



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El servicio de transporte de pasajeros y su
incidencia en la competitividad de la Cooperativa “El
Dorado”.**

Autora: Enid Mariana Soto Cumbicos

Tutor: Ing. Leonardo Ballesteros

AMBATO – ECUADOR
Mayo, 2015



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Leonardo Ballesteros L.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 30 de enero del 2015

Ing. Leonardo Ballesteros L.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Enid Mariana Soto Cumbicos, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

.....

Sra. Enid Mariana Soto Cumbicos

C.I.:1900387539

AUTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y/o procesos de investigación, según normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de Autora.

.....

Sra. Enid Mariana Soto Cumbicos

C.I.:1900387539

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

.....
Ing. Edwin Santamaría D.
PROFESOR CALIFICADOR

.....
Econ. Enrique Chico
PROFESOR CALIFICADOR

Ambato, 29 de Mayo del 2015

DEDICATORIA

El siguiente anhelo alcanzado lo dedico a todos mis hermanos principalmente a mi hermana Paola quien fue la persona que sin obligación alguna fue quien más apoyo me brindo para alcanzar una meta cumplida en mi vida .Así también a mis queridos hijos a quienes quiero demostrar que aunque en la vida se presentan muchos obstáculos con esfuerzo se los logra superar.

AGRADECIMIENTO

Me es grato dar mi reconocimiento a quienes conforman la Facultad de Ciencias Administrativas formadora de nuevos talentos emprendedores, a todos los docentes por su gran labor a lo largo de mi carrera universitaria. También a mi tutor el Ingeniero Leonardo Ballesteros, guía indispensable para la elaboración del siguiente trabajo.

Finalmente a todos quienes conforman la directiva de la Cooperativa de Transporte El Dorado por brindarme toda la información necesaria para la elaboración de mi trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	i
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	iii
APROBACION DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	xvi

CAPITULO I

1.1 Tema de investigación.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis crítico.....	3
1.2.3 Prognosis.....	4
1.2.4 Formulación del problema.....	4
1.2.5 Preguntas directrices.....	4
1.2.6 Delimitación del problema.....	5
1.3 Justificación.....	5
1.4 Objetivos.....	6

CAPITULO II

2.1. Antecedentes investigativos.....	7
2.2 Fundamentación filosófica.....	9
2.3 Fundamentación legal.....	10
2.4 Categorías fundamentales.....	11

2.4.1	Economía del transporte.....	14
2.4.2	Planificación del transporte	18
2.4.3	Sistema integrado de transporte.....	21
2.4.4	Servicio de transporte de pasajeros	23
2.4.4.1	Tipos de transporte.....	25
2.4.4.2	Características del servicio de transporte	27
2.4.4.3	Modelos del servicio de transporte.....	28
2.4.5	Calidad total.....	33
2.4.6	Mejora continua	35
2.4.7	Cultura organizacional.....	39
2.4.8	Competitividad.....	41
2.4.8.1	Factores.....	42
2.4.8.2	Estrategias.....	43
2.4.8.3	Enfoques	45
2.5	Hipótesis	45
2.6	Señalamiento de variables	46

CAPITULO III

3.1	Enfoque.....	47
3.2	Modalidad básica de la investigación.....	47
3.3	Nivel o tipo de la investigación	48
3.4	Población y muestra	48
3.5	Operacionalización de las variables	50
3.6	Recolección de información	54
3.7	Técnicas e instrumentos de investigación	55
3.8	Procesamiento y análisis.....	55
3.8.1	Selección de estadígrafos.....	56

CAPITULO IV

4.1.	Servicio de transporte.....	58
4.2.	Frecuencia del servicio	59
4.3	Parámetros	60

4.4	Seguridad y comodidad	61
4.5	Buen estado de las unidades de transporte	62
4.6	Capacitación.....	63
4.7	Servicio de la competencia	64
4.8	Precio legalmente establecido.....	65
4.9	Recursos necesarios.....	66
4.10	Adecuada atención al cliente	67
4.11	Rendimiento económico favorable	68
4.12	Imagen corporativa positiva	69
4.13	Verificación de la hipótesis	70
4.13.4	Decisión final.....	72

CAPITULO V

5.1	Conclusiones.....	74
5.2	Recomendaciones.....	75

CAPITULO VI

6.1.	Tema.....	77
6.2.	Datos informativos.....	77
6.3.	Antecedentes de la propuesta.....	78
6.4.	Justificación	78
6.5.	Objetivos.....	79
6.6.	Análisis de factibilidad.....	80
6.7.	Fundamentación.....	81
6.8.	Modelo operativo	83
6.8.1	Aplicación del análisis FODA para determinar la situación actual de la Cooperativa “El Dorado”	84
6.8.2	Identificación de los factores clave de éxito y elaboración de la matriz de competitividad.	88
6.8.3...	Selección de los puestos necesarios para un mejor servicio y distribución de cada una de sus funciones.	90
	MANUAL DE FUNCIONES.....	94
6.9.	Administración de la propuesta	119

6.9.1. Estructura orgánica.....	119
6.9.2. Cronograma	120
6.9.3. Presupuesto	121
6.10. Evaluación de la propuesta.....	121
6.11 Bibliografía	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01 Superordinación y subordinación de la variable independiente	12
Figura 02 Superordinación y subordinación de la variable dependiente	13
Figura 03 El modelo de predicción de la demanda en cuatro etapas.....	28
Figura 04 Ciclo PDCA.....	34
Figura 05 Servicio de transporte.....	58
Figura 06 Frecuencia del servicio.....	59
Figura 07 Parámetros.....	60
Figura 08 Seguridad y comodidad.....	61
Figura 09 Buen estado de las unidades	62
Figura 10 Capacitación	63
Figura 11 Servicio de la competencia.....	64
Figura 12 Precio legalmente establecido	65
Figura 13 Recursos necesarios	66
Figura 14 Adecuada atención al cliente	67
Figura 15 Rendimiento económico favorable	68

Figura 16 Imagen corporativa positiva	69
Figura17 Ventajas del manual de funciones	82
Figura 18 Resumen Modelo Operativo.....	83
Figura 19 Gráfico de competitividad.....	88
Figura 20 Organigrama estructural.....	90

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 01 Operacionalización de la variable independiente.....	49
Cuadro 02 Operacionalización de la variable dependiente.....	51
Cuadro 03 Plan de recolección de información	53
Cuadro 04 Técnicas e instrumentos.....	54
Cuadro 05 Servicio de Transporte.....	58
Cuadro 06 Frecuencia del servicio	59
Cuadro 07 Parámetros.....	60
Cuadro 08 Seguridad y comodidad	61
Cuadro 09 Buen estado de las unidades	62
Cuadro 10 Capacitación.....	63
Cuadro 11 Servicio de la competencia	64
Cuadro 12 Precio legalmente establecido	65
Cuadro 13 Recursos necesarios.....	66

Cuadro 14 Adecuada atención al cliente.....	67
Cuadro 15 Rendimiento económico favorable.....	68
Cuadro 16 Imagen Corporativa positiva.....	69
Cuadro 17 Frecuencias observadas	71
Cuadro 18 Frecuencias esperadas.....	72
Cuadro 19 Cálculo de chi cuadrado.....	73
Cuadro 20 Matriz de Competitividad	88
Cuadro 21 Presupuesto	120
Cuadro 22 Evaluación de la propuesta	120

RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa “El Dorado” se dedica al transporte de pasajeros interprovincial con 41 años de presencia el mercado es consciente que su actividad se desenvuelve en un entorno dinámico y global donde cualquier error pone en riesgo su participación, es por esto que todos quienes conforman esta prestigiosa empresa buscan que el servicio de transporte de pasajeros incremente la competitividad.

Es por esto que la presente investigación se ha desarrollado con el propósito de plantear una alternativa que mejore el desempeño del talento humano, siendo este el punto más débil de la Cooperativa.

Los resultados alcanzados mediante la investigación de campo fueron que la empresa debe mejorar el comportamiento de quienes tienen contacto directo con el pasajero y también tomar en cuenta aspectos como la seguridad, comodidad, frecuencia y precio que son características que deberán otorgar competitividad.

La propuesta de elaborar e implementar un manual de funciones responde a los inconvenientes que encuentran los usuarios con el personal de contacto al momento de su viaje, sabiendo que cuando el talento humano este realmente comprometido se podrá cambiar y mejorar otros factores.

Palabras clave

TRANSPORTE

COMPETITIVIDAD

MANUAL DE FUNCIONES

COOPERATIVA EL DORADO

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo incrementar la competitividad de la Cooperativa “El Dorado” mediante una herramienta que mejore el desempeño del talento humano y por ende el servicio prestado.

El Capítulo I, desarrolla la problemática desde un contexto macro, meso y micro, lo cual permite observar como ha venido funcionando la Cooperativa y establecer objetivos acordes a la realidad.

En el Capítulo II, se construye el Marco Teórico, elemento fundamental de la investigación, ya que fundamenta el tema y todos sus elementos.

Dentro del Capítulo III, se detalla la Metodología utilizada para llevar a cabo la investigación; enfocándose en la modalidad bibliográfica y de campo a través de la determinación de una población y muestra para realizar las encuestas.

El Capítulo IV, corresponde al Análisis e Interpretación de resultados obtenidos de la encuesta practicada a los clientes externos de la Cooperativa “El Dorado”

En el Capítulo V se exponen las Conclusiones y Recomendaciones, las mismas que son esenciales para la ejecución de la propuesta.

Finalmente, en el Capítulo VI se desarrolla la Propuesta del trabajo de investigación, mediante datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación y el modelo operativo, en el cual se diseñó un Manual de funciones como herramienta para incrementar la competitividad de la Cooperativa “El Dorado”.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de investigación

El servicio de transporte de pasajeros y su incidencia en la competitividad de la Cooperativa “El Dorado”.

1.2 Planteamiento del problema

En la Cooperativa “El Dorado”, el servicio de transporte de pasajeros es deficiente, lo cual está provocando la pérdida de competitividad de esta compañía.

1.2.1 Contextualización

En Ecuador, la actividad del transporte terrestre de pasajeros goza de preponderancia en el desarrollo del país, sin embargo, por mucho tiempo no fue considerado como un sector estratégico en la economía nacional y pese a que existen varios organismos que intervienen en la actividad del transporte terrestre, sus funciones y establecimiento de responsabilidades aún son deficientes. El transporte es el motor que impulsa las actividades particulares y productivas del país. Las personas necesitan moverse ya sea por razones de trabajo, estudio, turismo u otras. Los organismos de regulación y control, buscan que el servicio de transporte esté orientado a la satisfacción del cliente, más que a buscar su propio beneficio económico, lo cual exige que las diferentes empresas dedicadas a esta actividad se esfuercen por mejorar e innovar su servicio, ya que de lo contrario se prevé una vida económica demasiado corta.

Actualmente, el transporte terrestre está planificado, organizado, regulado y controlado por la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, la misma que contempla varios aspectos relacionados con la prevención que en el marco legal anterior no fueron tomados en consideración resultando inapropiado para las demandas del Estado y la sociedad en general. En contraste con lo anterior, el transporte terrestre cuenta con vías en excelente estado que unen a todas las provincias de la Costa, Sierra y Oriente, la existencia de estos ejes viales facilitan la comunicación y el comercio en cualquier lugar del país. Además el Estado pretende garantizar que la prestación del servicio de transporte público se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas.

Tungurahua es la provincia que tiene mayor número de operadoras del servicio de transporte de pasajeros (interprovincial), de las cuales 17 se constituyeron como cooperativas y las 9 restantes como compañías, estas operadoras cuentan con un total de 764 unidades, las cuales están al servicio de la ciudadanía en las diferentes rutas y horarios que cada una ofrece.

Existen factores que configuran el panorama del transporte terrestre local, tales como la renovación del parque automotor, el número de habitantes, el servicio de transporte público y privado al alcance de la ciudadanía, la propiedad de los vehículos, entre otros: los mismos que determinan la capacidad de satisfacer las necesidades, deseos y preferencias de los consumidores, es decir, la competitividad de cada una de las empresas que ofertan el servicio.

Una de estas empresas es la Cooperativa de Transporte “El Dorado”, cuya matriz se encuentra en el cantón San Pedro de Pelileo y fue constituida en junio de 1973 bajo la actividad económica de “Actividades de Asociaciones Gremiales”, con 41 años de presencia en el mercado la Cooperativa es consciente que su actividad se desenvuelve en un entorno dinámico y global donde cualquier error pone en riesgo su participación, es por esto que todos quienes conforman esta prestigiosa empresa buscan que el servicio de transporte de pasajeros incremente la competitividad de la Cooperativa y se posicionen como referente de calidad y confianza a nivel nacional. La seguridad, comodidad, frecuencia y precio son las características que deberán otorgar competitividad además que sus colaboradores están encargados de generar el valor agregado para el cliente.

1.2.2 Análisis crítico

La Cooperativa “El Dorado”, es una empresa que desde 1973 ha venido prestando su servicio de transporte de pasajeros a nivel interprovincial con normalidad, sin embargo, en la actualidad la percepción que tiene el cliente del servicio no es favorable, más bien se torna negativa.

Esto se debe a que quienes colaboran en la Cooperativa y tienen contacto directo con el pasajero muestran un comportamiento y actitud inadecuada, además de débil sentido de pertenencia provocando que su desempeño sea deficiente. El problema se ahonda aún más por la ausencia de capacitaciones sobre la calidad del servicio ocasionada por el descuido de la gerencia y la falta de información sobre el servicio dentro de la compañía.

Otra de las causas y quizá una de las principales, para que en la Cooperativa “El Dorado” la calidad del servicio de transporte de pasajeros sea deficiente es la atención no personalizada originada por el desconocimiento de los gustos y preferencias del consumidor y por la ausencia de evaluaciones post servicio.

