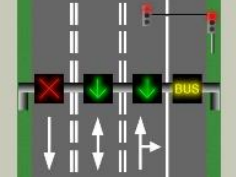


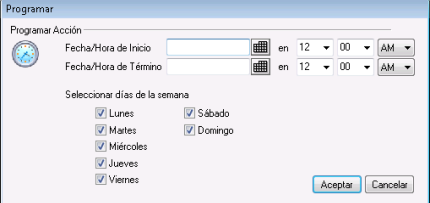




<b>TÉCNICAS USADAS</b>						
<b>INFORMACIÓN REQUERIDA</b>	<b>ASCENSO Y DESCENSO</b>	<b>DEMANDA PUNTUAL</b>	<b>VELOCIDAD Y DEMORA</b>	<b>CONTEO Y ABORADJE</b>	<b>CONTEO INGRESOS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Volumen de diseño de carga máxima	X	X			X	
Tiempo de llegada de la unidad				X		
Viajes –personas		X				
Ingresos	X			X		
Viajes por tipo de tarifa	X			X		
Ascenso y descenso por parada					X	
Pasajeros-Kilometro					X	
Tiempo de Recorrido			X			
Velocidades			X			
Causas y tiempos de demora			X			
Distancia promedio de recorrido				X		

**Fuente:** (Molinero, 2005)

**Elaborado por:** Ipiales C, (2017)

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

DATOS	SIMBOLOGIA
Distancia	
Hora de llegada de las unidades a los puntos de control o despacho.	
Carga máxima de demanda que se presenta por periodos de servicio.	
Demanda total de rutas	
Velocidad de operación	
Porcentaje de pasajeros por tipo de tarifa	
Número de paradas realizadas durante el trayecto.	
Características del usuario (edad, sexo, ocupación, etc...)	

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

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

**Tabla: 1** Cálculo de la Demanda de Pasajeros

RUTA	INGRESOS PROMEDIO	COSTO PASAJERO	PASAJEROS POR DÍA	NUMERO DE UNIDADES	DEMANDA PASAJEROS DIARIOS	# DE VUELTAS	Km/ VUELTAS	Km/DÍA
Techo Propio (Andiglata)	1264.25	0,25	703	13	2495	6	2189	199
Huachi San Francisco (4 Esquinas Cashapamba)	995.75	0,25	540	21	7552	7	4137	197
Orquídeas (La Península)	958.25	0,25	890	10	6229	7	1930	193
Seminario (Ingahurco Bajo)	195	0,25	985	11	11820	7	1669	152
Tangaiche (Pondoa)	180	0,25	807	10	9684	5	1875	234

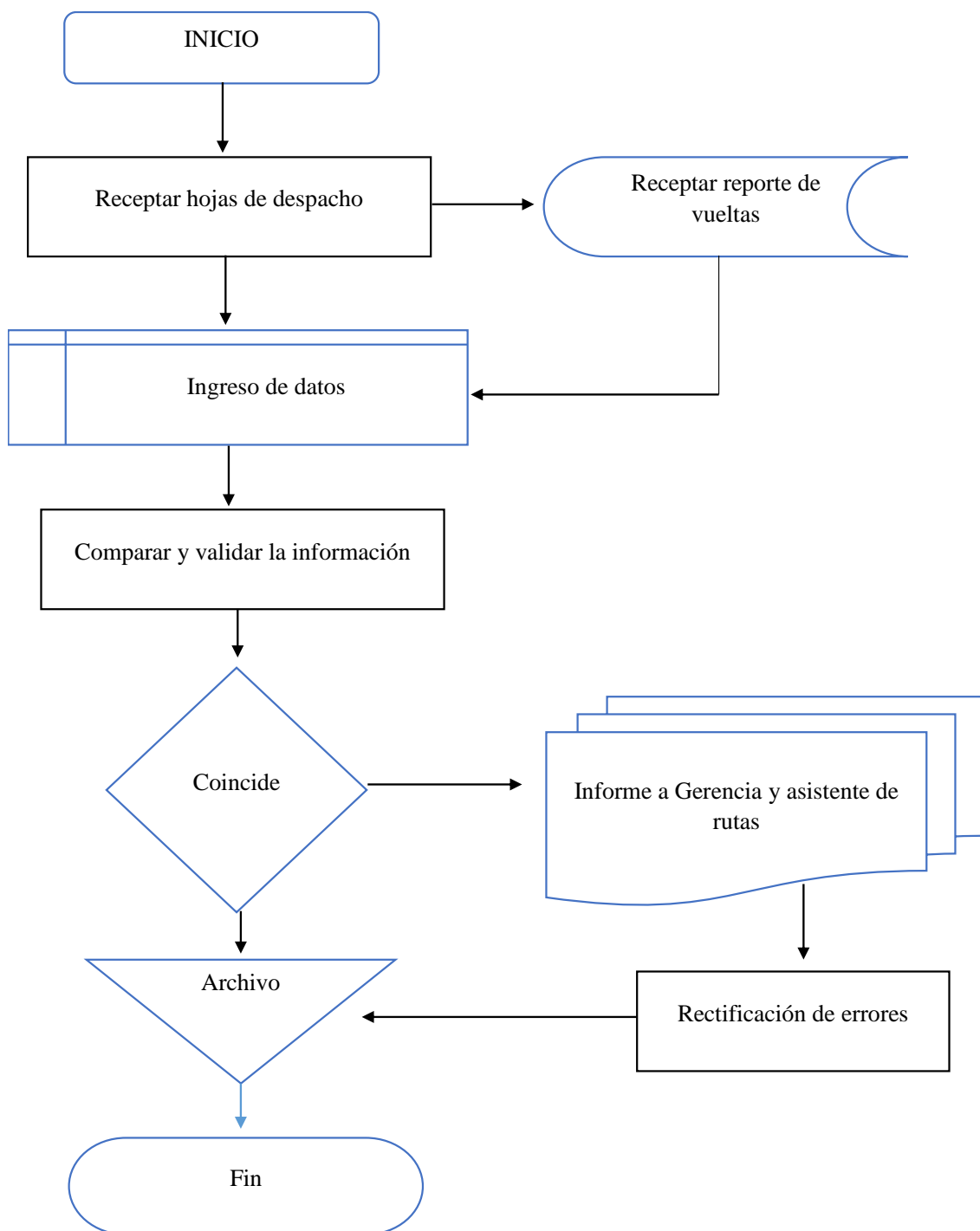
**Fuente:** Datos proporcionados por Coop. Los Libertadores

**Elaborado por:** Ipiales C, (2017)

Como se presenta en el cuadro anterior podemos observar los siguientes parámetros:

Según sondeos de Cooperativa de Transportes Urbanos Los Libertadores, se pudo encontrar que las rutas más rentables son la Ruta a Techo Propio-Andiglata, la ruta de Huachi San Francisco-4 Esquinas-Cashapamba, y Las Orquídeas- La Península ya que tienen mayor demanda durante el día y proveen de mayores ingresos a los socios. Por otro lado la ruta que en cuestión de ingresos resulta menos rentable es Seminario-Ingahurco Bajo. Actividades de validación de los pagos de acuerdo a la operación de la flota. Para ello se realizarán las siguientes actividades de validación de los pagos.

**Gráfico: 1** Flujogramas de trabajo de validación de información de pagos



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Ipiales C, (2017)

**Costo Pasajeros:** Es la tarifa que el municipio fija para la elaboración de estudios de transporte y es el promedio de la tarifa normal y la tarifa especial (niños, tercera edad

y discapacitado) el mismo que para cálculos de transporte es de 0,25 centavos de dólar por pasajero.

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

**Número de Vueltas:** Nos permite conocer el aproximado de vueltas que da una unidad tomando en cuenta desde que sale del despacho hasta el momento que retorna al mismo. Existen rutas que por la congestión vehicular y por lo extenso de su recorrido en kilometraje pueden dar únicamente 4 vueltas diarias, pero hay rutas que en kilometraje son más cortas y pueden hacer hasta 6 vueltas desde la mañana hasta la noche.

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

### **3. Reporte de Operaciones**

Esta área de trabajo debe presentar un informe mensual de las operaciones de cada ruta, es necesario que obtengan información verás del área operativa, con la finalidad que el momento de distribuir los ingresos no existan novedades, o a su vez puedan ser mejoradas.

#### **6.7.2 Plan operativo, de supervisión y control.**

Este tipo de procesos resultan vitales a la hora de operar de manera eficiente las unidades vehiculares, su producción individual, control de mantenimiento, control de rutas y trayectos, supervisión de atención y prestación del servicio, control de recaudación y validación de informes de sistemas de recaudación. Las mismas autoridades de la Cooperativa podrán realizar un control sobre el accionar de los conductores.