1.2.3 Prognosis

En la Cooperativa “El Dorado” el servicio de transporte de pasajeros es deficiente y si este problema persiste provocaría que la competencia (otras Cooperativas de transporte) se fortalezca y por lo tanto la demanda para “El Dorado” disminuya notablemente, acarreando dificultades severas como la reducción de la participación de mercado. Además, con este problema la Cooperativa tendría que afrontar la insatisfacción de sus clientes y con esto la imagen negativa que se proyectaría al mercado potencial, desatando finalmente su pérdida de competitividad.

En sí, el problema sin resolverse se convierte en una grave amenaza para su actividad económica.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo influye el deficiente servicio de transporte de pasajeros en la competitividad de la Cooperativa “El Dorado”?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Cuáles son las características del servicio de transporte de pasajeros ofertado por la Cooperativa “El Dorado”?

¿Qué factores negativos provocan la pérdida de competitividad de la Cooperativa de transportes “El Dorado”?

¿Qué alternativas se pueden tomar en cuanto al servicio de transporte de pasajeros para incrementar la competitividad de la Cooperativa “El Dorado”?

1.2.6 Delimitación del problema

1.2.6.1 Delimitación del contenido

Campo: Administración

Área: Servucción

Temática: Servicio de transporte de pasajeros y competitividad

1.2.6.2 Delimitación espacial

Provincia: Tungurahua

Cantón: San Pedro de Pelileo

Dirección: Galo Plaza s/n y Chimborazo

1.2.6.3 Límite temporal

Fecha inicio: Mayo. 01 de 2014

Fecha fin: Abril, 30 de 2015

1.2.6.4 Unidades de observación

Clientes de la Cooperativa “El Dorado”

Socios de la Cooperativa “El Dorado”

1.3 Justificación

En la actualidad el transporte toma mayor importancia en el país, convirtiéndose en un sector estratégico por lo tanto quienes desempeñan esta actividad, cada día están más conscientes que realizar una inversión, desarrollar un plan estratégico, elaborar un manual de funciones o cualquier acción que permita mejorar el servicio es una herramienta poderosa para captar y fidelizar a los clientes.

La presente investigación busca aportar alternativas sencillas, dinámicas e innovadoras para mejorar el servicio de transporte de pasajeros y por lo tanto incrementar la competitividad de la Cooperativa “El Dorado”. Además el estudio ahonda en temas como calidad del servicio, transporte y factores de competitividad que no solo fundamentaran la propuesta sino enriquecerán el conocimiento del investigador.

Por tanto, el desarrollo de la investigación es factible, ya que se cuenta con información actualizada y suficiente además del interés y el apoyo de los directivos de la cooperativa “El Dorado”

1.4 Objetivos

Objetivo General

- Investigar cómo influye el deficiente servicio de transporte de pasajeros en la competitividad de la Cooperativa “El Dorado”, a fin de mejorar los servicios que la empresa oferta

Objetivos Específicos

- Analizar cuáles son las características del servicio de transporte de pasajeros ofertado por la Cooperativa “El Dorado”
- Identificar los factores negativos que provocan la pérdida de competitividad de la Cooperativa de transportes “El Dorado”
- Formular alternativas en cuanto al servicio de transporte de pasajeros para incrementar la competitividad de la Cooperativa “El Dorado”.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

El tema de la investigación se sustenta en estudios anteriores, como:

(Illescas, 2007). *PROYECTO DE DESARROLLO PARA MEJORAR EL SISTEMA DE TRANSPORTACIÓN INTERPROVINCIAL ANALISIS DE RUTA GUAYAQUIL-SALITRE-VINCES*". **Escuela Superior Politécnica del Litoral.**

- Objetivo

Demostrar que optimizar el servicio prestado e implantar innovaciones en la atención al público no es un costo irrecuperable sino, por el contrario, es una inversión que aumentará las ganancias en el corto plazo, ya que los usuarios preferirán usar un transporte donde se sientan más cómodos y seguros.

- Conclusión

Las Cooperativas de transporte Rutas Salitreñas y Cooperativa de Transporte de Salitre, durante los primeros dos años de la que se ejecute el proyecto las ventas se ven reflejadas de manera significativa, puesto que se incrementa año tras año, y esto se deberá al buen servicio de transporte que en el futuro debe brindar la cooperativa.

(Yanchaguano, 2011).*PLAN DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA RUTAS DEL COTOPAXI DEL CANTÓN LATACUNGA.* **Universidad Técnica de Cotopaxi.**

- Objetivo

Prestar servicio de transporte de carga pesada a la Provincia de Cotopaxi y a todas las regiones del país a precios justos y razonables que contribuyan al progreso y adelanto de sus socios y del país.

- Conclusión

Los resultados del diagnóstico FODA demuestran que los procesos básicos que se realizan en el diario vivir de la empresa contienen fallas tanto administrativas como operativas, siendo el principal problema detectado la carencia de un sistema de investigación y planificación que permita definir el rumbo que tiene que seguir la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.

(Garzón, Repositorio UTA, 2013). *INCIDENCIA DEL SERVICIO DE TRANSPORTE CON RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES “SANTA” MATRIZ AMBATO EN EL AÑO 2011.* **Universidad Técnica de Ambato.**

- Objetivo

Determinar la Incidencia del Servicio de transporte con relación a la satisfacción del cliente en la Cooperativa de Transportes “SANTA” matriz Ambato en el año 2011.

- Conclusión

A través del estudio se pudo observar que los servicios que presta la Cooperativa de Transportes “SANTA” es la transportación de pasajeros y encomiendas; esta última en la modalidad de encomiendas de oficina a oficina, servicios que prestan todas las Cooperativas de Transporte Interprovincial, por tal motivo podemos evidenciar que no existe diferenciación ante la competencia.

2.2 Fundamentación filosófica

La investigación se apoya en el paradigma crítico-propositivo que admita la evaluación de la problemática presentada en la Cooperativa de transporte “El Dorado”. Se utilizará este paradigma porque durante el desarrollo de la investigación se pretende encontrar elementos que permitan el cambio y alternativas que solucionen la problemática de la empresa.

Axiológicamente, se analiza la filosofía corporativa, es decir, los principios, valores, visión y misión de la Cooperativa.

Desde el punto de vista ontológico, se pasaran los conceptos estudiados tanto del servicio de transporte como de competitividad a un plano real y aplicable en la institución objeto de estudio.

Epistemológicamente, se cuestiona la relación entre la ciencia y el comportamiento humano natural, debido a que la Cooperativa se desarrolla en una sociedad en cambio donde todos debemos contribuir a la economía.

2.3 Fundamentación legal

El servicio de transporte de pasajeros está regulado en el Ecuador por la Ley de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial, como lo indican los artículos siguientes:(Asamblea Constituyente)

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

Art. 4.- Es obligación del Estado garantizar el derecho de las personas a ser educadas y capacitadas en materia de tránsito y seguridad vial. Para el efecto se establecen, entre otras medidas, la enseñanza obligatoria en todos los establecimientos de educación públicos y privados del país en todos sus niveles, de temas relacionados con la prevención y seguridad vial, así como los principios, disposiciones y normas fundamentales que regulan el tránsito, su señalización, el uso de las vías públicas, de los medios de transporte terrestre, de conformidad con los programas de estudios elaborados conjuntamente por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y el Ministerio de Educación.

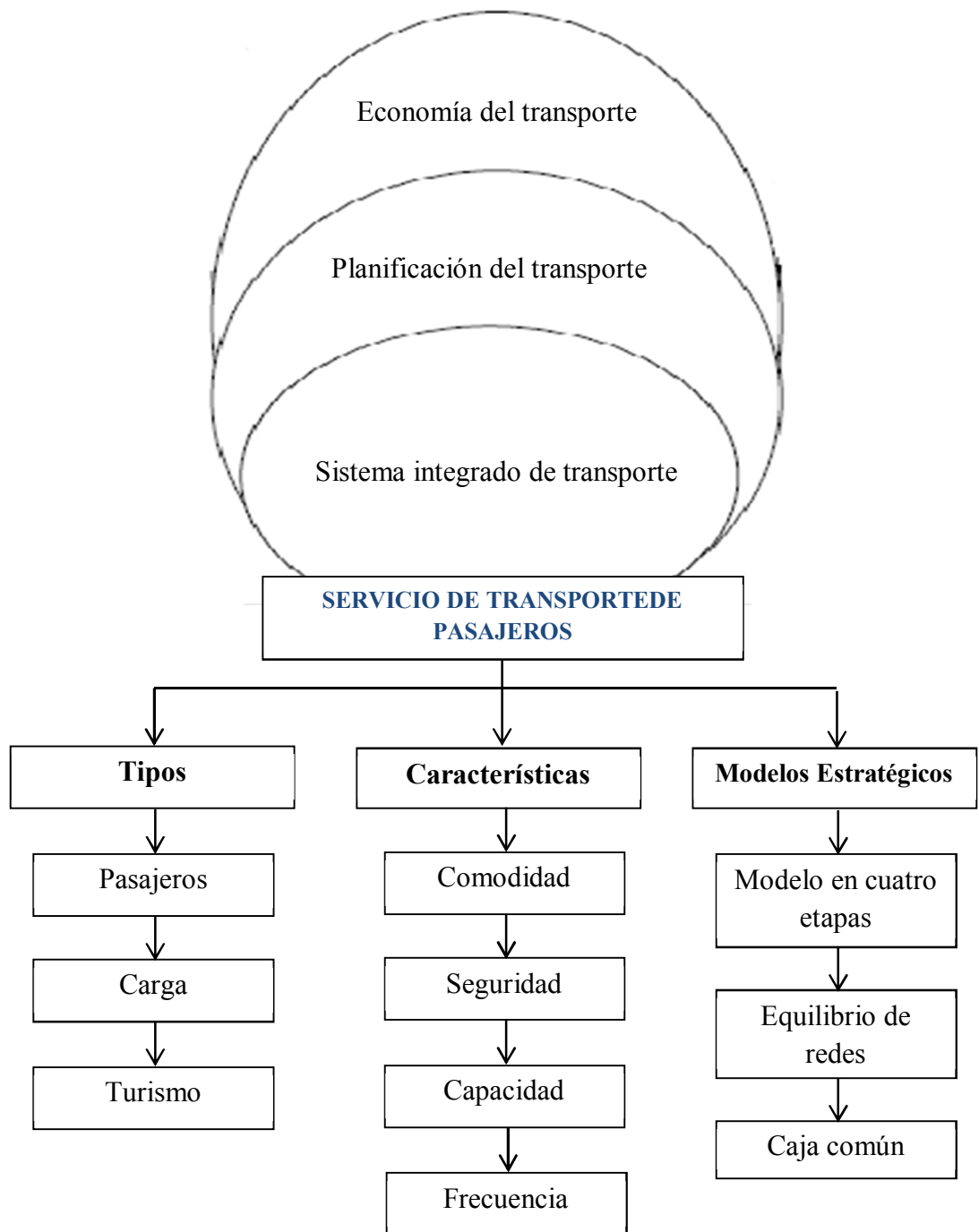
Art. 46.- El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional.

Art. 47.- El transporte terrestre de personas o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad y tarifas equitativas.(Asamblea Constituyente)

2.4 Categorías fundamentales

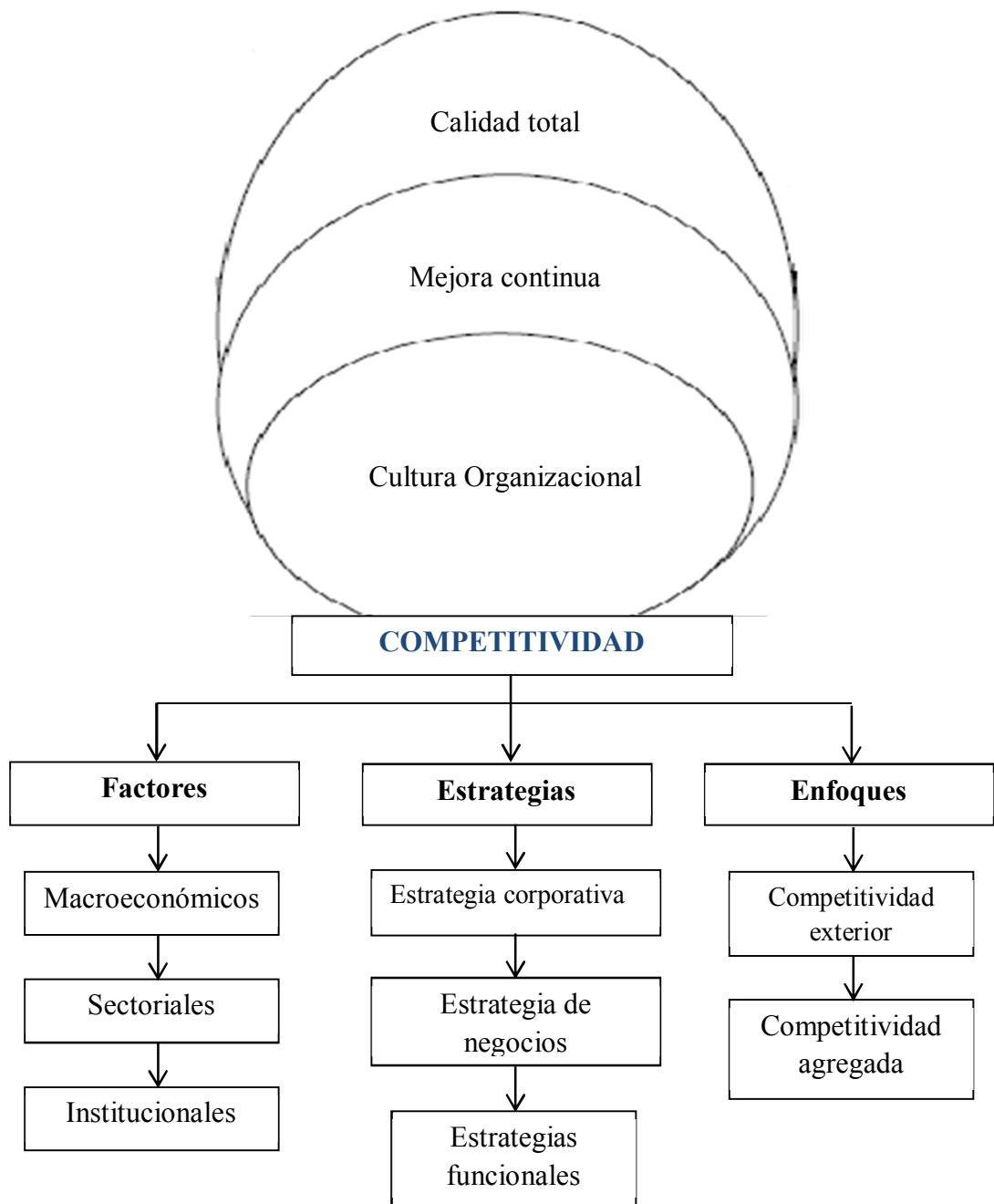
Variable independiente: Servicio de transporte de pasajeros

Variable dependiente: Competitividad



Elaborado por: Enid Soto

Figura 01 Superordinación y subordinación de la variable independiente



Elaborado por: Enid Soto

Figura 02 Superordinación y subordinación de la variable dependiente

2.4.1 Economía del transporte

Como es sabido, a lo largo de la historia de la economía las actividades de servicios se han tenido que ir ganando lenta y trabajosamente, la consideración de actividades “productivas”. Los servicios ofrecen productos inmateriales, no almacenables para futuros consumos o intercambios.

La dicotomía entre actividades productivas e improductivas y la mayoritaria ubicación del transporte entre estas últimas, se prolongó hasta etapas relativamente recientes. Marx, por ejemplo, consideraba como una actividad “productiva” el transporte de mercancías y no de viajeros. (Estevan, 2006)

Para (Duque, 2007) la Economía del Transporte es la rama de la teoría económica que se ocupa del sector transporte, y que estudia el conjunto de elementos y principios que rigen el transporte de personas y bienes, y que contribuyen a la vida económica y social de los pueblos.

Por otro lado, se considera que la Economía del Transporte no es una disciplina reciente. Desde la época de la revolución industrial en el siglo XIX, los economistas han manifestado un notable interés por el estudio de la contribución del transporte a la vida económica y social, haciendo que el análisis de las actividades de transporte haya estado presente en la Teoría Económica desde sus orígenes. (Estevan, 2006)

Entender la naturaleza de este mercado, así como los principios que rigen su funcionamiento, requiere conocer cómo se producen y demandan los millones de desplazamientos de personas y mercancías que se realizan diariamente y cuáles son los impactos que el transporte tiene sobre otras actividades. Es así, que el transporte por carretera se ha convertido a lo largo del último medio siglo en el modo de transporte dominante, relegando al ferrocarril a un segundo plano, no cabe duda de que hemos asistido a cambios profundos en la industria; sin embargo, los elementos y principios

económicos básicos que rigen el funcionamiento de las diferentes modalidades de transporte apenas si han cambiado.

La actividad de transporte de personas y bienes difiere internamente en muchos aspectos: tecnología de los vehículos, medio sobre el que se desplazan, objeto, organización, etc. Sin embargo, las diferentes operadoras del servicio tienen relaciones de complementariedad o sustituibilidad en los mercados específicos donde operan.(Bosch)

Elementos en la economía del transporte

Existen ciertos elementos en la actividad del transporte que justifican que se hable de una rama especializada de la Teoría Económica dedicada a su análisis, estos elementos se sintetizan en diez puntos fundamentales:

- Tecnología de producción: la infraestructura y los servicios

Dentro de esta industria se observa existen en realidad dos tipos de actividades muy diferentes: algunas empresas se dedican a la construcción y explotación de infraestructuras (puertos, aeropuertos, carreteras, etc.), mientras que otras mueven los vehículos que utilizan esas infraestructuras para producir los servicios de transporte (navieras, líneas aéreas, empresas de autobuses, etc.).

- Un input fundamental: el tiempo de los usuarios

En relación con la dimensión temporal, el transporte es completamente distinto a otros bienes. Por un lado, el tiempo empleado en el desplazamiento no es fijo (como sucede con los bienes de consumo), sino que el usuario normalmente puede elegir entre diversas alternativas (o modos de transporte) para un mismo trayecto, con tiempos diferentes.

- Características de los servicios: no almacenabilidad e indivisibilidades

Otro elemento básico del transporte, en relación con las actividades de producción de servicios, es la imposibilidad de su almacenamiento. Cuando una empresa pone en circulación un vehículo con un determinado número de plazas, esa oferta debe consumirse en el momento en que se está produciendo el servicio o se pierde irremediamente. Por otro lado, la oferta de servicios de transporte presenta indivisibilidades determinadas por el tamaño de los vehículos más pequeños disponibles.

La indivisibilidad aparece cuando una empresa no puede aumentar su producción de forma continua, sino por bloques determinados de producto.(Diario El tiempo, 2008)

- Inversión óptima en infraestructuras

La infraestructura desempeña un papel central en la industria del transporte debido a la magnitud del costo de construcción, los importantes efectos medioambientales que causan en el entorno donde se construyen, su influencia sobre los tiempos de viaje de los usuarios y sobre los equilibrios que se producen en el reparto de viajeros entre distintos modos y el impacto general que tienen sobre la economía de un país.

- Competencia limitada y necesidad de regulación

Un elemento característico de las infraestructuras de transporte es la necesidad de que varios vehículos o empresas compartan un mismo espacio limitado para la producción de servicios. Este factor tiene una importancia crucial cuando se analiza la infraestructura de los mercados de transporte, ya que condiciona la posibilidad de que existan o no empresas competidoras que oferten un mismo tipo de servicios.

- Efectos de red

Otra característica importante de la industria de transporte, de nuevo compartida con otras industrias como las telecomunicaciones o la electricidad, es la existencia de efectos de red. En Teoría Económica se habla de economías de red cuando la utilidad de un bien depende del número total de consumidores que hace uso del mismo o de bienes similares.(Mendoza, 2014)

- Externalidades negativas

La producción de servicios de transporte también genera externalidades negativas. Cuando se evalúa la magnitud de los daños causados y el número de personas afectadas, los efectos externos son incluso más importantes que los derivados de la construcción de infraestructuras. Estas externalidades son fundamentalmente: la contaminación atmosférica, el ruido y los accidentes.

- Costes del productor, costes del usuario y costes sociales: ¿Quién debe pagarlos?

La decisión sobre cómo deben pagarse estos costes es una de las más trascendentales dentro de la política económica del transporte.

- Obligaciones de servicio público

El transporte es un servicio necesario para todos los individuos por lo que disponer de medios de transporte público resulta fundamental, especialmente para las personas de rentas más bajas.

- Infraestructura y crecimiento: los enfoques macro y microeconómico

Más que por la magnitud de su contribución a la producción nacional, la relevancia del transporte en la economía se explica por la dependencia que tiene la sociedad actual de la movilidad de personas y bienes. (De Rus, 2003)

2.4.2 Planificación del transporte

El objetivo principal de la planificación del transporte es lograr la disminución de los costos del transporte garantizando una red segura, óptima y rápida además de prever y gestionar la evolución en el tiempo del equilibrio entre oferta y demanda del servicio de forma que se maximice el bienestar social. La planificación consiste en plantear escenarios y planes que describan las características relevantes del sistema de transporte y las variables de planificación en situaciones futuras. La elaboración de escenarios realistas y consistentes no es tarea fácil, ya que es muy sencillo caer en la trampa de construir alternativas futuras que no sean financieramente factibles ni realistas en cuanto al probable desarrollo de los usos del suelo y de las actividades en la zona. (Ortúzar, 2008)

Las metas son determinar los problemas específicos como son por ejemplo parqueos, congestionamiento, retrasos, etc.; y crear las propuestas de inversión para resolver estos problemas.

Proceso de la planificación del transporte

Fase I: Fijación de objetivos y políticas

Indicar o saber a dónde quiero llegar y las herramientas para llegar a esos objetivos, eso es, como voy a llegar.

Fase II: Inventario de la situación actual

Recopilar los datos sobre lo que existe actualmente:

- Infraestructura
- Parque vehicular

- Usuarios
- Recursos humanos
- Recursos financieros (últimos diez años)
- Organización administrativa
- Estudio de volúmenes de tráfico
- Velocidades y tiempos de recorridos
- Capacidad vial
- Estudios de estacionamiento.

Fase III: Diagnóstico

Determinar las fallas, problemas y causas que la producen y análisis de oferta y demanda para casos de transporte público.

Fase IV: Proyecciones de la demanda

Ver que pasaría en el futuro, en este paso se hacen análisis sobre lo que sería el funcionamiento futuro del sistema de carreteras.

Fase V: Limitaciones y determinación de objetivos parciales y metas

Limitaciones físicas

- Capacidad de la infraestructura existente: cuellos de botella, volúmenes de tráfico, limitaciones legales de peso por eje, altura de túneles.
- Capacidad de los servicios de transporte.
- Capacidad de los transportes de carga.
- Capacidad del transporte de pasajeros total y en relación a las rutas establecidas y posibles.
- Limitaciones impuestas por el sistema tarifario y fletes

Limitaciones de recursos

- Limitaciones presupuestales
- Distribución del presupuesto
- Disponibilidad de moneda extranjera
- Limitaciones organizacionales

Fase VI: Costos del transporte

Se establecen las diferentes opciones para alcanzar el objetivo establecido, evaluando cada una de ellas y luego se calculan:

- Costos de operación de los vehículos

- Costos de inversión, construcción, reconstrucción y mantenimiento de las infraestructuras
- Tarifas

Fase VII: Selección modal y asignación a posibles escenarios

Se selecciona la opción considerada más conveniente, indicando los recursos que se necesitan para realizar el proyecto y las etapas del mismo. Para casos de transporte público, se elige el modo de transporte a utilizar, entre las propuestas de transporte terrestre, acuático, aéreo. Luego se hacen evaluaciones económicas y se seleccionan aquellas de mayor rentabilidad.

Fase VIII: Programa de inversión y recomendaciones

Para Morales (2006), el programa de inversiones consiste en la selección de los proyectos prioritarios, seleccionar los proyectos rentables que sean convenientes al plan de desarrollo. Por su parte, las recomendaciones buscan priorizar por orden los proyectos, cómo deben ejecutarse y adaptarse a las limitaciones. Posteriormente deberá implementarse la opción seleccionada para luego realizar la supervisión de la planificación, es decir, el control y seguimiento de la evolución del proyecto.

2.4.3 Sistema integrado de transporte

El objetivo principal de un sistema de transporte es reestructurar y reorganizar las rutas optimizando las flotas de buses urbanos, rurales e interprovinciales que circulan en un país, mejorando la cobertura, acortando tiempos y disminuyendo sobretodo recorridos innecesarios en las carreteras. El conjunto de las funciones que coexisten en una aglomeración social requiere un sistema de transportes que permita su interrelación de un modo ágil y eficaz, así como su conexión con el exterior. Desde el punto de vista interno o de la movilidad, las infraestructuras de transporte soportan los flujos existentes

entre residencia y trabajo en el área de influencia de la ciudad y configuran la jerarquía de las funciones entre los diferentes núcleos que la integran. (Fernández, 2006)

El transporte debe realizarse de manera eficaz, midiéndose en términos de rentabilidad social, ecológica y técnica la misma que puede determinarse por la capacidad del sistema para establecer entre lugares diferentes la continuidad más intensa en el tiempo más breve. Un sistema de transporte en principio es un conjunto de elementos que podemos identificar con facilidad: a) la componente infraestructural o conjunto de infraestructuras; b) la componente móvil o conjunto de vehículos que realizan el movimiento y c) la componente organizativa o el conjunto de técnicas de explotación y gestión.

Estos tres elementos son los que caracterizan la especificidad del funcionamiento del sistema de transporte, en la medida en que los servicios técnicos y comerciales ejercen sobre la función de regulación. (Fernández, 2000)

Las principales ventajas de la implementación del sistema integrado de transporte son:

- Disminución de operadoras de Buses lo cual reduce el porcentaje de conflictos vehiculares y la contaminación.
- Disminuir la competencia entre las unidades de servicio.
- Disminuir la sobreposición de líneas de buses.
- Ampliación de la cobertura de servicio sin la necesidad de incrementar buses a la flota actual.
- Organizar la operación, permitiendo reestructurar las rutas y frecuencias.
- Reducir los tiempos de recorrido.

- Optimizar la flota actual ajustándonos a los requerimientos de la demanda de cada sector.
- Garantía del cumplimiento de rutas, frecuencia y horarios de servicio, ya que existe un control en cada sucursal.

2.4.4 Servicio de transporte de pasajeros

El transporte es un sector estratégico para la economía nacional, es el motor que impulsa las actividades particulares y productivas del país. Las personas necesitan movilizarse ya sea por razones de trabajo, estudio, turismo u otras. Las políticas gubernamentales en materia de transporte a través de los últimos años se ven reflejadas de una u otra forma en la realidad actual del servicio de transporte de pasajeros, por lo que es importante que las empresas, instituciones públicas y la sociedad en general conozcan esta información.

El transporte terrestre se divide según la clase en vehículos para el transporte de carga y transporte de pasajeros, existiendo componentes de la transportación como son, el parque automotor, accidentes de tránsito, precios, población, oferta y demanda de este servicio.

En términos generales la palabra transporte proviene del latín *trans*, “al otro lado”, y *portare*, “llevar”; es decir, llevar a otro lado. Por lo que, en general, se define al transporte como el traslado de personas o bienes de un lugar a otro, Garzón, J. (2013). *Incidencia del servicio de transporte con relación a la satisfacción del cliente en la Cooperativa de Transportes "Santa" matriz Ambato en el año 2011*. Universidad Técnica de Ambato.