##### **6.7.2.1 Registro y conciliación**

Dentro del registro y conciliación, se determina la manera de proceder en cuanto a la recaudación del dinero a los choferes, y la posterior verificación con hojas de control de pasajeros, de control de rutas, de informes de medios electrónicos de conteo de pasajeros y recaudación de pasajes.

### **6.7.2.2 Distribución**

La distribución es una fase final en el proceso de funcionamiento operativo del sistema de “Caja Común” ya que dentro de este se determina los repartos de ingresos según la forma de cálculo aprobada para el efecto y considerando siempre las prioridades institucionales en el siguiente orden:

Prioridades laborales: sueldos y salarios de conductores, auxiliares y personal administrativo de apoyo.

Obligaciones societarias o de la cooperativa: gastos administrativos, deudas con terceros, seguros y otros de apoyo.

Para que las prioridades anteriormente descritas surtan el efecto deseado se precisa que la Cooperativa apruebe de forma legal la fórmula de repartición en la que se especifiquen con claridad la periodicidad y la forma de entrega de recursos (transferencia, cheque certificado, etc.)

### **6.7.2.3 Procedimientos de la aplicación de los resultados-Análisis Jurídico**

Una vez detallado el proceso bajo el cual se estructura el presente proyecto de investigación, es necesario poner en conocimiento el desarrollo del mismo en cada una de las partes constitutivas.

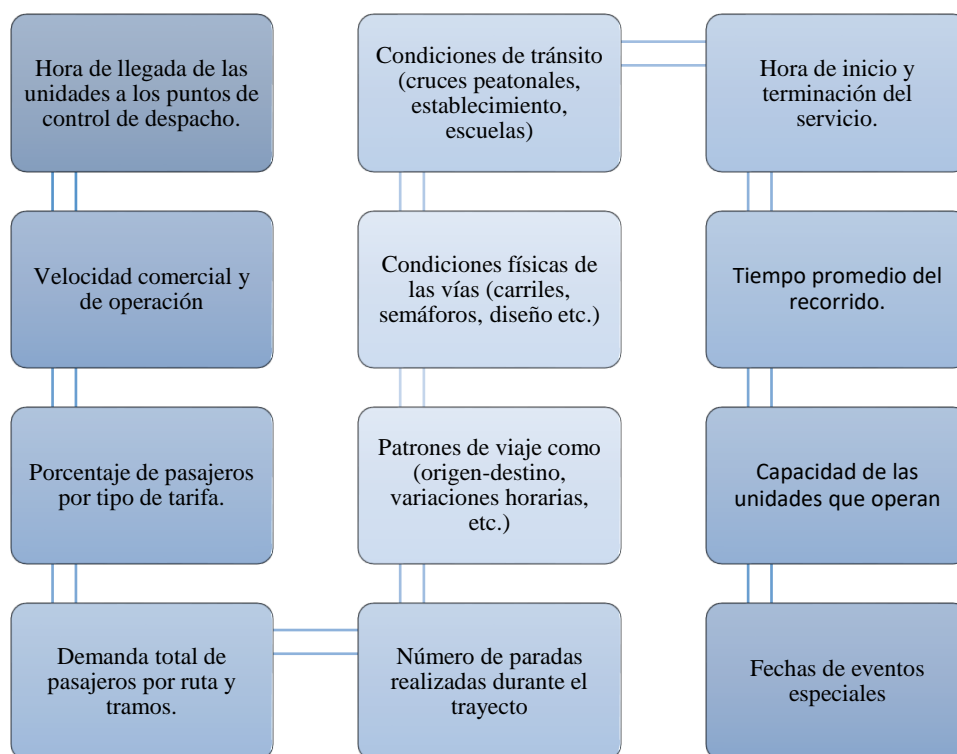
### **6.7.2.4 Gestión Centralizada**

La Caja Común es un sistema que permite distribuir de forma equitativa, entre todos los participantes, los ingresos provenientes de la actividad económica diaria de flota vehicular de la cooperativa, pues los ingresos serán distribuidos según la Agencia Nacional de Tránsito, y el Gad Municipal de Ambato, de acuerdo a la ruta previamente autorizada por la ANT. El objetivo de la caja común es generar equidad y armonía entre los involucrados de un sistema, evitando así los altos costos de operación, competencia generalizada y distribución inequitativa.

El modelo de caja común se basa en ciertos principios de la Economía Popular y Solidaria, como por ejemplo la transparencia en la información y la rendición de cuentas: autogestión, autocontrol, y corresponsabilidad; distribución solidaria y equitativa de excedentes, entre lo más importante.

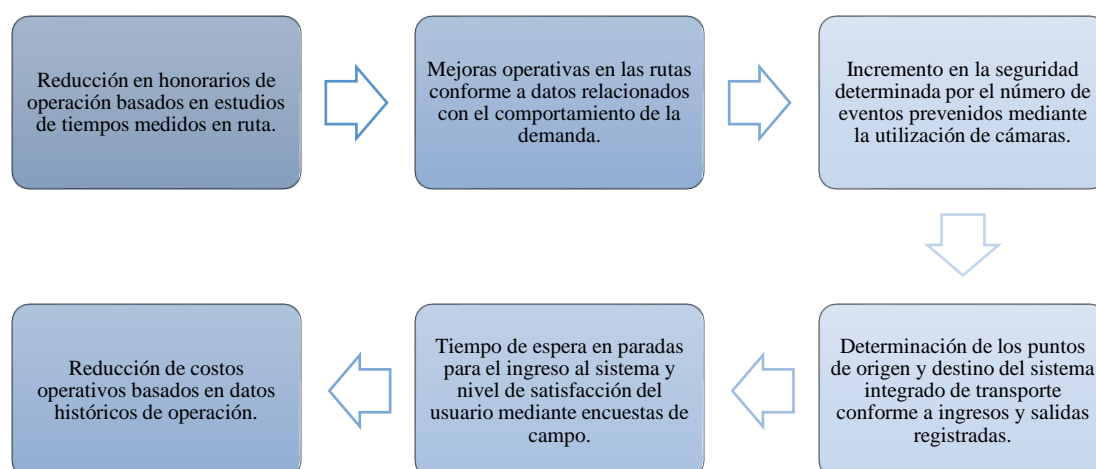
Existen datos importantes a ser considerados dentro de la programación de operaciones de una compañía de transportes, los cuales deben permitir a quien está a cargo de las estadísticas, un mejor manejo de indicadores de cumplimiento, y de hecho un manejo de información que sea realmente relevante. A continuación, se muestra un grupo de datos que deben ser considerados:

### Proceso del plan de operación



Elaborado por: Ipiales C, (2017)

Previa la implementación del sistema se deberá obtener desde la unidad de estadística algunas mediciones importantes que obliguen a un ajuste permanente del sistema.



Elaborado por: Ipiales C, (2017)

### 6.7.3 Plan de Mantenimiento

#### 6.7.3.1 Registro del área de mantenimiento

Cada unidad poseerá una tarjeta individual con los datos de mantenimiento que se le hace y el periodo. De preferencia será utilizada en el mantenimiento preventivo debido a que ese procedimiento establece cronogramas de tiempo para las revisiones.

**Tabla: 2** Control de Cambios

Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores		
Control de Cambios		
Servicio de Mantenimiento		
Código	Descripción	Próximo control
001	Cambio de aceite	250000 km

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ipiales C, (2017)

Esta tarjeta permitirá a cada unidad conocer la fecha de la próxima revisión con respecto al mantenimiento, la tarjeta que será entregada a cada conductor se la conservará en el vehículo y el responsable de la unidad deberá estar pendiente de la siguiente revisión para evitar daños mecánicos en la unidad. El administrativo una vez revisado el trabajo colocará las observaciones, además tendrá las firmas de responsabilidad del administrador y de la persona que prestó la asistencia.

Con la orden de servicio, el mecánico se encargará de realizar el mantenimiento a la unidad, colocará en un registro los materiales que utilizará, esta hoja debe poseer una secuencia para controlar el número de cambios diarios y mensuales, esta hoja permitirá conocer los daños con los que ingresa cada unidad en caso de mantenimiento correctivo.

**Tabla: 3** Orden del servicio

Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores		
<b>Orden de Servicio</b>		
Mantenimiento Preventivo y Correctivo		
<b>Fecha:</b>	<b>N°:</b>	
<b>DATOS DEL VEHÍCULO</b>		
<b>N° Unidad:</b> 1		
<b>N° Placa:</b> TAA001		
<b>Modelo:</b> 2016		
<b>Marca:</b> HINO		
<b>Tipo de orden</b>		
Correctivo (    )	Preventivo (    )	
<b>Descripción del mantenimiento</b>	<b>Piezas e insumos a reemplazar</b>	
Cambio de llantas	llanta	
Fecha de entrega:		
Tipo de mantenimiento:		
	Bueno ( X )	
	Regular (    )	
	Malo (    )	
<b>OBSERVACIONES</b>		
<b>Autorizado</b>	<b>Servicio</b>	<b>Recibí Conforme</b>
Nombre: Administrador	Nombre: Cargo	Nombre: Cargo

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** IpiALES C, (2017)

En el registro presentado anteriormente, el mecánico debe establecer las características de la unidad colocando los datos tales como el número de unidad, placa, modelo y marca de vehículo para conocer sus características y poder ubicarlos en la flota. Se deberá identificar también la clase de mantenimiento sea correctivo o preventivo; es necesario conocer la fecha de entrega del vehículo e incluso la hora de salida en caso de justificar las vueltas perdidas por fallas mecánicas que sufran las unidades, una vez terminado el trabajo de mantenimiento el supervisor, administrador o encargado revisará el trabajo realizado y calificará la labor desempeñada por el mecánico, de tal manera que se evita fallas posteriores por arreglos defectuosos.