El transporte, se clasifica en: aéreo, acuático, que incluye al marítimo, de cabotaje y fluvial; y, terrestre, que se subdivide en ferroviario y carretero. El transporte terrestre según el fin o lo que traslada, se divide en: de carga (pesado y liviano) y de pasajeros. A continuación se presentan algunas definiciones:

Se entiende por servicio de transporte terrestre de pasajeros, a la actividad de trasladar o llevar personas o clientes de un lugar a otro en un vehículo motorizado, a través de las carreteras, caminos o red vial terrestre. INEC. (2009). *El transporte terrestre de pasajeros en Ecuador y Quito: perspectiva histórica y situación actual*. Quito.

- El transporte de pasajeros puede definirse como el movimiento de personas a lo largo del espacio físico mediante tres modos principales: terrestre, aéreo o marítimo, o alguna combinación de éstos. De Rus, G. (2003). *Economía del transporte*. España: Antoni Bosch. pp 2-16, 169-175. Recuperado de <http://books.google.es/books?id=wC2YdObpLrIC&printsec=frontcover&dq=Econom%C3%ADa+del+transporte&hl=es&sa=X&ei=qyrQUvWsJ6vNsQTepYCADADA&ved=0CD0Q6AEwAA#v=onepage&q=Econom%C3%ADa%20del%20transporte&f=false>
- El transporte de pasajeros se deriva de la clasificación del transporte (pasajeros, carga y turismo) y hace referencia al traslado de los clientes de un lugar a otro según ciertos parámetros físicos, entre los cuales los más relevantes son el tiempo de desplazamiento, la frecuencia y la regularidad de los servicios ofertados, la estructura horaria y la cobertura geográfica de los mismos. Así como el confort y la seguridad, los servicios anexos e incluso la información sobre todas las condiciones y circunstancias del servicio. (Fernández, 2000)

El transporte es una actividad económica imprescindible para el funcionamiento de la economía ecuatoriana, su aporte al producto interno bruto en el período 1995 a 2009 ha permanecido estable con valores que fluctúan entre el 7,2% y el 8,7%. El aumento del número de vehículos motorizados matriculados que se destinan al transporte de pasajeros es más notorio al compararse en el año de inicio de cada década, es así como en 1971 el número de vehículos en el país era de 31 255 cifra que para el año de 1981 ascendió a 102 923, mientras que para el año de 1991 creció en aproximadamente un 90% llegando a 195 205 vehículos. Diez años después, en el 2001 los vehículos para transporte de pasajeros aumentaron en 162 595 unidades, alcanzando un total de 357 800 vehículos. Siguiendo con esta tendencia ascendente se estima que para el año 2010 existen alrededor de 718 031 vehículos motorizados matriculados que se destinan al transporte de pasajeros en el Ecuador. INEC. (2009). *El transporte terrestre de pasajeros en Ecuador y Quito: perspectiva histórica y situación actual*. Quito

2.4.4.1 Tipos de transporte

Según su definición el transporte puede ser de tres modos: terrestre, aéreo o marítimo, a la vez el transporte terrestre se clasifica en:

- **Transporte de pasajeros**, es aquel cuyo objetivo es el traslado de personas de un punto a otro, el pasajero para acceder al servicio deberá pagar una tarifa establecida y ajustarse a los horarios definidos por las diferentes operadoras. La diferencia más grande del transporte de pasajeros con el de carga es que para el primero se cuentan el tiempo de viaje y el confort. El transporte de pasajeros implica unas consideraciones diferentes al de mercancías, puesto que no supone un incremento final de un producto, sino que es considerado como un servicio o como un elemento de consumo final. El estudio del transporte de viajeros puede considerarse desde distintos ámbitos o motivos, bien teniéndose en cuenta los aspectos de accesibilidad intraurbana e interurbana, bien desde la consideración del motivo del desplazamiento, laboral o de ocio. Desde el punto de vista laboral, el transporte de pasajeros resulta de gran importancia por la incidencia

del factor mano de obra dentro de la actividad económica. Desde la perspectiva del ocio, el transporte de viajeros ha experimentado una creciente demanda en las últimas décadas en los países desarrollados, sobre todo en el transporte por carretera, por ferrocarril y por vía aérea.

- **Transporte de carga**, cumple la función de transportar de un lugar a otro una determinada mercadería. Este servicio forma parte de toda una cadena logística, la cual se encarga de colocar uno o varios productos en el momento y lugar de destino indicado. El transporte de carga forma parte de la cadena de distribución, ya que cumple con el transporte de los productos a un determinado costo (el cual es conocido como flete). Este traslado se realiza desde el punto de partida hacia el destino final de la mercadería, sin embargo la carga durante este trayecto pasará por lugares de embarque, almacenaje y desembarque. es una pieza importante en el proceso económico de un país, debido a que va a incrementar o disminuir la eficiencia del servicio de transporte de carga en el mercado y este resultado se reflejará en el nivel de competitividad y el buen servicio que las empresas de transporte de carga ofrezcan al público.

Transporte de turismo, históricamente la relación turismo-transporte parte desde el siglo XIX cuando los ferrocarriles surgen como medio de transporte básicamente en Europa y Estados Unidos, los cuales eran utilizados para asistir a los museos y visitar los monumentos por razones de esparcimiento, recreación. Seguidamente, surgen los primeros vehículos de combustión interna como medio de desplazamiento y se convierten en el transcurrir del tiempo uno de los transporte con características turísticas por excelencia, puesto que es un medio de transporte no regular, es decir, no tiene ni horario, ni ruta establecida si el mismo no pertenece a ninguna línea de transporte en particular. El transporte de turismo consiste en brindar el servicio de traslado interno de turistas a los diferentes puntos o lugares turísticos dentro de un área geográfica determinada. Este servicio se brinda por medio de vehículos habilitados con las condiciones necesarias que garanticen la seguridad y la comodidad del pasajero o turista. a

empresa de transporte terrestre turístico es un proveedor diferenciado, con responsabilidad directa del 100%, puesto que es el ejecutor directo del servicio a diferencia de otros proveedores turísticos que son intermediarios Garzón, J. (2013). *Incidencia del servicio de transporte con relación a la satisfacción del cliente en la Cooperativa de Transportes "Santa" matriz Ambato en el año 2011*. Universidad Técnica de Ambato..

2.4.4.2 Características del servicio de transporte

La calidad de un servicio de transporte es un concepto amplio que engloba varios aspectos, entre los que se incluyen consideraciones relativas a la comodidad y seguridad dentro de la unidad de transporte, los tiempos empleados en la realización del viaje y la conveniencia y existencia de infraestructura que apoye el servicio. De esta manera las principales características del servicio de transporte son:

- **Comodidad:** el servicio debe ser cómodo. Este aspecto tiene mayor trascendencia del que generalmente se le concede. A principios del siglo, con los primeros automóviles, no se concedía gran importancia a la comodidad de los autobuses, porque generalmente no había donde escoger; había pocos en servicio, pocas rutas establecidas y la gente estaba feliz de poder tener este servicio. A la larga las empresas de transporte han visto que la comodidad proporcionada al usuario paga con creces la inversión; ha visto que los colones que una empresa invierte en la comodidad de sus unidades provoca que aumente el volumen de pasajeros; causa la preferencia de esa línea sobre otras y también que aumenten los hábitos de viaje de los usuarios.
- **Seguridad:** el aspecto de la seguridad es primordial. La primera base para operar un servicio de transporte de pasajeros o incluso de carga, es que llene los requisitos de seguridad para garantía de la vida humana y de la propiedad.

Las medidas de prevención, a parte del uso del cinturón de seguridad, consisten en la seguridad y mantenimiento del vehículo y de la red vial, los límites de velocidad y una sanción más severa cuando se incumplen e irrespetan las normas. (Montezuma, 1996)

- **Capacidad:** la capacidad se define como el máximo número de viajeros que pueden ser transportados en un período de tiempo dado bajo condiciones de circulación específicas y con demora, peligro, restricción y regularidad razonables. La capacidad de transporte de una línea sea cual sea el servicio que preste, es función de cuatro grandes factores, los cuales determinan la capacidad máxima de pasajeros a movilizar por línea de autobuses: a) tamaño y tipo de autobús, b) ocupación del autobús, c) frecuencia de paso y d) tiempo de servicio. Instituto Mexicano del Transporte. (1992). *Capacidad del transporte público en autobuses interurbanos y suburbanos*. Querétaro
- **Frecuencia:** la frecuencia es el número de unidades que pasan un punto dado en la ruta durante una hora (o cualquier periodo de tiempo considerado), siendo éste el inverso del intervalo. La frecuencia del servicio es un elemento del sistema funcional dentro de un sistema de transporte, así que una mayor frecuencia de servicio representará un menor intervalo.

2.4.4.3 Modelos del servicio de transporte

Modelo en cuatro etapas: el modelo de predicción de demanda en cuatro etapas intenta representar de manera secuencial o jerárquica las decisiones de transporte que toma un usuario actual o potencial del transporte. A partir de un punto de origen fijo, donde se encuentra dicho individuo, se intenta responder, de manera detallada, a las cuatro preguntas formuladas:

- ¿Cuántos viajes se realizarán (al día, a la semana, etc.)?

- ¿Cuál será el destino de cada viaje?
- ¿Qué modo de transporte se utilizará?
- ¿Qué ruta concreta entre el origen y el destino se elegirá?

En ocasiones, la predicción de demanda puede incluir ligeras variaciones sobre las cuestiones anteriores o incluso añadir alguna nueva.

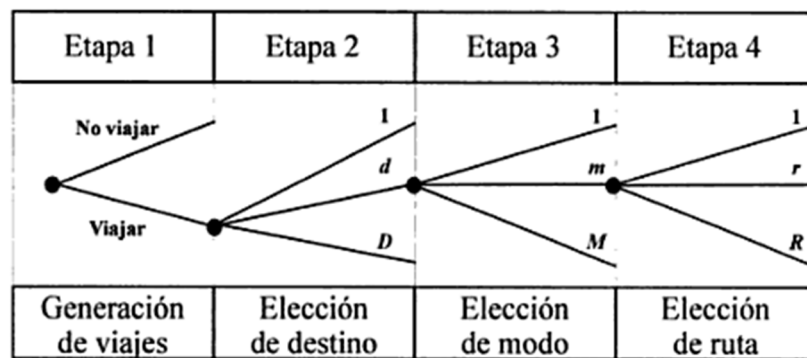


Figura 03 El modelo de predicción de la demanda en cuatro etapas

Cada una de las preguntas anteriores da lugar a una etapa:

Modelo de generación de viajes: el principal objetivo de la etapa de generación de viajes es predecir cuántos viajes se realizarán o cuál va a ser el volumen de tráfico.

Modelo de distribución de viajes: en la etapa de distribución o asignación de viajes el individuo selecciona a que destino desea viajar.

Modelo de elección modal: una vez fijado el origen y el destino de un viaje, los modelos que intentan explicar por qué un usuario elige un modo de transporte concreto para realizar dicho viaje, suelen constituir la parte más importante de los estudios de predicción de demanda.

Modelo de elección de rutas: los modelos de elección de rutas se basan en técnicas de optimización matemática y se utilizan fundamentalmente en el estudio de la ordenación del tráfico en las vías urbanas e interurbanas. (De Rus, 2003)

Modelo o enfoque del equilibrio de redes

El sistema de transporte queda representado por un conjunto de nudos relacionados mediante arcos. Los nudos representan las diferentes terminales, como puertos, aeropuertos, estaciones de ferrocarriles, etc. Mientras que los arcos simbolizan carreteras, líneas férreas, canales, entre otros.

En general cada elemento de la red se le asigna un coste u otro indicador de su nivel de servicio. Este coste puede ser constante o depender de los flujos de la red, al objeto de poder incluir los efectos de la posible congestión. Los primeros modelos de equilibrio de redes son los denominados modelos de equilibrio espacial. Este tipo de modelos estima simultáneamente la generación y la distribución de viajes. Considera conjuntamente las decisiones de los productores, los consumidores y los demandantes de transporte. En lugar de considerar exclusivamente a los transportistas, los costes de transporte se definen como atributos de los diferentes elementos de la red.

Los modelos de equilibrio espacial cuentan con el mismo inconveniente que los modelos de distribución del enfoque de la programación lineal. Su formulación impide la existencia de flujos cruzados, por lo que sólo puede usarse para grupos de mercancías homogéneas. (Borra, 2004)

Modelo de caja común, caja única o cámara de compensación

La caja común es llamada también caja única o cámara de compensación, es un sistema de recaudo que centraliza sus esfuerzos en el ámbito administrativo financiero de las empresas, y que promueve o facilita la distribución equitativa entre los integrantes. Consiste en ganar todos equitativamente, trabajar bajo las mismas condiciones y operar

de la misma manera para poder repartir la producción de todos entre todos los socios, accionistas o miembros de la organización.

La caja común nace en Europa con los cristianos primitivos que agrupados realizaban recolecciones de todo lo que ellos producían y lo dividían entre los miembros de la comunidad de forma equitativa de tal forma que todos tenían alimento para sus familias. En la transportación este modelo ha sido utilizado en varias ciudades de Colombia, México entre otras consiguiendo grandes éxitos en su operación.

Algunas de las ventajas y desventajas se detallan continuación:

Ventajas del modelo en el transporte

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

Desventajas del Modelo en el transporte.

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

Para que funcione este modelo es indispensable que los fondos que ingresan a la “Caja Común” sean manejados con la mayor transparencia posible. Para evitar esta desconfianza que se presenta al implementar el sistema es necesario contar un organismo que se mantenga al frente de la distribución del dinero, una institución que genere confianza a los accionistas y empresarios y brinde la tranquilidad de que el

dinero que se entrega será bien distribuido. Es por ello que aparecen los fideicomisos que dan seguridad del manejo del dinero que ingresa en la caja común.

Las ventajas en términos financieros son:

- Registro de fondos: permite tener constancia de los flujos de fondos, lo que a su vez facilita realizar monitoreo de los movimientos de ingresos, estadísticas y proyecciones muy acertadas de los flujos futuros.
- Seguridad: hace posible el aseguramiento y custodia de los ingresos. Esto puede desarrollarse, por ejemplo, a través de un manejo de los fondos en una institución financiera, lo cual podría devolver la confianza del sector bancario en el sector del transporte, hablando en términos de financiamiento, puesto que el banco que posee el manejo de esa cuenta puede tener la certeza del ritmo del negocio y establecer una relación más dinámica con los empresarios de transporte en cuanto a las negociaciones financieras.
- Este sistema combinado con algún sistema de prepago hace posible contar con esquemas de creación de fideicomisos con objetivos específicos como obtención de financiamiento y/o también confianza bancaria, puesto que hace transparente la recepción de ingresos por servicios a futuro. (Sánchez, 2012)

2.4.5 Calidad total

Los esfuerzos de las organizaciones han estado dirigidos hacia las actividades de dirección y administración de los recursos económicos, humanos y materiales para cumplir sus objetivos económicos. Actualmente, en un mercado tan competitivo, las empresas reconocen la dificultad que encuentran para cumplir sus metas y diferenciarse de sus competidores.

En muchos sectores, los productos y servicios son tan similares que los clientes tienen dificultad para distinguir a que empresa pertenecen. La competencia que caracteriza a los mercados dificulta que los consumidores puedan establecer diferencias entre los numerosos productos ofrecidos. Así, la única manera de encontrar que los clientes sigan comprando los productos y servicios ofrecidos por la empresa reside en presentarles algo más, relacionado con la atención brindada.(Editorial Ideas propias)

Es así, que la forma de entender la calidad en la atención al cliente por parte de las organizaciones ha evolucionado durante los últimos años de manera significativa. El éxito competitivo de las empresas actuales va más allá de atraer y captar clientes para que adquieran sus productos y servicios; se centran también en lograr su satisfacción y fidelización para maximizar los beneficios económicos. La calidad total representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa. Esto hace que cualquier empresa que posea una política de calidad de servicios que sea competitiva obtenga una clara diferenciación con respecto a lo que hacen otras empresas en el mismo mercado. (Pérez, 2010)

Según Cuatrecasas (2012), la calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone el cumplimiento por parte del producto de las especificaciones para las que ha sido diseñado, que deberán ajustarse a las expresadas por el cliente.

Evolución histórica de la calidad y su gestión

Los conceptos modernos relacionados con la calidad se pueden establecer en torno a los años veinte, en los EEUU, impulsada por grandes compañías como la Ford Motor Company, American Telephone & Telegraph, Western Electric, etc., que comienzan a implantar el criterio de calidad de diversas formas.

En esta etapa Ronald Fisher comienza a aplicar el Diseño Estadístico de Experimentos (DEE) en la mejora de la productividad de algunos cultivos. También se desarrolla el Control Estadístico de la Calidad (SPC) en manos del considerado padre de la calidad, Walter A. Shewhart.

El siguiente avance se produjo en la Segunda Guerra Mundial con el desarrollo del SPC y de otros temas relacionados con la calidad. Durante esta época, Walter F. Deming o Joseph M. Juran participan y desarrollan el programa de gestión de la calidad. También en esta época, Armand V. Feigenbaum comienza a desarrollar un nuevo concepto: “control de la calidad total”, origen de lo que hoy se denomina Gestión de la Calidad Total (TQM).

Una vez finalizada la guerra, las ideas que se han ido formando se transvasan a Japón, principalmente mediante conferencias y seminarios de los maestros Deming y Juran en este país. Nos será hasta los años ochenta, que la calidad experimenta una evolución en la industria americana, pasando a considerarse un elemento estratégico fundamental. Philip B. Crosby introdujo el programa de mejora tratando de concienciar a las empresas para que centraran sus esfuerzos en la necesidad de obtener mayor calidad. El objetivo consistía en suprimir gran parte de las inspecciones haciendo las cosas bien desde el principio, es decir, “a la primera”.

El concepto de calidad evoluciona hasta el concepto de Gestión de la Calidad Total, como una nueva filosofía que engloba e integra técnicas que se venían practicando con otras herramientas de más reciente incorporación. (Cuatrecasas, 2012)

2.4.6 Mejora continua

La mejora continua del proceso se basa en la evaluación continua, a través de la aplicación del Ciclo de Shewart (PDCA), de todos los aspectos que conforman el mismo: su diseño, ejecución, las medidas de control y su ajuste.



Figura 04 Ciclo PDCA

Planificar la mejora

Es necesario establecer un Plan de Mejora para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado. Este Plan debe contemplar todos los aspectos que permitan conducir el proceso hacia la excelencia y en este sentido, debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quién lleva a cabo la mejora?

Aspectos relacionados con las personas, como el grado de implicación de los profesionales (objetivos individuales, incentivos, etc.) la capacidad de introducir innovaciones y el grado de autonomía para hacerlas posible.

- ¿Cómo se lleva a cabo?

Forma de organizar las estrategias de mejora, es decir, las cuestiones tales como quien las lidera, con qué estructura organizativa (comisiones, grupos de trabajo, etc.)

- ¿Cuándo?

Si se planifican las actividades de mejora con carácter puntual o están integradas en el trabajo diario, etc.

- ¿Qué se necesita?

Recursos de formación, tiempo, personas, recursos materiales, etc.

Ejecutar

Consiste en “hacer mejor las cosas”, asegurando que se miden los resultados en cada paso, desde la entrada hasta el final del proceso (la cantidad y la entrega de servicios, la calidad de los mismos, etc.). Así, hay que medir el tiempo de realización de las tareas previstas y el lugar más idóneo donde se ejecutan, es decir, se debe valorar la eficiencia del proceso y su efectividad, y no solo desde el punto de vista de la calidad científico técnica, sino también de la percibida por los usuarios.

Para llevar a cabo estas mediciones, es imprescindible contar con un Sistema de Información Integral en el que se contemple las diferentes dimensiones de la calidad, se utilicen diferentes métodos para obtener la información y estén diseñados los indicadores de evaluación precisos. Es decir, un sistema de evaluación y seguimiento de calidad de un proceso exige de un sistema de información que lo sustente y que se constituya como la base fundamental para la valoración de la mejora a largo plazo. Éste ha de tener cobertura integral, con el fin de facilitar tanto la obtención de indicadores globales y poblacionales como las fuentes de datos que permitan la gestión de casos y la trazabilidad de los mismos a lo largo del proceso.

Evaluar

Se trata de buscar continuamente las causas de los errores y desviaciones en los resultados, interrelacionando los flujos de salida del proceso con las expectativas previas de los usuarios, ya que la gestión de procesos, si bien consiste en mejorar las cosas que ya se vienen haciendo, pone en especial énfasis en el “para quien” se hacen y en el “cómo” se deben hacer.

Para la evaluación de los procesos se pueden plantear múltiples herramientas y mecanismos de actuación, de entre los cuales se aconseja utilizar:

- Repetición del Ciclo de Mejora.
- Realización de Auditorías de Calidad.
- Aplicación de Técnicas de Benchmarking.

Actuar

Esta fase del Ciclo de Shewart consiste en intervenir en el proceso para solucionar los problemas de calidad, analizando las intervenciones factibles dentro del ámbito concreto de aplicación, y buscando el consenso entre los profesionales que lo lleven a cabo. Para ello, es necesario apoyarse en las fuerzas a favor y gestionar adecuadamente las posibles resistencias a las soluciones previstas. Esto se puede lograr, por ejemplo, mediante la construcción de una matriz DAFO, en la que se visualicen tanto los factores externos al proceso (oportunidades y amenazas) como los internos (debilidades y fortalezas), cuyo conocimiento ayudará a diseñar la estrategia de intervención. La forma más operativa para actuar en el abordaje de la Mejora de los procesos, y uno de los puntos clave en la gestión de calidad de los mismos, es la constitución de grupos de mejora, implicando a las personas que los desarrollan y que, por tanto, los conocen bien.(Guía de diseño y mejora continua de procesos asistenciales)

Grupos de mejora

Ofrecen un marco idóneo para que las personas de la organización puedan cambiar y mejorar las cosas, aprender y aplicar metodología de calidad, desarrollar la gestión participativa. Se trata de formar grupos de trabajo que actúen como equipo, que lleven a cabo su labor no sólo utilizando el buen juicio sino sobre la base de una metodología, que les permita aprender y experimentar, compartiendo riesgos, conocimientos y la responsabilidad en función de unos resultados previstos.

¿Qué es un Grupo de Mejora?

Un grupo reducido de profesionales que trabajan en una situación mejorable concreta, por un periodo limitado de tiempo, con un objetivo general: analizar los procesos “defectuosos” y rediseñarlos orientándolos hacia el usuario. Es decir, es una potente herramienta para la redefinición de los procesos.

¿Quién lo forma?

Deben estar representados todos los profesionales implicados en cada una de las áreas que se vayan a evaluar y mejorar: personas conocedoras del problema, interesadas y motivadas por la mejora, e implicadas en los posibles cambios, con capacidad de diálogo, tolerancia, respeto y perseverancia, comprometidos con la participación y dinámica de las reuniones.

¿Qué hace el Grupo de Mejora?

Identifica y prioriza los problemas, analiza sus causas, plantea posibles soluciones y propone los cambios necesarios. También debe establecer un mecanismo sencillo de revisión periódica (es decir, implantar el Ciclo de Mejora Continua).

Premisas previas a la formación de los Grupos de Mejora

- Su misión debe estar de acuerdo con la política y objetivos de calidad de la organización.
- Deben contar con el apoyo explícito de la Dirección o Gerencia de la institución.
- Los componentes del Grupo de Mejora deben tener y/o recibir formación conceptual y metodológica en Mejora Continua de la Calidad.
- Sus objetivos deben estar bien definidos, ser claros y ser concisos.
- Deben definir las fuentes de información que hay que utilizar y el circuito de las mismas.
- Es preciso analizar y gestionar sus necesidades de soporte, asesoramiento, logística, etc. Su tamaño recomendable es de 6-10 personas. (Guía de diseño y mejora continua de procesos asistenciales, S.F.)

2.4.7 Cultura organizacional

La comunicación y la cultura organizacional son tópicos de gran relevancia que en la década de los 80's experimenta un "boom" en Estados Unidos y que posteriormente llegan a México como grandes campos del conocimiento, que permiten a la luz de la teoría analizar que ocurre con las organizaciones.

El estudio de la cultura organizacional le ofrece a cada colaborador de una organización, ya sea gubernamental, empresarial o filantrópica, la oportunidad de reforzar su liderazgo y planear el desarrollo efectivo de sus áreas a través de quienes integran los equipos de las mismas. El refuerzo del liderazgo es una oportunidad en especial para aquellos funcionarios, directivos y profesionales que ocupan puestos de jefatura y tienen bajo su responsabilidad la integración y el mantenimiento de equipos de trabajo.

En términos generales, la cultura es una forma común de pensar, lo que produce una forma de acción común en el lugar de trabajo o en la fabricación de un producto en la planta. Normalmente estas asunciones, creencias y valores compartidos no son explícitos sino implícitos. Y a pesar de no explicitarse, pueden marcar la diferencia entre las compañías que ganan y las que pierden, y para el individuo, marcan la

diferencia entre compromiso y desafección, entre un trabajo placentero y una tarea desagradable. (Gofee, 2001)

Importancia de conocer la cultura organizacional

Es muy importante para:

- Detectar problemas dentro de la organización (hospitales o cualquier otro establecimiento de salud) y luego poder ofrecer solución a estos problemas.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización)
- Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas en de la manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.

Con respecto a las características de la cultura Davis (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

2.4.8 Competitividad

La competitividad de las empresas es un factor clave del crecimiento económico de una nación, en un entorno mundial cada vez más abierto y dinámico. El interés por el estudio de los factores determinantes de la competitividad crece ligado a las dos macro tendencias que caracterizan el fin de siglo: la globalización de la economía y la revolución tecnológica. (Strategor, 1995)

La competitividad es pues una exigencia impuesta por el dinamismo tecnológico y la globalización de la competencia. Es un concepto relativo que debe restringirse a aquellos sujetos que actúan en competencia o rivalidad con otros y se aplica, en primer lugar, a un sector productivo o a un país con el significado de que las empresas que operan en ese sector alcanzan un alto grado de competitividad en el contexto internacional. En segundo lugar, la competitividad hace referencia a la posición competitiva de una empresa en relación con las demás; se pone de manifiesto por su capacidad para producir bienes y servicios en unas condiciones de precio-prestaciones equiparables o superiores a las de sus rivales, que le permitan mantener o ganar cuota en los mercados nacionales e internacionales. La empresa competitiva debe ser viable desde un punto de vista financiero. Entonces se puede definir a la competitividad como el conjunto de elementos diferenciadores de la empresa, en su forma de hacer las cosas y el querer ser considerada como una empresa innovadora, trabajando desde esa perspectiva a cautivar los consumidores, en que las acciones responsables le permitirán a éstos discriminar por sobre las demás empresas de la industria. (Fernández, 1997)

También puede definirse a la competitividad como la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas (habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos) que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. (Mintzberg, 1997)

2.4.8.1 Factores

Factores Macroeconómicos

El enfoque macroeconómico asume que la competitividad de la empresa sólo puede alterarse sustancialmente introduciendo mejoras en su entorno macroeconómico, en concreto, el análisis de la competitividad exterior de una economía suele centrarse en el estudio de la evolución de su tipo de cambio efectivo real con respecto a los países competidores, el cual no es sino un indicador ponderado del precio relativo de los bienes nacionales en relación con los extranjeros cuando éstos se expresan en una misma moneda. Con respecto a las políticas macroeconómicas, la competitividad de una nación se relaciona con el mantenimiento de una adecuada combinación de políticas monetarias y fiscales.