Esta calificación adicionalmente servirá para evaluar el personal existente en patios y su capacitación para el trabajo. Este informe se lo entregará al consejo de vigilancia para tomar decisiones, se mantiene un espacio destinado a las observaciones en caso de existir, estas pueden ser de cualquier tipo referente al mantenimiento, antes de finalizar el procedimiento los responsables firmarán este reporte conjuntamente con la persona que recibe la unidad.

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

**Tabla: 4** Registro de repuestos e insumos

<b>Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores</b>							
<b>Registro de repuestos e insumos</b>							
		<b>Insumo nuevos</b>			<b>Insumos cambiados</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Nº Orden Servicio</b>	<b>Código</b>	<b>Material</b>	<b>Firma</b>	<b>Código</b>	<b>Piezas usadas</b>	<b>Firma</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ipiales C, (2017)

Este registro que se lo llenará cada periodo establecido, constará de lo siguiente; la fecha en la que se realizó el mantenimiento. El número de orden de servicio realizada.

Los insumos nuevos se detallarán con su respectivo código, descripción y firma de los mecánicos responsables. En cuanto a los insumos cambiados el registro es similar, detallando el código y el detalle del repuesto usado o viejo de la unidad juntamente.

#### **6.7.4 Plan de recolección**

El método de recaudación centralizada consiste en el conjunto de medios de pago, hardware y software, red de telecomunicaciones y actividades de recaudo de las tarifas, que permiten controlar la información y los ingresos económicos correspondientes a las tarifas pagadas por los usuarios de transporte público, permiten auditar las cuentas de recaudo, así como generar la estadística de la demanda de pasajeros.

Este método de recaudación necesariamente requiere de parámetros lo suficientemente adaptables a la realidad del transporte urbano, considerando que muchos de los pasajeros y usuarios del servicio pertenecen a sectores como Cashapamba, Huachi San Francisco, Andiglata, Techo Propio, Pondoá, Tangaiche, Seminario, Península, Orquídeas e Ingahurco Bajo, que son las rutas que recorren las unidades de transporte urbano Los Libertadores.

#### **6.7.5 Distribución de Ingresos**

Los sistemas tecnológicos de recaudo son compatibles y serán complementados con sistemas de verificación y seguridad interna de las unidades de transporte y que en conjunto se apreciarán los siguientes beneficios adicionales.

- Capacidad de revisión de videos en caso de robos, reclamos o sospecha de mal uso del sistema de recaudo.
- Envío de mensajes inmediatos a conductores mediante consolas.
- Información automatizada al usuario (central operativa)
- Supervisión confiable de la operación en línea.
- Facilidad en la operación al disponer de información centralizada.

Bajo estas consideraciones lo aplicable es un sistema de recaudo manual, implementándose un sistema de conteo automático de pasajeros, manteniendo la rendición y entrega de cuentas a cargo del recaudador de la Cooperativa.

## Registro y conciliación

En este sentido es necesario esquematizar los siguientes formatos para el control de recepción de dinero en cada ruta y la posterior conciliación.

- **Acta de recepción de dinero por ruta:**

**Gráfico 3.** Acta de entrega recepción de dinero por rutas

COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO LOS LIBERTADORES							DOC. N°:	
Ruta: TECHO PROPIO				Ingresos totales				
Usuarios días:				Gastos totales				
Vehículo N°:				A entregar				
Ingresos				gastos				
Ruta	Usuarios	Tarifa	Recaudación	Tipo de gasto	N° Comprobante	valor	Sub total	
Techo Propio								
Cashapamba								
Las Orquideas								
Tangaiche								
Seminario								
<b>Totales</b>				<b>Totales</b>				
<b>Observaciones y parte de novedades</b>								
<b>Entrega</b>				<b>Recibe</b>				
CI:				CI:				

**Elaborado por:** Ipiiales C, (2016)

Con el formato antes presentado se recibe el dinero recaudado por cada unidad de transporte de cada ruta. El formato es bastante sencillo, pero se sugiere la posterior verificación previo la liquidación y se requiere tomar en cuenta elementos importantes tanto para ingresos como para gastos.

Para los gastos, se debe adjuntar obligatoriamente el documento de respaldo (factura, nota de venta RISE, o cualquier documento legalmente aceptable). No se puede aceptar documentos no válidos ante la autoridad competente, SRI, ya que no sirven o no representan sustento.

Existirán gastos imprevistos y que no se puedan respaldar documentadamente dadas las circunstancias (que si se pueden justificar), pero sin embargo por su naturaleza de imprevistos, si es por temas mecánicos se reportará inmediatamente a la unidad de mantenimiento y talleres para que emitan el reporte tecno-mecánico que certifique el gasto.

El pago de sobornos a entidades de control por cometimiento de infracciones no podrá ser justificado bajo ninguna circunstancia, siempre que el conductor de la unidad demuestre en el tiempo prudente y con documentos habilitantes (parte policial, notificación de multa, etc.) que el cometimiento de la infracción se dio por cuestiones propias de la unidad (llantas en mal estado, matrículas caducadas, Sistema Público para Pago de Accidentes de Tránsito (SPPAT) si está vencido), y no por negligencia o descuido del responsable operativo de la unidad de transporte.

La implementación de sistemas de cámaras de seguridad en cada unidad permitirá verificar el cometimiento de infracciones, número de pasajeros ingresados, rutas cumplidas y otras particularidades de cada trayecto cumplido.

**Gráfico 4.** Formato para la liquidación diaria

COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO LOS LIBERTADORES							
Hoja de control y liquidación diaria							
Ruta:				Ingreso bruto		Tarifa promedio	
Usuarios días				Gastos		Doc. N°	
Fecha de liquidación				Ingreso diario recibido			
Individual				Promedio			
Carro	Usuarios	Recaudado	Vueltas	Usuario vuelta	Valor vuelta	Valor a recibir vuelta	Observaciones
Totales							
Liquidado:				Revisado:			

**Elaborado por:** Ipiales C, (2017)

La hoja de liquidación diaria es un documento numerado que permite la liquidación diaria de los ingresos de las unidades a fin de tener un control minucioso sobre los recursos que se generen por la prestación del servicio. Se complementa de manera directa con la hoja de control individual de cada unidad las cuales deberán adjuntarse a la liquidación diaria y serán archivados cronológicamente una vez que se hayan consolidado los datos en el sistema contable que se prevea para el efecto. No se puede plantear una hoja de control mensual ya que lo adecuado sin lugar a duda es la implementación de un sistema contable que se adapte a las necesidades de la Cooperativa y que permita un flujo de información adecuado, eficiente y de fácil manejo. Por lo que es necesario que se implemente este sistema lo más pronto posible.

### 6.7.6 Asientos contables

Dentro de los aspectos contables para establecer un modelo de gestión de caja común es importantes establecer los siguientes parámetros:

#### 6.7.6.1 Plan de Cuentas

<b>CODIGO</b>	<b>CUENTAS</b>
1.	ACTIVO
1.1	ACTIVO CORRIENTE
1.1.01	Efectivo y equivalente
1.1.01.01	Caja chica
1.1.01.02	Banco Internacional
1.1.02	Inversiones
1.1.03	Documentos y cuentas por cobrar
1.1.03.01	Clientes
1.1.03.02	Socios
1.1.04	Anticipos
1.1.04.01	Anticipos empleados
1.1.05	IVA en Compras
1.1.05.01	Anticipo del IVA
1.1.05.02	Anticipo del Impuesto a la Renta
1.1.06	PAGOS POR ANTICIPADO
1.2	ACTIVO NO CORRIENTE
1.2.01	Propiedad, Planta y Equipo
1.2.01.01	Edificio
1.2.01.02	Terreno
1.2.01.03	Muebles y enseres
1.2.01.04	Equipo de computo
1.2.01.05	Equipo de oficina
1.2.02	Depreciaciones
1.2.02.01	Depreciación acumulada Edificio
1.2.02.02	Depreciación acumulada Terreno
1.2.02.03	Depreciación acumulada Muebles y Enseres
1.2.02.04	Depreciación acumulada Equipo de computo
1.2.02.05	Depreciación acumulada Equipo de oficina
2.	PASIVO
2.1	CORRIENTE A CORTO PLAZO
2.1.01	Remuneraciones por pagar
2.1.02	Beneficios sociales por pagar
2.1.03	Participaciones trabajadores por pagar