En suma, los planteamientos expuestos sugieren que la competitividad de una nación depende del grado de eficiencia con que los mercados de factores llevan a cabo las tareas de asignación de los recursos y de la contribución equilibrada de las políticas macroeconómicas a la estabilidad de precios y al estímulo de la inversión productiva.

Porter (1990), considera como factores explicativos de la competitividad de una nación tanto los factores de producción tradicionales (trabajo y capital) como los intangibles (recursos humanos, conocimiento tecnológico) y hace hincapié en que una región crea los actores de producción no los hereda.

Factores sectoriales

Los determinantes sectoriales se relacionan con las características de cada sector que describen el funcionamiento o el patrón de competencia imperante en el mercado. Los factores considerados son en primer lugar las características de la estructura de mercado (concentración de la oferta, tamaño de las empresas y propiedad del capital, relaciones con los abastecedores y compradores, grado de diferenciación del producto, ubicación

en el tejido productivo, etc. En segundo lugar, se considera la normativa específica que regula al sector (impuestos, política comercial, etc.) y las políticas de apoyo a la actividad del sector.

Los elementos que caracterizan al patrón de competencia que prevalece en cada sector (resultado de la estructura de mercado del sector, de las regulaciones que lo afectan y de las estrategias de las empresas), pueden potenciar o no la competitividad de las empresas del sector. Por lo tanto, para determinar la incidencia de los determinantes sectoriales en la competitividad, las características sectoriales deben ser evaluadas en los países más competitivos del mercado internacional y en el país en cuestión. La comparación de cada uno de los aspectos en los dos ámbitos permite detectar si las características sectoriales contribuyen en forma positiva o no a los determinantes de la competitividad de las empresas.

Factores institucionales

La mejora de la competitividad de la empresa también pasa por la introducción de cambios en el entorno institucional. La existencia de complejas relaciones de complementariedad entre el diseño organizativo de la empresa y su entorno explica por qué la sola voluntad de los directivos de introducir los cambios organizativos y estratégicos oportunos para mejorar la competitividad de las empresas puede ser insuficiente si no se ve acompañada de modificaciones simultáneas en el entorno institucional en el que éstas desarrollan su actividad.

2.4.8.2 Estrategias

Una estrategia de competitividad es un conjunto de actividades que se planean y ejecutan con la participación activa de los diversos actores de una cadena para el logro de objetivos comunes, alrededor de las cuales se articulan una o más organizaciones empresariales y grupos de interés, con un enfoque ampliado de cadena productiva. (Lundy, S.F.)

- **Estrategia corporativa:** aborda las decisiones que, por su naturaleza, tiene el mayor alcance posible, englobando la totalidad de la empresa. Son decisiones que no pueden ser descentralizadas sin correr el riesgo de cometer errores de suboptimización. Los directivos que actúan en niveles inferiores no poseen la perspectiva adecuada para encontrar las difíciles soluciones de compromiso que se enfrentan cuando las decisiones requeridas para maximizar los beneficios de sus propias unidades independientes afectan adversamente a la corporación en su conjunto. Idealmente las estrategias corporativas deberían ser elaboradas e implementadas por el equipo de directivos superiores.
- **Estrategia de negocios:** tiende a obtener un desempeño financiero superior a través de un posicionamiento competitivo que permite conseguir una ventaja sostenible respecto de los competidores de la empresa. Es esperada que los directivos de negocios formulen y pongan en práctica acciones estratégicas congruentes con las directrices generales de la corporación y restringidas por los recursos asignados a la unidad de negocios en particular.

El marco básico para el desarrollo de una estrategia de negocios comienza con una definición de la misión del negocio, que incluye el sector en el que se debe competir y la forma de competir. El examen del medio está relacionado con la identificación de las oportunidades y las amenazas en los mercados en los que la empresa compete, a través del análisis de la estructura actual de la industria y sus tendencias futuras. La evaluación interna determina la posición competitiva del negocio a través de un examen cuidadoso de las actividades clave de la cadena de valor. Este proceso genera los puntos fuertes y las debilidades básicas del negocio.

- **Estrategias funcionales:** no solo consolidan los requerimientos funcionales exigidos por las estrategias corporativas y de negocios, sino que constituyen también, los receptáculos de las capacidades necesarias para desarrollar las competencias únicas de la empresa. El marco para la definición de la estrategia funcional comienza examinando los requerimientos funcionales que se originan en la estrategia corporativa y de negocios. Luego continúa llevando a cabo un examen del medio y una evaluación interna. El examen funcional del medio

produce un “benchmarking” respecto de las capacidades de la empresa frente a algunos estándares de la industria. (Hax, 2004)

2.4.8.3 Enfoques

La competitividad puede contemplarse bajo dos perspectivas diferentes. La primera suele denominarse:

- **Competitividad exterior**

Se basa en analizar la capacidad de la economía para sostener o aumentar la cuota de presencia en el mercado nacional e internacional de los bienes y servicios que produce, es decir, se trata de un tipo de análisis de la competitividad orientado principalmente al comercio exterior. En este marco conceptual suele prestarse una atención especial al comportamiento de los precios y costes relativos, por lo que también se podría hablar de competitividad-precio. La segunda perspectiva, conocida como:

- **Competitividad agregada**

Se corresponde con una visión macroeconómica de la competitividad y centra su atención en el PIB por habitante y la productividad del trabajo. Conviene establecer una distinción entre lo que podrían denominarse indicadores de resultados, que muestran la situación de una economía en términos de competitividad a través de variables asociadas a sus consecuencias, e indicadores o determinantes de dicha competitividad. (Fundación BBVA, 2008)

2.5 Hipótesis

El adecuado servicio de transporte de pasajeros permitirá incrementar la competitividad de la Cooperativa “El Dorado”

2.6 Señalamiento de variables

2.6.1 Variable independiente

Servicio de Transporte de pasajeros Cualitativa

2.6.2 Variable dependiente

Competitividad Cuantitativa

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

De acuerdo al paradigma crítico-propositivo señalado en la fundamentación filosófica se aplicará un enfoque cuali-cuantitativo.

Cualitativo, ya que la variable independiente encierra características que pueden ser apreciadas por el cliente en forma de cualidades y comportamiento, sin dejar a parte la medición por indicadores.

Y cuantitativa debido a que la variable dependiente se traduce netamente en término de indicadores que permitan relacionarla con empresas similares o sustitutos.

3.2 Modalidad básica de la investigación

La modalidad básica de la presente investigación será la de campo, es decir, analizar las variables en el sitio mismo donde se desarrolla la actividad, obteniendo la información directamente de las personas que usan el servicio de la Cooperativa, esta modalidad

permite evaluar la situación real. Además se realizará investigación bibliográfica, la cual permite recopilar información secundaria, es decir, información de libros, revistas y otros documentos afines al tema.

3.3 Nivel o tipo de la investigación

Con la finalidad de medir el grado de relación entre las variables de estudio, el nivel de investigación más apropiado para el tema será correlacionar, ya que permite además demostrar cómo afecta la variación de la variable independiente (Servicio de Transporte de pasajeros) en la dependiente (Competitividad).

La investigación descriptiva también se usará en el presente trabajo, ya que mediante este nivel, que utiliza el método de análisis, se presentan las principales características del tema en estudio mediante cuadros y gráficos explicativos que facilitan la comprensión.

3.4 Población y muestra

La población para esta investigación estará conformada por el registro de pasajeros de clientes de la Cooperativa de transporte “El Dorado” según su base de datos, con un total de 840 personas distribuidas en las rutas Ambato-Pelileo, Ambato-Quito y Ambato-Puyo durante la tercera semana de marzo de 2014 en el horario de 14:00 para los tres destinos antes mencionados.

La muestra se calcula mediante la fórmula:

$$n = \frac{Z^2PQN}{e^2(N - 1) + Z^2PQ}$$

Dónde:

n: muestra

N: tamaño de la población

- Z:** nivel de confianza
P: probabilidad de éxito
Q: probabilidad de fracaso
e: error máximo admisible

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 840}{0,05^2 * (840 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50^2}$$

$$n = 264 \text{ personas}$$

3.5 Operacionalización de las variables

Cuadro 01 Operacionalización de la variable independiente

<p>Hipótesis: El adecuado servicio de transporte de pasajeros permitirá incrementar la competitividad de la Cooperativa “El Dorado”</p> <p>Variable independiente: Servicio de Transporte de pasajeros</p>				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
El transporte de pasajeros se deriva de la clasificación del transporte (pasajeros, carga y turismo) y hace referencia al traslado de los clientes de un lugar a otro según ciertos parámetros físicos, entre los cuales los más relevantes son el tiempo de desplazamiento, la frecuencia y la regularidad de los servicios ofertados, la estructura horaria y la	Clasificación	Pasajeros Carga Turismo	¿Cuál de los servicios de transporte utiliza con mayor frecuencia en la Cooperativa “El Dorado”?	<p>Técnica</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumento</p> <p>Cuestionario</p>
	Parámetros	Frecuencia Comodidad Seguridad Precio	<p>¿Cuál de los siguientes parámetros considera más importante?</p> <p>¿Con que frecuencia utiliza el servicio de transporte de la Cooperativa “El Dorado”?</p> <p>La comodidad y seguridad en</p>	

<p>cobertura geográfica de los mismos. Así como el confort y la seguridad, los servicios anexos e incluso la información sobre todas las condiciones y circunstancias del servicio.</p>	<p>Servicios anexos</p>	<p>Estado de las unidades</p> <p>Capacitación del conductor</p> <p>Competencia</p>	<p>el servicio de transporte de pasajeros ¿es adecuada?</p> <p>¿Cuál es el estado de las unidades de transporte en la Cooperativa “El Dorado”?</p> <p>¿Considera necesaria la capacitación permanente de los conductores sobre calidad de servicio?</p> <p>¿Cómo calificaría el servicio de otras Cooperativas de Transporte similares?</p>	
---	-------------------------	--	---	--

Elaborado por: Enid Soto

Cuadro 02 Operacionalización de la variable dependiente

Hipótesis: El adecuado servicio de transporte de pasajeros permitirá incrementar la competitividad de la Cooperativa “El Dorado”				
Variable dependiente: Competitividad				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
Es la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas (habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos) que le permiten disfrutar y sostener una	Ventaja comparativa	Recursos Conocimiento Atención al cliente	¿La Cooperativa “El Dorado” cuenta con los recursos necesarios para brindar un buen servicio? ¿Los choferes de las unidades demuestran estar capacitados para brindar el servicio?	Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario
	Rendimiento	Económico	¿Recibe usted una adecuada atención al cliente?	
	Posición	Imagen Calidad Precio de servicio	¿Cree que la Cooperativa “El Dorado” en la actualidad obtenga rendimientos	

<p>posición destacada en el entorno socio económico en que actúan.</p>			<p>económicos favorables?</p> <p>¿Considera que la imagen corporativa de “El Dorado” es positiva?</p> <p>¿Cree importante que la Cooperativa “El Dorado” mejore la calidad del servicio de transporte de pasajeros?</p> <p>¿El precio por el servicio de transporte de pasajeros es el indicado legalmente?</p>	
--	--	--	---	--

Elaborado por: Enid Soto

3.6 Recolección de información

Para la recolección de información se propone lo siguiente:

Cuadro 03 Plan de recolección de información

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos mediante el análisis de la situación actual.
2. ¿A qué personas?	A los clientes de la Cooperativa en las rutas Ambato-Pelileo, Ambato-Quito y Ambato-Puyo en un horario específico.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Características del servicio Imagen de la Cooperativa
4. ¿Quién?	Investigadora 4 encuestadores
5. ¿Cuándo?	Junio de 2014
6. ¿Cuántas veces?	Una vez por cada encuestado
7. ¿Con que técnicas?	Encuesta
8. ¿Con qué instrumento?	Cuestionario
9. ¿En qué situación?	Antes de recibir el servicio de transporte

Elaborado por: Enid Soto

3.7 Técnicas e instrumentos de investigación

Cuadro 04 Técnicas e instrumentos

Técnica de investigación	Instrumentos de investigación
1. Lectura científica	1.1 Fichas Técnicas 1.2 Informes 1.3 Organizadores gráficos
2. Encuesta	2.1 Cuestionario

Elaborado por: Enid Soto

3.8 Procesamiento y análisis

La principal técnica de investigación para el estudio, será la encuesta. Por lo tanto, los datos obtenidos se procesaran teniendo en cuenta:

- Revisar la información
 - Organizar los datos obtenidos
 - Descartar datos erróneos o que no correspondan a la investigación
- Tabular la información: mediante la hoja de cálculo Excel la cual es una herramienta versátil y de fácil uso, que permite observar la frecuencia de los datos.

- Analizar e interpretar los datos: de forma cuidadosa y que permita formular conclusiones.

3.8.1 Selección de estadígrafos

Luego de determinar el problema y procesar los datos obtenidos mediante la encuesta, se verificará la hipótesis mediante el estimador estadístico CHI CUADRADO, con el fin de comprobar si los valores de frecuencia obtenidos en las encuestas y registrados son representativos. La fórmula es la siguiente:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Σ : Sumatoria

O: Observados

E: Esperados

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Luego de aplicar la encuesta a los clientes de la Cooperativa de Transporte “El Dorado” se obtiene información primaria y se procede a tabular los datos, los cuales servirán para el desarrollo de conclusiones y recomendaciones en la investigación.

4.1. Servicio de transporte

En el Cuadro 05 y Figura 05 se observa que el 70% de la población utiliza con mayor frecuencia el servicio de transporte de pasajeros de la Cooperativa “El Dorado”.