2.1.04	Honorarios acumulados por pagar
2.1.05	Caja común por pagar
2.2	Impuestos por pagar
2.2.01	Impuesto a la renta por pagar
2.2.02	IVA retenido por pagar
2.2.03	IVA en ventas
2.2.04	IVA por pagar
2.2.05	Impuesto a la renta empresa por pagar
2.3	Prestamos por pagar
2.4	Documentos y cuentas por pagar proveedores
2.4.01	Proveedores
2.5	NO CORRIENTES O LARGO PLAZO
2.5.01	Préstamos a largo plazo
2.5.02	Documentos por pagar largo plazo
3.	PATRIMONIO
3.1	Capital
3.1.01	Capital social
3.1.02	Capital pagado
3.2	RESERVAS
3.2.01	Reservas legales
3.3	RESULTADOS
3.3.01	Utilidades al presente ejercicio
3.3.02	Utilidades de años anteriores
3.3.03	Perdidas del presente ejercicio
3.3.04	Perdidas de años anteriores
4.	INGRESOS
4.1	Ingresos Operativos
4.1.01	Servicios prestados o servicios de transporte
4.2	Ingresos No Operacionales
4.2.01	Ingresos ganados
4.2.02	Ingresos por multas
4.2.03	Ingreso por tarjetas
4.3	Ingresos extraordinarios
4.3.01	Contribuciones recibidas
4.3.02	Donaciones recibidas
5.	GASTOS
5.1	Gastos Administrativos
5.1.01	Sueldos y salarios
5.1.02	Beneficios sociales
5.1.03	Comisiones

5.1.04	Décimo tercer sueldo
5.1.05	Décimo cuarto sueldo
5.1.06	Vacaciones
5.1.07	Fondo de reserva
5.1.08	Servicios Básicos
5.1.09	Publicidad y propaganda
5.1.10	Alimentación
5.1.11	Refrigerio
5.1.12	Suministros y Materiales de oficina
5.1.13	Limpieza
5.1.14	Seguridad y Vigilancia
5.1.15	Combustible
5.1.16	Transporte
5.1.17	Telefonía y comunicaciones
5.1.18	Internet
5.2	GASTO DE VENTA
5.2.01	Sueldos socios
5.2.02	Beneficios sociales
5.2.03	Comisiones
5.2.04	Décimo tercer sueldo
5.2.05	Décimo cuarto sueldo
5.2.06	Vacaciones
5.2.07	Fondo de reserva

#### 6.7.6.2 Distribución de Ingresos en la aplicación de la Caja Común

<b>Administración Caja Común</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>PARAMETRO</b>
<b>INGRESOS</b>	Son el valor recaudado por las unidades vehiculares mensuales	Producción total de los vehículos de forma mensual
<b>EGRESOS</b>	Los gastos son a través de las multas, sanciones	Gasto totales mensuales
<b>DISTRIBUCION ECONOMICA</b>	Se recibirá de conformidad al aporte de cada socio	La cancelación se realizara por parte de la Cooperativa en el Banco Internacional.

<b>PROGRAMACIÓN</b>	Se trabajará con un cronograma de actividades	Tiene un sistema de sustitución de flota en caso de imprevistos
<b>MANTENIMIENTO</b>	Se establecerá una programación debido a que se destinará el mantenimiento de manera periódica	Optimiza precios referentes a los insumos y por mantenimiento
<b>SUELDOS</b>	Se trabajará mediante acuerdo con los choferes respetando el marco legal	Se aplica bajo las condiciones del Código de Trabajo y la Ley de Seguridad Social
<b>OTROS</b>	Existirá una Gerencia General que responderá a todas las inquietudes	El accionista tiene mayor libertad, porque la operabilidad depende del Gerente y su grupo de colaboradores

Elaborado por: Ipiales C, (2017)

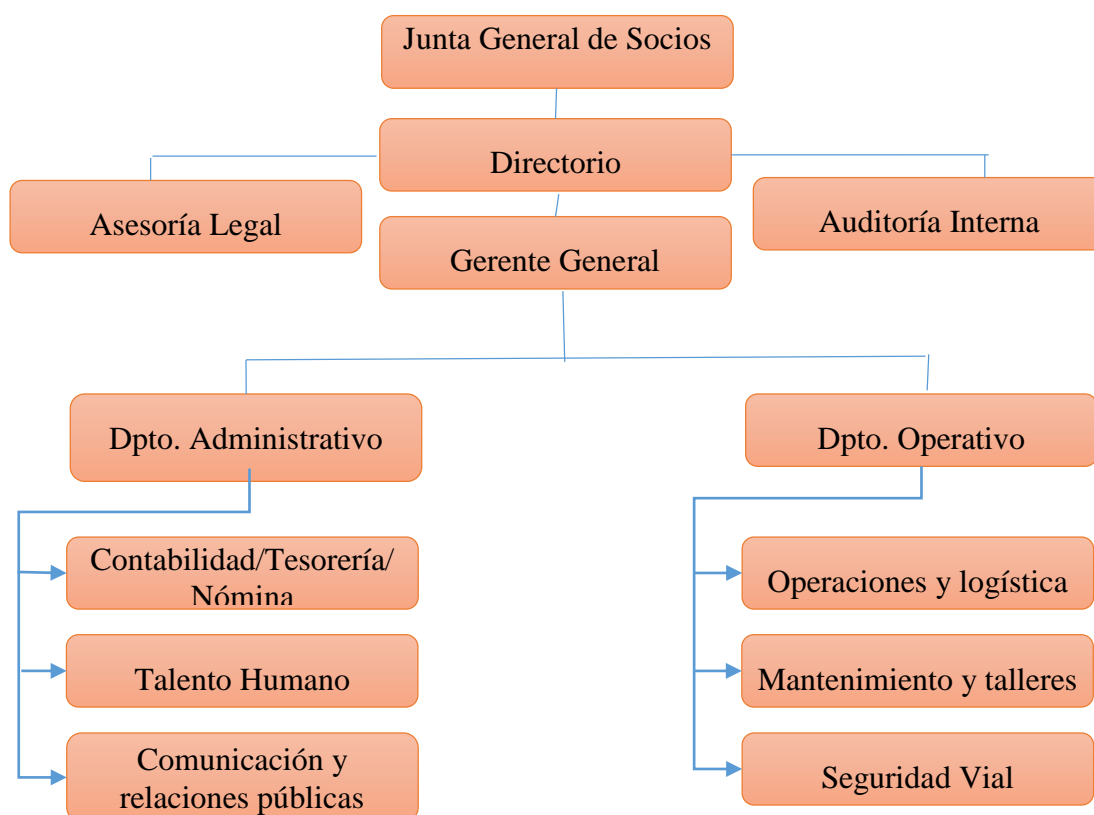
### 6.7.6.3 Asientos contables

Los siguientes asientos se presentan al momento de aplicar el modelo de caja común en la Cooperativa de Transportes “Los Libertadores”:

<b>TIPO DE TRANSACCIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ASIENTO MODELO</b>
Registro del depósito	Registro semanal del depósito	-----X----- Caja Común Servicios prestados
Cancelación a los socios de Caja Común	Depósito realizado a todos los socios equitativamente de los depósitos semanales que se ha venido realizando.	-----X----- Gasto sueldo socios Caja común
Cancelación Administrativa	Pago de remuneraciones	-----X----- Gasto remuneración Caja Común
Cancelación de Mantenimiento	Pago de mantenimiento de las unidades	-----X----- Gasto mantenimiento Caja Común

### 6.7.7 Modelo estructural para el funcionamiento de sistema de Caja Común

**Gráfico 3. 1:** Modelo estructural para el funcionamiento de sistema de Caja Común



Elaborado por: Ipiales C, (2017)

#### 6.7.7.1 Descripción de cada área y representante a ser creado

La Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores tiene como principal órgano rector a la Junta General de socios que es la que toma de decisiones y elige sus representantes en el Directorio de la misma.

Para proceder al establecimiento de la caja común en la Cooperativa, se deberá cumplir con la estructura ajustada de acuerdo a lo que solicitan las entidades de control, la Junta elegirá a los representantes de la cooperativa y principales directores de las áreas de la entidad, considerándose para ello como primera necesidad, la contratación de uno de los procesos asesores: Jurídico en este caso un profesional con conocimientos en jurisprudencia..

El departamento Jurídico se encargará de realizar el primer proceso de contratación de la persona responsable de la Unidad de Talento humano.