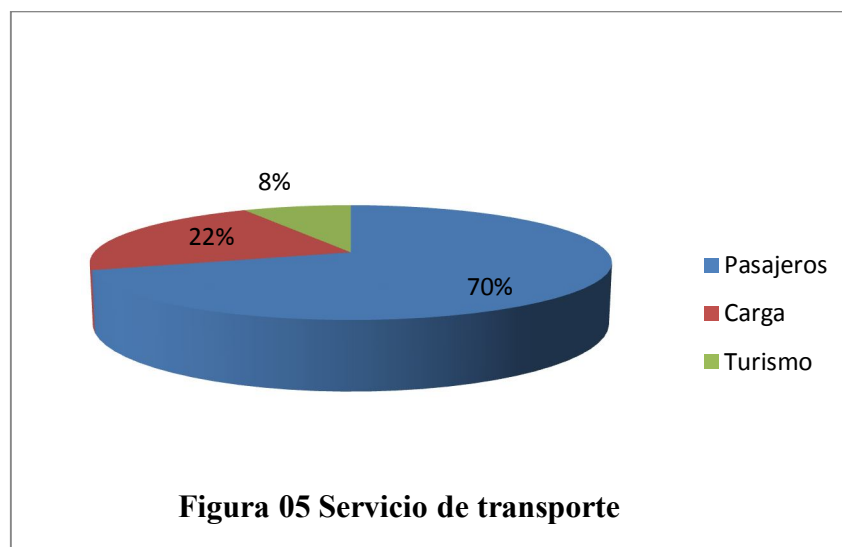
Cuadro 05 Servicio de Transporte

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Pasajeros	185	0,7	70%
Carga	58	0,22	22%
Turismo	21	0,08	8%
TOTAL	264	1	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enid Soto

El resultado se debe a que la mayoría de la población utiliza el servicio de pasajeros para desplazarse hacia su lugar de trabajo diariamente, además que el servicio de carga no es muy común en esta Cooperativa y el servicio para turismo únicamente se da bajo contrato.



4.2. Frecuencia del servicio

Al aplicar la encuesta se encuentra que el 55% de personas dicen utilizar casi siempre el servicio de transporte de la Cooperativa “El Dorado”. Se observa este resultado en el Cuadro 06 y Figura 06.

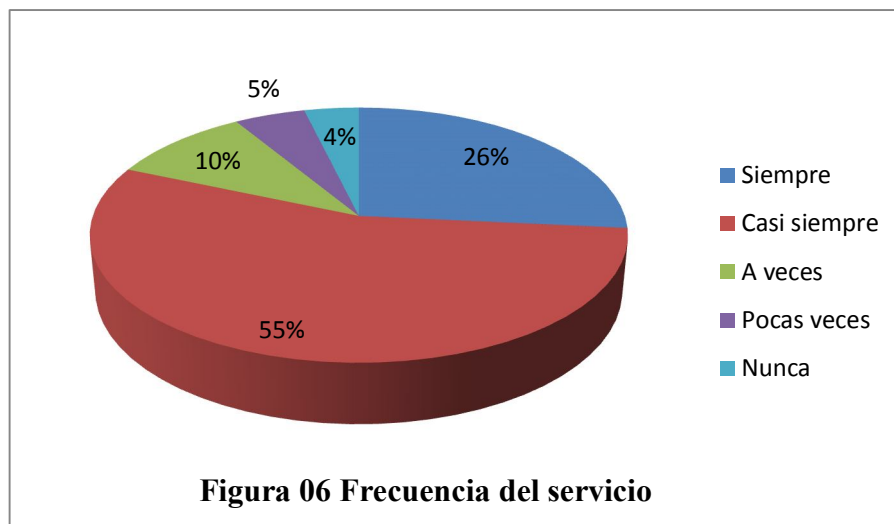
Cuadro 06 Frecuencia del servicio

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	70	0,27	27%
Casi siempre	145	0,55	55%
A veces	26	0,10	10%
Pocas veces	13	0,05	5%
Nunca	10	0,04	4%
TOTAL	264	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enid Soto

El porcentaje obtenido se debe a que la encuesta fue aplicada a clientes frecuentes de la Cooperativa “El Dorado” en el lugar mismo donde abordan el transporte especialmente para el traslado hacia sus lugares de trabajo como se había indicado anteriormente.



4.3. Parámetros

Al momento de preguntar cuál es el parámetro más importante para los encuestados el 52% respondió que la seguridad que la Cooperativa pueda ofrecer. El resultado se presenta a continuación en el Cuadro 07 y Figura 07.

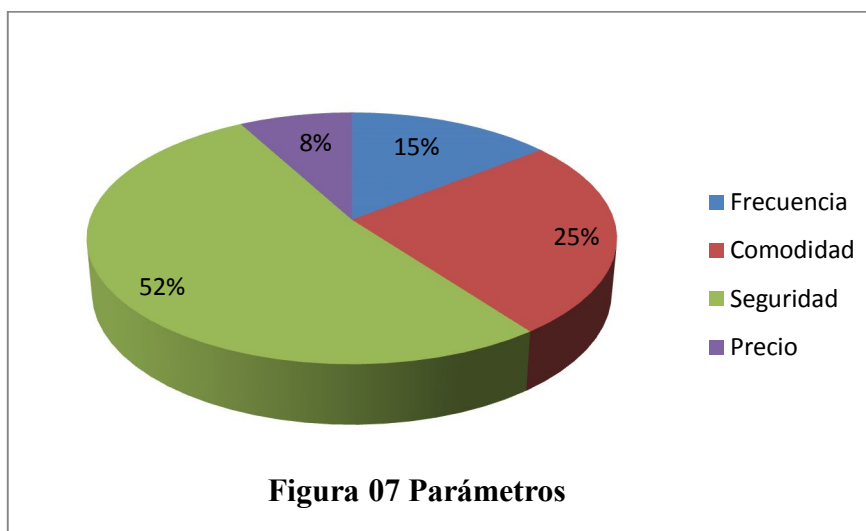
Cuadro 07 Parámetros

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Frecuencia	38	0,14	14%
Comodidad	67	0,25	25%
Seguridad	138	0,52	52%
Precio	21	0,08	8%
TOTAL	264	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enid Soto

Los encuestados entre otros parámetros prefieren la seguridad que les pueda ofrecer esta o cualquier otra Cooperativa ya que no se pueden arriesgar a sufrir algún daño físico o material en el viaje sea corto o largo, otro parámetro muy considerado es la comodidad especialmente cuando se trata de trayectos largos o viajes de turismo.



4.4. Seguridad y comodidad

En el Cuadro 08 y Figura 08 se indica que para el 84% de las personas encuestadas la Cooperativa “El Dorado” pocas veces ofrece parámetros de seguridad y comodidad adecuados.

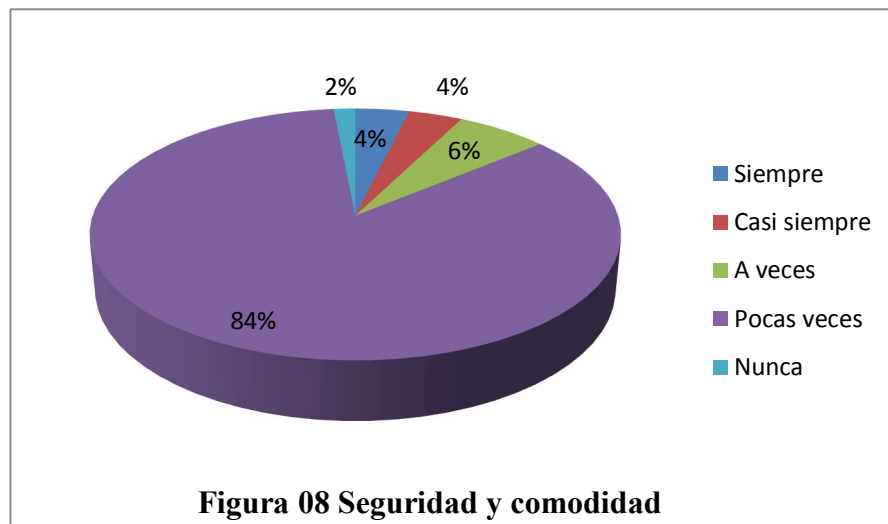
Cuadro 08 Seguridad y comodidad

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	10	0,04	4%
Casi siempre	10	0,04	4%
A veces	17	0,06	6%
Pocas veces	223	0,84	84%
Nunca	4	0,02	2%
TOTAL	264	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enid Soto

Los clientes no están satisfechos con la seguridad y comodidad que la Cooperativa ofrece al momento de prestar su servicio, quizá esto se debe principalmente al estado de las unidades de transporte.



4.5. Buen estado de las unidades de transporte

Como se observa en el cuadro 09 y figura 09 el 76% de la población piensa que las unidades pocas veces mantienen un buen estado.

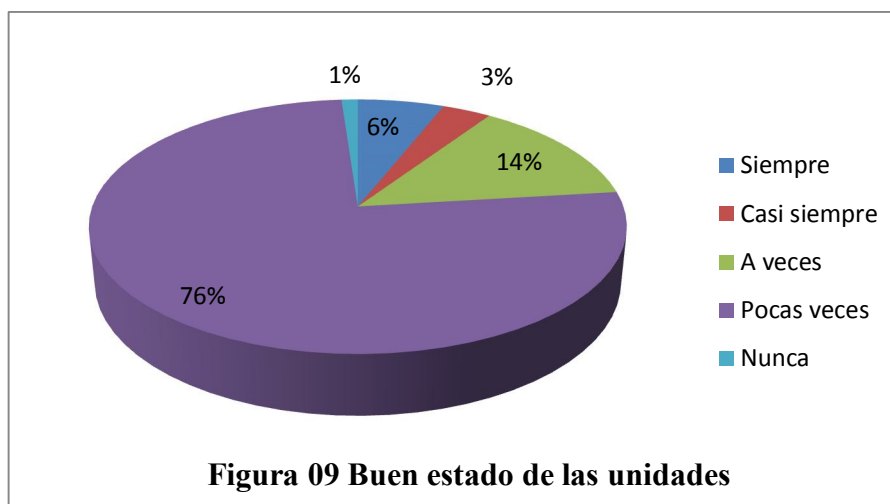
Cuadro 09 Buen estado de las unidades

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	16	0,06	6%
Casi siempre	9	0,03	3%
A veces	36	0,14	14%
Pocas veces	200	0,76	76%
Nunca	3	0,01	1%
TOTAL	264	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enid Soto

Este resultado se debe a que existe bastante descuido por los propietarios de las unidades en conservar en buen estado asientos, cortinas, basureros, pisos, etc. Lo cual provoca que los pasajeros sientan inconformidad, además que este problema se suscita por falta de control de la administración de la Cooperativa en temas de calidad y buen trato al cliente.



4.6. Capacitación

Se les pregunto a los clientes de la Cooperativa si consideran necesaria la capacitación permanente para los conductores sobre la calidad del servicio y el 93% respondió que siempre es necesario capacitar. El resultado se representa en el Cuadro 10 y Figura 10.

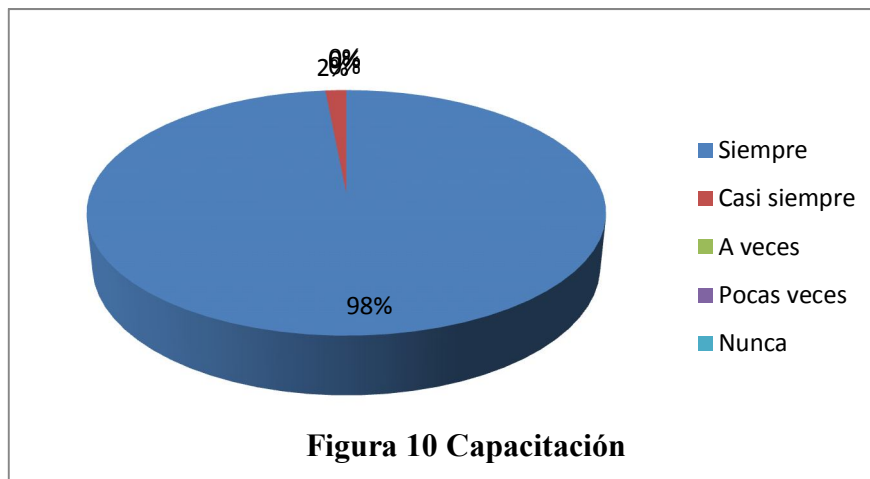
Cuadro 10 Capacitación

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	260	0,98	98%
Casi siempre	4	0,02	2%
A veces	0	0,00	0%
Pocas veces	0	0,00	0%
Nunca	0	0,00	0%
TOTAL	264	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enid Soto

Para los clientes de la Cooperativa “El dorado” es muy importante que los conductores de las diferentes unidades de transporte reciban capacitación permanente sobre la calidad del servicio ya que consideran que esto ayudaría a mejorar su imagen y generaría confianza para los clientes actuales y potenciales.



4.7. Servicio de la competencia

El 44% de personas encuestadas opinan que el servicio de transporte que ofrecen cooperativas de la competencia es muy bueno, los resultados se muestran en el cuadro 11 y Figura 11.