### **Directorio**

La Junta General elegirá 8 vocales del directorio, los mismos que deberán ser socios de la cooperativa y que hayan desempeñado papeles de miembros de comités y comisiones de vigilancia, o administrativo, además se encargarán de supervisar en las áreas el normal desempeño de la entidad. El Directorio lo conforman: 8 directivos, presidente, vicepresidente y gerente en total 10 miembros del directorio con voz y voto y la presencia indelegable del Asesor legal de la Cooperativa. En caso de tomar decisiones que involucren áreas específicas ellos tienen la obligación de invitar a los profesionales de las áreas (Representante del Área Administrativa / Financiera y Responsable del Área de logística y transporte.

- **Presidente**

El presidente será elegido en Junta General de socios por voto de la mayoría y es el principal directivo, quien puede convocar a juntas de socios, de directorio y al personal, el Presidente también vigila todas las áreas de la entidad.

- **Gerente General.**

Elegido por la Junta General está a cargo del manejo profesional y técnico de todas las áreas de la Cooperativa, y es el representante legal, judicial y extrajudicial de la misma.

- **Área Administrativa**

En el área administrativa brindará soporte a la estructura organizacional, ya que estará encargada de proporcionar personal calificado para cada una de las áreas bajo parámetros técnicos y superponiendo los criterios de maximización de beneficios para la Cooperativa, la parte financiera es vital para el modelo de gestión ya que será la encargada de direccionar la recaudación de los ingresos diarios, el registro de los movimientos contables, el manejo de los fondos recaudados y además de los elementos administrativos de apoyo como son Talento Humano y la Unidad de Comunicaciones y relaciones públicas. De esta área se trata de temas importantes como el reparto igualitario de los valores mediante un sistema de cálculo equitativo para todos, además

del reparto de utilidades hacia los socios de la entidad, igual de los pagos a trabajadores.

- **Contabilidad Interna**

Es de vital importancia esta función, ya que la empresa trabaja en constantes movimientos de dinero, recaudación de fondos y cancelación de sueldos y salarios de los trabajadores. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento normal de la Cooperativa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

- **Nómina como elemento importante**

Con el sistema de caja común propuesto, es necesario la vinculación de todos los colaboradores a la seguridad social de tal manera que la Cooperativa cumpla con todos los requerimientos de la ley. Esta unidad tiene la obligación de realizar todos los trámites correspondientes a esta afiliación y los pagos mensuales a todos los trabajadores.

- **Talento Humano Interno**

El personal de talento humano forma uno de los rubros de egresos más importantes para la Cooperativa y tiene un impacto directo en el desarrollo de las actividades operacionales y de apoyo de la institución. Un conductor profesional bien entrenado y capacitado, influye directamente en la reducción de los costos de mantenimiento del vehículo, pero también el personal administrativo calificado contribuirá a la aplicación exitosa del modelo propuesto y permitirá avanzar de manera más segura en la toma de decisiones. Los criterios y parámetros técnicos que una unidad de talento humano maneja serán vitales a la hora de contratar personal calificado y que esté libre de todo vínculo con personal directivo o de los socios de la Cooperativa.

- **Área Operativa**

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

- **Operaciones y logística**

Se encargará de gestionar el funcionamiento operativo de las unidades; manejará también índices de control para las unidades, de tal manera que todas las unidades recorran el mismo número de kilómetros por día y reportarán las novedades y problemas que se presenten en el trabajo diario, como el conteo de pasajeros, entre otras encuestas para conocer la demanda que tiene cada ruta y poder elaborar programación del servicio.

- **Mantenimiento y talleres**

Esta área busca potenciar la administración de mantenimiento de la flota vehicular de la cooperativa. La gestión del mantenimiento busca aumentar la productividad, aumentando los niveles de confiabilidad de sus unidades y reducir sus costos de repuestos por falta de mantenimiento preventivo, tiene la obligación de velar por el eficaz funcionamiento de la flota, tratando de llegar al mínimo porcentaje de unidades paralizadas, se diversificará el responsable de talleres, quién buscará conformar equipo de trabajo responsables que mejoren las condiciones económicas y técnicas, teniendo a su cargo el pleno funcionamiento del parque automotor de la cooperativa; su labor es planificar la flota de manera técnica y procurando la operatividad permanente de las mismas.

Es responsable por hacer fichas de control para cada unidad de manera que se conozca con anticipación las necesidades de las unidades antes que colapsen, es parte fundamental para el eficiente desarrollo de las unidades es el área de Mantenimiento, el mismo que permite incrementar la vida útil de las unidades; el objetivo principal de este departamento es el funcionamiento adecuado y constante durante la operación. Para ello deberá proveerse de los repuestos y materiales para brindar este servicio, gracias a la lubricadora y autoservicios Los Libertadores ya se posee un esquema físico para este departamento, Ya que el manejo económico de cada unidad de transporte está a cargo de su respectivo dueño genera una dificultad al momento de homologar los ingresos y costos en los que incurren las unidades de transporte como fruto de su operación, para la presente investigación en el área de mantenimiento se ha recolectado una serie de costos estándares que todas las unidades tienen independientemente de su ruta.

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

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

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

- **Seguridad vial**

Esta área permite reunir un conjunto de estudios, análisis, normas, y recomendaciones dirigidas a lograr la correcta armonización de los peatones, y la circulación vehicular, en varias organizaciones a nivel mundial se está trabajando en la actualidad con la mejora de la seguridad vial y es necesario que la empresa asuma el compromiso de la seguridad en su servicio, una importante manera de prevenir los accidentes es comprender la importancia de las revisiones técnicas vehiculares, y debemos primero tomar conciencia de que todo vehículo que traslada vidas humanas debe contar con estándares mínimo de seguridad.

Otro aspecto importante es la formación de los usuarios del transporte público que les permitirá utilizar este servicio con independencia y sin miedo a preocupaciones, para alcanzar este objetivo es necesario identificar a los grupos vulnerables que son: las personas mayores, las personas con discapacidad, los niños de edad escolar, es necesario capacitar a los usuarios de este grupo de una manera fácil y según sus necesidades sobre varios aspectos desde la información de las rutas, las formas de pago incluso se puede informar los cambios que la empresa está realizando para mejorar el servicio en la comunidad.

- **Políticas**

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

#### **6.7.7.2 Proyección de Inversiones**

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

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

**Tabla: 5** Resumen de inversiones iniciales

<b>Inversión</b>	<b>Precio</b>	<b>Valor total</b>
Adecuaciones sede		25.000,00
Adecuaciones talleres		15.000,00
Parqueadero		57.600,00
Terrenos	50.000,00	
Trámites	2.600,00	
Otros	5.000,00	
Buses		2.480.000,00
Equipo de computación		1.500,00
Maquinaria y equipo (Talleres)		20.000,00
Muebles y enseres		3.000,00
Estudios (operativo-financiero)		2.000,00
Gastos organización		2.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>2.606.100,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ipiales C, (2017)

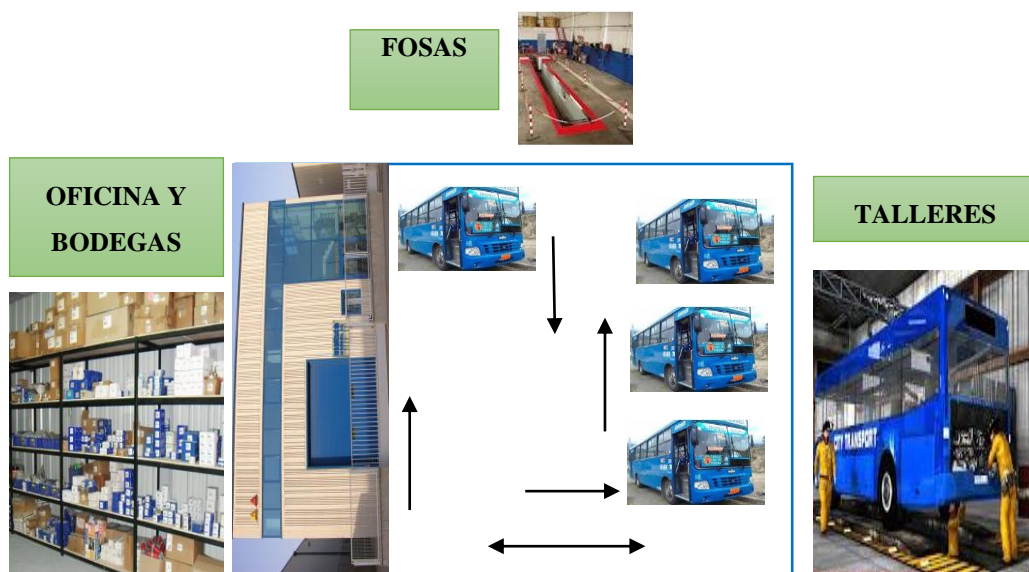
### **6.7.7.3 Instalaciones**

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

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

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

**Gráfico: 2** Distribución del taller de la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores



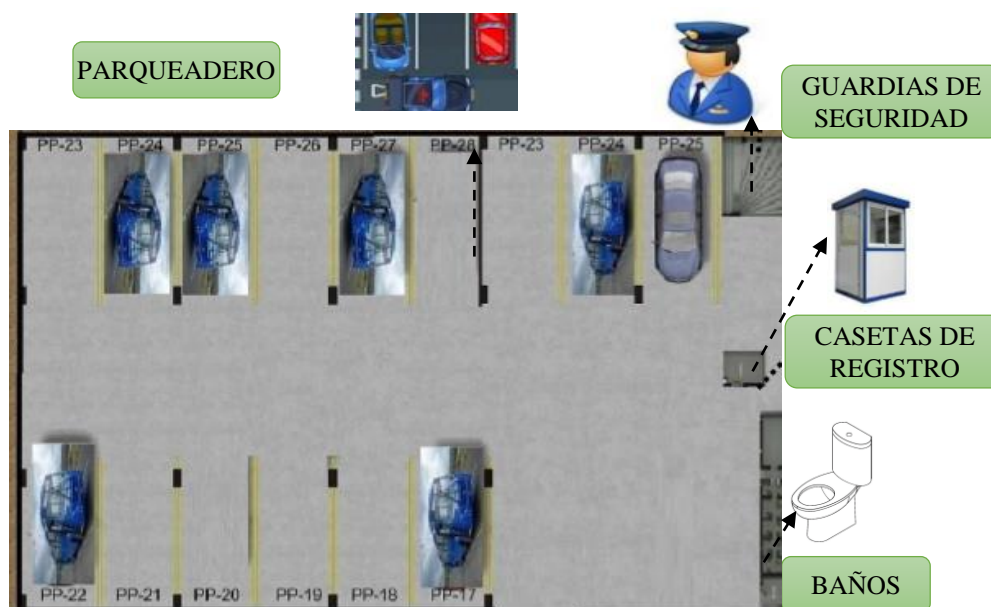
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ipiales C, (2017)

#### 6.7.7.4 Servicio de Parqueadero

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

El terreno con una amplitud de 15 000 mts<sup>2</sup> estará en el sector de Huachi Chico, Barrio San Francisco, y deberá adecuarse para que sea cómodo; dotándose de servicios higiénicos, seguridad y alumbrado, entre otros.

**Gráfico: 3** Distribución del parqueadero

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ipiales C, (2017)

#### **6.7.7.5 Inversión en Carrocería**

Ya que el modelo de Caja Común contempla la administración colectiva de las unidades de transporte, este valor debe constar en la inversión inicial con los 65 buses.

#### **6.7.7.6 Equipo de Computación y Muebles y enseres**

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

#### **6.7.7.7 Maquinaria y equipo**

En la actualidad la lubricadora no se ha establecido ningún Autoservicios por lo que es necesario adquirir los instrumentos necesarios para este fin.

#### **6.7.7.9 Estudios**

Los estudios preliminares sobre la valoración de rutas y valoración de proyectos así como capacitadores para el arranque del proyecto se costearán al comienzo de la

elaboración y permitirá confirmar la viabilidad del proyecto y brindará confianza a los socios de su inversión.

#### **6.7.7.10 Financiamiento**

Una de las funciones del área de finanzas es la búsqueda del financiamiento para las inversiones que necesita la empresa, ya que la asociación necesita ampliarse para trabajar en la caja común, y no posee el capital necesario para hacerle frente a estas inversiones.

#### **6.7.7.11 Proyección de ingresos y gastos**

- **Proyección de Ingresos**

Los ingresos que tiene la cooperativa provienen directamente de la tarifa de pasaje establecida por el gobierno central de 0,30 en la tarifa integral o normal y 0,15 en tarifa especial o reducida (niños, tercera edad, discapacitados).

Las unidades pertenecientes a la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores tienen ingresos fijos durante el mes sin importar la cantidad de usuarios que utilicen el servicio, hay que tener presente que se tiene que cumplir a cabalidad con la programación entregada por la Municipalidad de Ambato, para la operación del corredor según los kilómetros programados.

En el modelo que he planteado los socios percibirán un ingreso líquido lo que significa que no deberán descontar de su ingreso ningún otro gasto o costo por la producción de las unidades.

#### **6.7.7.12 Proyección de Gastos**

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

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

Año promedio del bus	2005
----------------------	------

Kilómetros recorridos al mes	540
------------------------------	-----

**Tabla: 5** Ingresos proyectados

DETALLE		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
TRANSPORTE	5%	\$ 3.675	\$ 3.728	\$ 3.780	\$ 3.833	\$ 3.885	\$ 3.938	\$ 3.990	\$ 4.043	\$ 4.095	\$ 4.148	\$ 4.200	\$ 4.253	\$ 47.565

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Ipiales C, (2017)

**Tabla: 6** Gastos fijos

N°	Detalle	Anual
1	Matrícula	300
2	SPPAT	120
3	Permiso de operación	100
4	Gasto Sueldos y Salarios	8400
5	Gastos generales	1000
	<b>Total Costo Fijo Anual</b>	<b>9920</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Ipiales C, (2017)

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

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

**Permiso De Operación:** Este documento emitido por la Comisión Nacional de seguridad Vial y Tránsito Vehicular y el Gad Municipal, municipio faculta a personas naturales o jurídicas, para operar dentro del territorio Nacional, por un periodo de cinco años desde su emisión, de esta manera se controla que los vehículos no excedan los años de vida útil, según su modalidad y tipo de transporte. Anualmente se cobra el valor de este permiso de operación.

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

**Gastos Variables:** son los gastos por la prestación del servicio: son inherentes a la operación del vehículo, por lo tanto proporcionan el número de kilómetros recorridos, a la frecuencia del servicio y a los días trabajados el mes. Estos incluyen: combustible, lubricantes, llantas y mantenimiento.

N°	Detalle	Anual
1	Combustible	6480
2	Lubricadora	1080
3	Llantas	1500
4	Mantenimiento	3000
	<b>Total Costo Fijo Anual</b>	<b>12060</b>

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

**Combustible:** Los socios de la cooperativa llenan los tanques diariamente o con dos días dependiendo de la línea en la que encuentra laborando.

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

**Tabla: 7** Capital de trabajo

<b>Depreciación</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>	<b>Depreciación</b>
Edificio sede social	51.468,88	5%	2.573,44
Edificio lubricadora	66.927,98	5%	3.346,40
Muebles y enseres	9.213,57	10%	921,36
Equipo de oficina	6.650,93	10%	665,09
Equipo de computo	15.656,62	33%	5.166,68
Maquinaria y herramientas	40.870,67	10%	4.087,07
Software	3.442,52	33%	1.136,03
<b>Total</b>			<b>17.896,07</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ipiales C, (2017)

### 6.7.7.13 Proyección de Estados Financieros

#### a) Estado De Resultados

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

Tabla: 8 Estado de resultados

	0	1	2	3	4	5
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Fondos propios	2.480.000,00					
Préstamo bancario	126.100,00					
Ingresos corredor		5.574.912,00	5.897.699,40	6.239.176,20	6.600.424,50	6.982.589,08
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>5.574.912,00</b>	<b>5.897.699,40</b>	<b>6.239.176,20</b>	<b>6.600.424,50</b>	<b>6.982.589,08</b>
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>5.049.084,62</b>	<b>5.406.267,58</b>	<b>5.662.825,10</b>	<b>5.973.970,45</b>	<b>6.340.217,95</b>
Sueldos empleados		1.538.430,84	1.601.506,50	1.667.168,27	1.735.522,17	1.806.678,58
Aportes patronales		186.919,35	194.583,04	202.560,95	210.865,95	219.511,45
Décimo tercero		128.202,57	133.458,88	138.930,69	144.626,85	150.556,55
Décimo cuarto		99.572,00	104.573,40	108.847,20	113.301,20	118.187,00
Vacaciones		2.354,71	29.415,04	30.621,06	31.876,52	33.183,46
Fondos de reserva			133.405,49	138.875,12	144.568,99	150.496,32
Representación del presidente		6.048,00	6.295,97	6.554,10	6.822,82	7.102,56
Representación del comisario		6.048,00	6.295,97	6.554,10	6.822,82	7.102,56
Bonificación directorio(5 personas)		27.804,00	28.943,96	30.130,67	31.366,02	32.652,03
Servicios básicos (energía eléctrica, agua y teléfono)		2.640,00	2.748,24	2.860,92	2.978,22	3.100,32
Servicios Jurídicos		4.800,00	4.996,80	5.201,67	5.414,94	5.636,95
Suministros de oficina		3.000,00	3.123,00	3.251,04	3.384,34	3.523,09
Capacitaciones		500,00	520,50	541,84	564,06	587,18
Seguridad		15.000,00	15.615,00	16.255,22	16.921,68	17.615,47
Gastos fijos		46.741,60	48.658,01	50.652,98	52.729,76	54.891,68
Gasto combustible		672.000,00	699.552,00	728.233,63	758.091,21	789.172,95
Mantenimiento y vehículos		867.127,47	902.679,70	939.689,56	978.216,84	1.018.323,73
Depreciación		529.896,08	529.896,08	529.896,08	529.896,08	529.896,08
Socios		912.000,00	960.000,00	1.056.000,00	1.200.000,00	1.392.000,00
<b>(=) Utilidad operacional</b>		<b>525.827,38</b>	<b>491.431,82</b>	<b>576.351,10</b>	<b>626.454,05</b>	<b>642.371,13</b>
(-) Gastos financieros		35.147,11	35.340,78	35.545,67	35.762,41	35.991,71
Servicios bancarios		0,00				
Préstamo		31.802,16	31.802,16	31.802,16	31.802,16	31.802,16
Fideicomiso		3.344,95	3.538,62	3.743,51	3.960,25	4.189,55
<b>(=)Utilidad del ejercicio</b>		<b>490.680,27</b>	<b>456.091,04</b>	<b>540.805,43</b>	<b>590.691,64</b>	<b>606.379,42</b>
(-)15% participación trabajadores		73.602,04	68.413,66	81.120,81	88.603,75	90.956,91
(=) Utilidad antes de impuestos		417.078,23	387.677,39	459.684,62	502.087,89	515.422,51
(-) Impuesto a la renta		95.927,99	85.289,03	101.130,62	110.459,34	113.392,95
<b>(=)Utilidad del ejercicio</b>		<b>321.150,24</b>	<b>302.388,36</b>	<b>358.554,00</b>	<b>391.628,56</b>	<b>402.029,55</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ipiales C, (2017)

#### 6.7.7.14 Índices Financieros

Para realizar los índices financieros he considerado los siguientes porcentajes: 4,97% correspondiente a la Tasa Pasiva Referencial de los depósitos a plazo fijo (BCE, 2017), y el 6,48% porcentaje de Riesgo País. Ambos porcentajes tomados del Banco Central del Ecuador al mes de septiembre del 2017 proveen una tasa de descuento de 11,45%.

**Tabla: 9** Flujo de caja

<b>FLUJO DEL EFECTIVO</b>		
<b>(+) EFECTIVO RECIBIDO DE CLIENTES</b>		37.100.700
Ventas de servicios	37.100.700	
<b>(+) EFECTIVO RECIBIDO DE OTROS CLIENTES</b>		2400
Arriendos ganados	2400	
<b>(-) EFECTIVO PAGADO A PROVEEDORES</b>		6000
Pagado a proveedores	6000	
<b>(-) EFECTIVO PAGADO A OTROS PROVEEDORES</b>		1738.500,39
Pagado a empleados sueldos, beneficios, etc	1735.522,17	
Pago de servicios básicos.	2978,22	
<b>EFECTIVO NETO USADO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		35.358.599,61

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ipiales C, (2017)

En la siguiente tabla detallo en resumen los beneficios individuales de la caja común como modelo de gestión en la administración de la cooperativa. Los beneficios individuales dentro del modelo de caja común permiten concluir que el modelo de operativo financiero de caja común permitirá a los socios recibir mayores ingresos económicos y direccionará a la cooperativa a ser una empresa más eficiente en el manejo de sus recursos produciendo una mejor utilidad.

**Tabla: 10** Beneficios socios en la aplicación de la caja común

	<b>Administración individual</b>	<b>Caja Común</b>
<b>Ingresos</b>	\$ 42,000	Los ingresos se calculan de la producción de todas las unidades.
<b>Egresos</b>	\$ 9,920	Los gastos se distribuyen para todos los socios
<b>Programación</b>	No se cumple la programación ya que por daños mecánicos u otros problemas, la unidad no brinda el servicio de acuerdo a la programación. Poca opción de reclamos y devolución de vueltas.	Se cumple la programación total ya que se cuenta con flota de reserva en caso de daños mecánicos.

<b>Mantenimiento</b>	Las compras de repuestos se la hace con rapidez y en cantidades pequeñas lo que aumenta los costos de mantenimiento y pérdida de tiempo.	Al tener un taller propio se optimiza el tiempo y el costo. La compra de grandes cantidades baja los costos. Servicio de mantenimiento preventivo.
<b>Sueldos</b>	No existe homogeneidad en el pago de sueldos a conductores (\$23) se exponen a fuertes demandas por no firmar contratos ni seguridad social.	Los conductores y ayudantes son empleados de la cooperativa y se cancela sueldos y seguridad social según la ley.
<b>Otros</b>	Socios están pendiente de todo lo referente a la unidad y es responsable de su producción.	Socio no es responsable por el trabajo de la unidad. Únicamente recibe ingresos que provienen de la producción de toda la flota.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ipiales C, (2017)

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

## 6.8 REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La Directiva gracias a sus conocimientos determina que este Modelo de Gestión de la Caja Común, es importante ya que con las visitas realizadas a las diferentes ciudades ha servido para enfocarse en el desarrollo del mismo, los socios de la Cooperativa se encuentran interesados en aplicar, conociendo que la Institución está regida por la Agencia Nacional de Tránsito, haciéndonos conocer que existen Normas y el plazo para la Aplicación de la Caja Común.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre. (2008). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad*. Quito: Lexis.
- Arciniegas C, C. (2015). *Glosario*. Obtenido de <http://www.webpicking.com/hojas/indicadores.htm>
- Asamblea Nacional. (2008). Lexis.
- Baena D, D. (2010). *Análisis Financiero: Enfoque proyecciones financieras*. Colombia : ECOE Ediciones ISBN:978-958-648665-1.
- Baquero, K., & Villalva, J. (2014). *Universidad Estatal de Milagro*. Recuperado el Mayo de 2017, de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/976/3/Dise%C3%B1o%20de%20un%20modelo%20de%20caja%20comun%20para%20desarrollar%20la%20gesti%C3%B3n%20administrativa%20de%20la%20cooperativa%20de%20transporte%20interprovincial%20de%20pasajeros>
- BCE. (2017). *Banco Central del Ecuador*. Quito: BCE.
- Behar D, D. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Shalom.
- Bernal C, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson Education.
- Bus Ecuador. (Enero de 2017). *Bus Ecuador*. Recuperado el Mayo de 2017, de <http://www.busecuador.com/la-caja-comun.html>
- Cañibano, L. (1996). *Curso de auditoría contable*, 53.
- Colín L, L. (2002). *Las normas ISO 9000:2000 de Sistemas de Gestión de Calidad*. Bogotá: Boletín IIE.
- Congreso Internacional de Fundraising. (2006). *Cómo mejorar la recaudación de*

fondos a partir de una gestión administrativa eficiente y de calidad. *Cómo mejorar la recaudación de fondos a partir de una gestión administrativa eficiente y de calidad*, (pág. 26). Bueno Aires.

El Comercio. (2016). El Comercio. *La caja común busca mejorar el transporte público*, pág. 1.

El Herald. (2016). *Caja común para buses la manejará cada cooperativa*, pág. 1.

El Herald. (2016). *Caja común, la realidad del transporte urbano*, pág. 1.

El Imperio del Derecho. (2011). *El Imperio del Derecho*. Recuperado el Mayo de 2017, de Pirámide de Kelsen: <https://iusuniversalis.blogia.com/2011/022402-piramide-de-kelsen.php>

El Telégrafo. (2013). El Telégrafo. *Transporte público debe usar una caja común este año*, pág. 1.

*Gerencie.com*. (12 de Marzo de 2017). Obtenido de <https://www.gerencie.com/author/gerencie-com>

Gestión y estrategia del siglo XXI. (2017). *Empresas de servicios: tipos y características*. Obtenido de <http://retos-directivos.eae.es/empresas-de-servicios-tipos-y-caracteristicas/>

Gitman L, L. (2003). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Harla .

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca. (2017). *Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca*. Recuperado el Mayo de 2017, de <http://www.cuenca.gob.ec/?q=node/616>

Hernández R et al, R. F. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hueso A y Cascant J, A. . (2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de*

*investigación*. Universidad Politecnica de Valencia.

INEC. (2017). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Quito: INEC.

Instituto Sistemas Complejos de Ingeniería. (2012). Representando las ciudades desde el modelo a la planificación. *Instituto Sistemas Complejos de Ingeniería*, 24.

Kelsen H, H. (2011). *Teoría pura del derecho: Introducción a los problemas de la ciencia jurídica*. Madrid: 978-84-9879-235-5.

Maqueda F, L. (2007). *Dirección Estratégica y Planificación Financiera de las Pymes*. Madrid : Diàz de Santos ISBN: 9788479780227.

Martínez H, H. (2012). *Metodología de la invsetigación*. Cengage Learning editores.

Martínez O, O. (2003). Sistema de Transporte Urbano de Pasajeros de Bogota Transmilenio. *Urbano*, 31-37.

Mendiola A et al, A. A. (2014). *Análisis de la propuesta de concesión para el transporte público de Lima* (Primera ed.). Cecosami Prerensa e Impresión Dijital S.A.

Moncada C, C. (2005). Modelo de estructura empresarial para el transporte público colectivo. *Universitas Psychologica*, 325-337.

Moncayo A, A. (2011). Caja Común. *Revista para la transportación*, 32.

Monje C, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva: Universidad Surcolombiana.

Monteverde E, E. (2010). *Finanzas Corporativas*. Argentina: Cengaje Primera Edición.

Moyer Mcguigan, K. (2005). *Administraciòn Financiera Contemporánea*. México :

Thompson.

Palella S y Martins F, S. F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*.

Caracas: FEDUPEL.

Paniagua V, V. (2004). *La gestión del conocimiento*. Murcia: Editum.

Phil B, B. (1998). Principios y técnicas de recaudación. *Principios y técnicas de recaudación*. CEC.

Poveda C y Mogrovejo S, C. .. (2013). *Modelo de implementación del concepto de caja común, abordando aspectos organizacionales, operacionales y tecnológicos en una operadora de transporte colectivo urbano de pasajeros*. Quito: Pontifica Universidad Católica del Ecuador - Matriz. Recuperado el Mayo de 2017, de [http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9390/TESIS%20DE%20GRADO\\_CAJA%20COM%c3%9aN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9390/TESIS%20DE%20GRADO_CAJA%20COM%c3%9aN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rojas R, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Méxoco: Plaza y Valdez S.A.

Sánchez G, G. (2012). *La caja común como modelo de gestión operativa financiera en la compañía de transporte San Francisco de Chillo Gallo S.A*. Quito: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA. Recuperado el Mayo de 2017, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3420/1/UPS-ST000922.pdf>

Sánchez M, M. (2013). *Indicadores: Seguimiento de la gestión en la empresa*. PQ Factory. Obtenido de [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=6680d3c1-4aeb-4f58-b787-8d2562cd9399&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=6680d3c1-4aeb-4f58-b787-8d2562cd9399&groupId=10128)

Santilla, J. (2000). Auditoría.

Secretaría de Movilidad. (2013). *Caja Común Nuestro Futuro en Marcha*. Recuperado el Mayo de 2017, de <http://ao.quito.gob.ec/cajacomun/index.php/como/ventajas-y-beneficios>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013).

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*. Quito.

Tella G, G. (2012). “Políticas de recaudación municipal: Criterios y estrategias para una eficiente gestión”. *Mercado y empresas para Servicios Públicos*, 38-47.

Verona M, m. y. (2012). *Gestión Financiera*. Santo Domingo, República Dominicana : INTEC ISSSN:0378-7680.


Whitting P et al, P. K. (2005). *Auditoría un enfoque integral*. México: McGraw Hill.

Zapata, P. (2011). *Contabilidad General*. Bogotá: McGraw-Hill.

## ANEXOS

## Modelo de Encuesta

## A los socios

	<b>UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO</b>  <b>Escuela de Administración de Empresas</b>
<b>Objetivo:</b> Conocer las opiniones de los socios que pertenecen a la Cooperativa de Transporte Urbano “Los Libertadores” acerca del Modelo de Gestión para la Caja Común.	
<p><b>1. ¿Tiene la cooperativa un sistema de control administrativo?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p> <p><b>2. ¿Cuántas unidades de transporte están registradas en la Cooperativa?</b></p> <p>Una unidad <input type="checkbox"/></p> <p>Dos unidades <input type="checkbox"/></p> <p>Tres unidades <input type="checkbox"/></p> <p>Más de tres unidades <input type="checkbox"/></p> <p><b>3. ¿Qué grado de conocimiento tiene usted sobre la aplicación de la Caja Común en las Cooperativas de Transporte Urbano de la ciudad de Ambato?</b></p> <p>Completamente <input type="checkbox"/></p> <p>Bastante <input type="checkbox"/></p> <p>Regular <input type="checkbox"/></p> <p>Poco <input type="checkbox"/></p> <p>Nada <input type="checkbox"/></p>	

**4. ¿En qué nivel de cumplimiento cree usted que se encuentra el actual sistema de caja común en la Cooperativa?**

Completamente

Medianamente

Nada en absoluto

**5. ¿Cree usted que la aplicación de un sistema de caja común es necesario en la entidad?**

Si

No

Tal vez

**6. ¿Qué sistema se utiliza para el cálculo de la entrega de efectivo actualmente?**

Cuenta de máquina

Ticket

Cobrador

**7. ¿Cómo se recauda los ingresos diarios de las operaciones del día?**

De forma manual

Pago en ventanillas

Cadenas de Farmacias

Cajas de comisariatos

Todas las anteriores

**8. ¿Cree usted que la Cooperativa necesita un Sistema Automatizado, moderno y actualizado para llevar el control administrativo como la Caja Común?**

- Si completamente
- Medianamente
- No en lo absoluto

**9. ¿Estaría de acuerdo del mantenimiento, monitoreo, seguridad interna de las unidades de transporte por parte de la Cooperativa?**

- Si completamente
- Medianamente
- No en lo absoluto

**10. Estaría usted de acuerdo con la implementación de una caja común en su Cooperativa (Caja común: ¿Modelo que concentra un fondo general del monto de pasajes cobrados por día en cada unidad, para una posterior distribución entre los dueños de buses que operan en la misma ruta)?**

- Si completamente
- Medianamente
- No en lo absoluto


**11. ¿Cree usted que este trabajo de investigación contribuya al mejoramiento administrativo y financiero de su cooperativa?**

- Si completamente
- Medianamente
- No en lo absoluto

**¡Gracias por su comprensión!**

## Modelo de entrevista

**A los gerentes de las cooperativas de transporte urbano del cantón Ambato.**

 <p><b>UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO</b></p> <p><b>Escuela de Administración de Empresas</b></p>
<p><b>Objetivo:</b> Conocer las opiniones de los socios que pertenecen a la Cooperativa de Transporte Urbano “Los Libertadores” acerca del Modelo de Gestión para la Caja Común.</p>
<p><b>DATOS INFORMATIVOS</b></p>
<p><b>Su nombre y apellido:</b></p> <p>.....</p> <p>.</p>
<p><b>Cargo en la cooperativa:</b></p> <p>Directivo <input type="checkbox"/></p> <p>Administrativo <input type="checkbox"/></p>
<p><b>Indique a qué cooperativa de transporte Urbano pertenece</b></p> <p>Cooperativa Jerpazsol <input type="checkbox"/></p> <p>Cooperativa Unión <input type="checkbox"/></p> <p>Cooperativa Tungurahua <input type="checkbox"/></p> <p>Cooperativa Los Libertadores <input type="checkbox"/></p> <p>Cooperativa Vía Flores <input type="checkbox"/></p> <p>Cooperativa Manuelita Sáenz <input type="checkbox"/></p>
<p><b>1. ¿Tiene la cooperativa un sistema de control administrativo?</b></p>

.....  
.....  
.....

**2. ¿Cuántas unidades de transporte están registradas en la Cooperativa y trabajan en promedio por día?**

.....  
.....  
.....

**3. ¿Utiliza el sistema de caja común en su Cooperativa?**

.....  
.....  
.....

**4. ¿De qué forma se realizan los procesos de cálculos de entrega de efectivo en la Cooperativa?**

.....  
.....  
.....

**5. ¿Qué tiempo se necesita para efectuar la entrega de efectivo de cada turno?**

.....  
.....  
.....

**6. ¿Qué sistema se utiliza para el cálculo de la entrega de efectivo?**

.....  
.....  
.....

**7. ¿Indique que tipo de dificultades encuentra usted en la entrega del efectivo de cada turno?**

.....  
.....  
.....

**8. ¿Cómo se registran las operaciones del día?**

.....  
.....  
.....

**9. ¿Existe un lugar específico para anotar la entrega de cada turno dentro de la tarjeta de control?**

.....  
.....  
.....

**10. ¿Se prepara un reporte administrativo de los turnos del día en la cooperativa?**

.....  
.....  
.....

**11. ¿Existe demora en la preparación de un reporte administrativo de los turnos del día de la cooperativa?**

.....  
.....  
.....

**12. ¿La Cooperativa necesita un Sistema Automatizado, moderno y actualizado para llevar el control administrativo?**

.....  
.....  
.....

**13. ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de una caja común en su Cooperativa (Caja común: ¿Modelo que concentra un fondo general del monto de pasajes cobrados por día en cada unidad, para una posterior distribución entre los dueños de buses que operan en la misma ruta)?**

.....  
.....

**¡Gracias por su comprensión!**

**Fotografías tomadas en la ciudad de Venezuela en el transporte aplicando la Caja Común**