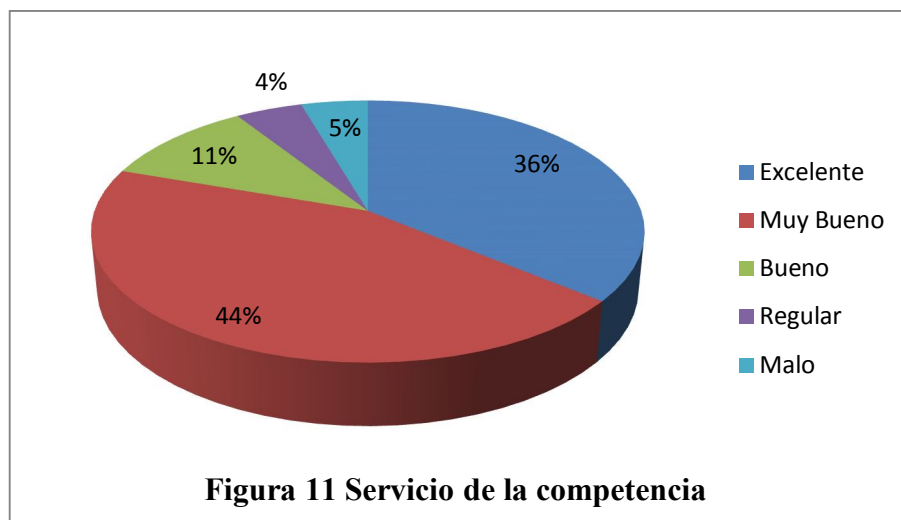
Cuadro 11 Servicio de la competencia

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Excelente	95	0,36	36%
Muy Bueno	117	0,44	44%
Bueno	28	0,11	11%
Regular	12	0,05	5%
Malo	12	0,05	5%
TOTAL	264	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enid Soto

En la encuesta se pudo observar que los clientes piensan que el servicio de la competencia es muy bueno, tienen en cuenta parámetros como comodidad, frecuencia y seguridad principalmente. Este resultado es muy importante ya que nos damos cuenta que la Cooperativa “El Dorado” está perdiendo competitividad.



4.8. Precio legalmente establecido

Cuando se preguntó si la Cooperativa mantiene un precio legalmente establecido por sus servicios el 55% dijo que siempre ha sido así. Obsérvese el Cuadro 12 y Figura 12.

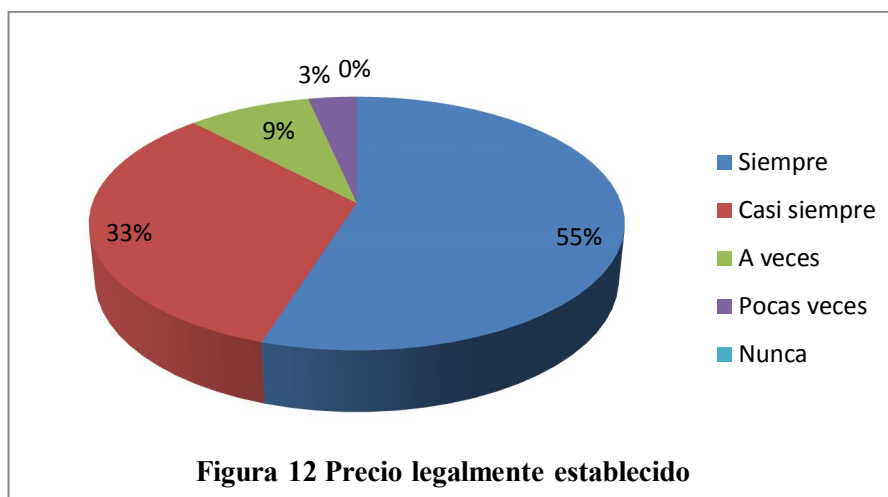
Cuadro 12 Precio legalmente establecido

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	145	0,55	55%
Casi siempre	87	0,33	33%
A veces	23	0,09	9%
Pocas veces	9	0,03	3%
Nunca	0	0,00	0%
TOTAL	264	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enid Soto

La Cooperativa “El Dorado” es una institución apegada a las normas y reglamentos que rigen su actividad económica, es por esto que durante su tiempo de servicio no ha tenido ningún problema por el precio de sus servicios, factor que ayuda a mejorar su competitividad.



4.9 Recursos necesarios

Para el 42% de personas encuestadas la Cooperativa “El Dorado” pocas veces cuenta con recursos necesarios para brindar un servicio adecuado. Los resultados se muestran en el Cuadro 13 y Figura 13.

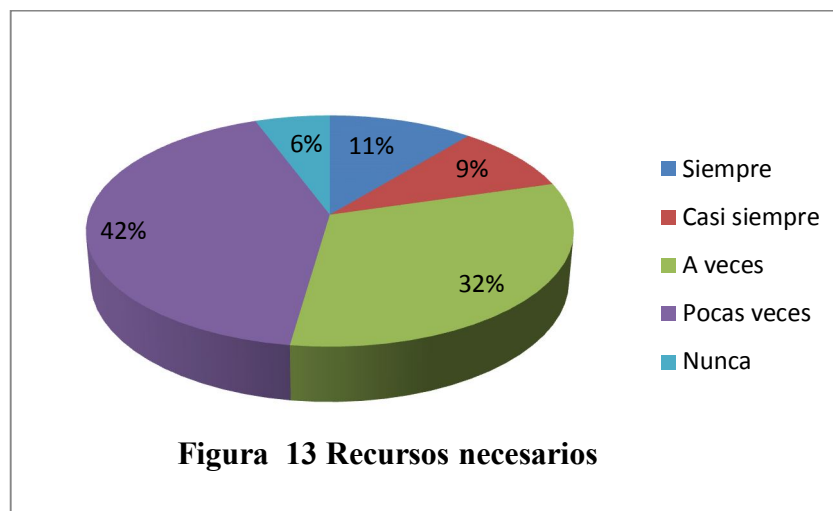
Cuadro 13 Recursos necesarios

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	29	0,11	11%
Casi siempre	25	0,09	9%
A veces	84	0,32	32%
Pocas veces	111	0,42	42%
Nunca	15	0,06	6%
TOTAL	264	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enid Soto

Los clientes de la cooperativa tienen esta opinión debido a que las unidades de transporte no presentan las condiciones adecuadas para dar mayor comodidad durante el viaje, hay deficiencias en cuanto a la atención al cliente y sus oficinas no están aptas para recibir al cliente en caso de alguna emergencia.



4.10 Adecuada atención al cliente

Se puede ver en el Cuadro 14 y Figura 14 que el 66% de encuestados manifiesta que la Cooperativa “El Dorado” pocas veces le brinda al cliente una atención adecuada, además que la tendencia en sus respuestas es negativa.

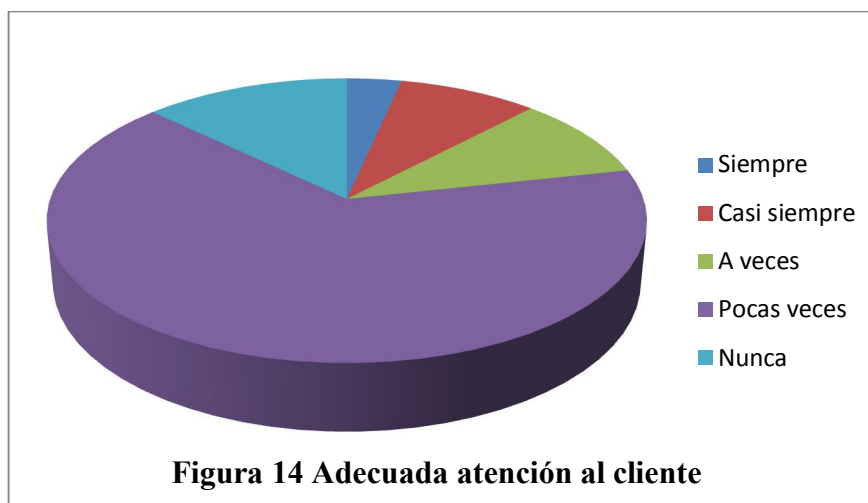
Cuadro 14 Adecuada atención al cliente

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	9	0,03	3%
Casi siempre	23	0,09	9%
A veces	25	0,09	9%
Pocas veces	173	0,66	66%
Nunca	34	0,13	13%
TOTAL	264	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enid Soto

La respuesta del cliente tiende a ser negativa cuando se habla de atención al cliente, esto demuestra que no hay satisfacción completa en sus necesidades como pasajeros y que la Cooperativa tiene que tomar mayor interés en este tema.



4.11 Rendimiento económico favorable

El 38% de las personas encuestadas piensan que la Cooperativa “El Dorado” no tiene un rendimiento económico favorable. El Cuadro 15 y figura 15 muestran los resultados obtenidos.

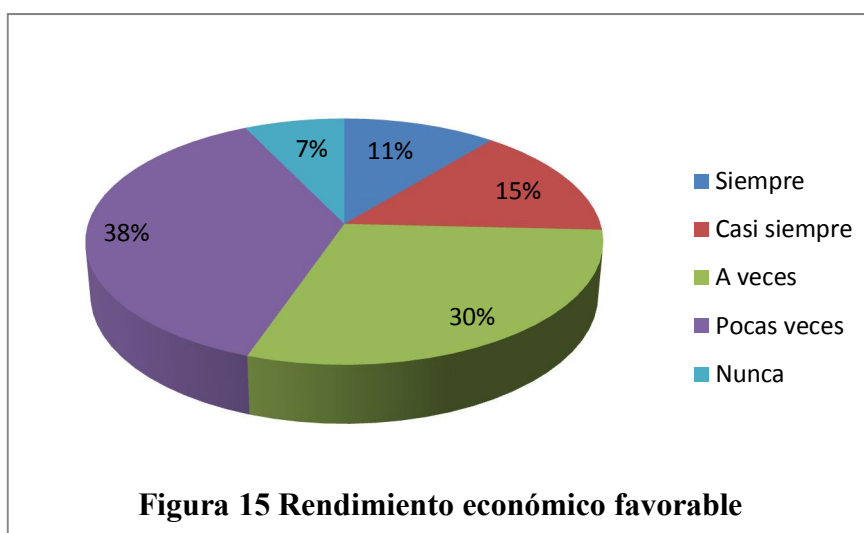
Cuadro 15 Rendimiento económico favorable

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	29	0,11	11%
Casi siempre	39	0,15	15%
A veces	78	0,30	30%
Pocas veces	99	0,38	38%
Nunca	19	0,07	7%
TOTAL	264	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enid Soto

Aun cuando los clientes no entienden la razón ellos consideran que la Cooperativa pocas veces tiene un rendimiento económico favorable, ya que ellos dicen que no se observa cambios en infraestructura, no hay cambio continuo de unidades ni una adecuada implementación tecnológica.



4.12 Imagen corporativa positiva

Al encuestar a sobre la imagen corporativa de la Cooperativa “El Dorado”, el 48% opina que pocas veces da una buena imagen, es decir solo en ocasiones se nota el interés por este tema. Observe el Cuadro 16 y Figura 16.

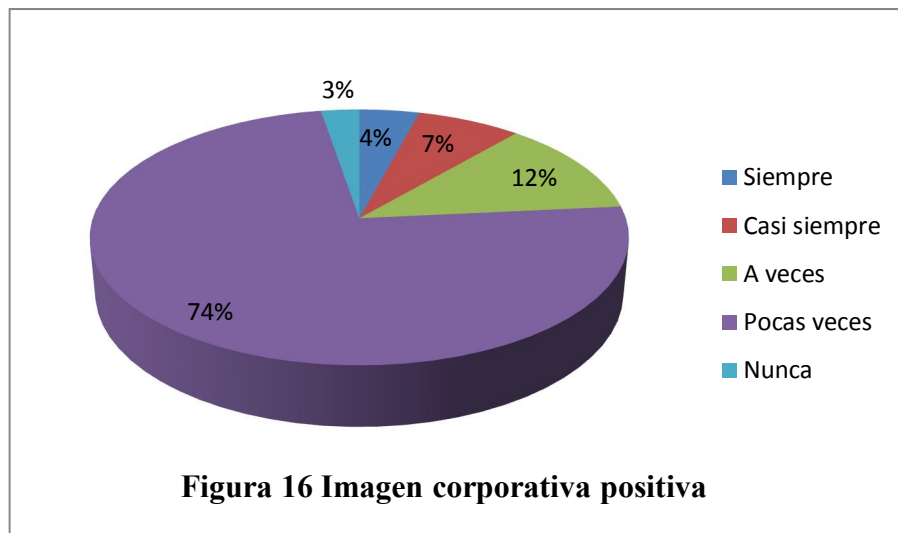
Cuadro 16 Imagen Corporativa positiva

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	11	0,04	4%
Casi siempre	19	0,07	7%
A veces	32	0,12	12%
Pocas veces	195	0,74	74%
Nunca	7	0,03	3%
TOTAL	264	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enid Soto

El resultado sobre su imagen se debe a que la Cooperativa no le ha dado mayor importancia al tema corporativo-publicitario y debido a su baja competitividad no cuenta con los recursos suficientes para destinar una campaña de imagen corporativa, sino más bien se lo maneja empíricamente.



4.13 Verificación de la hipótesis

4.13.1 Hipótesis de la investigación

El adecuado servicio de transporte de pasajeros permitirá incrementar la competitividad de la Cooperativa “El Dorado”

4.13.2 Hipótesis estadística

H₀=El adecuado servicio de transporte de pasajeros no permitirá incrementar la competitividad de la Cooperativa “El Dorado”

H₁=El adecuado servicio de transporte de pasajeros si permitirá incrementar la competitividad de la Cooperativa “El Dorado”

4.13.3 Prueba estadística

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

x²: chi cuadrado

O: frecuencias observadas

E: frecuencias esperadas

Cuadro 17 Frecuencias observadas

PARAMETROS	ATENCION ADECUADA Y COMPETITIVA					
TIPO DE TRANSPORTE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	POCAS VECES	NUNCA	TOTAL
Transporte de pasajeros	7	12	18	125	23	185
Transporte de carga	2	8	5	38	5	58
Transporte de turismo	0	3	2	10	6	21
TOTAL	9	23	25	173	34	264

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enid Soto

Cuadro 18 de frecuencias esperadas

PARAMETROS	ATENCION ADECUADA Y COMPETITIVA					
TIPO DE TRANSPORTE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	POCAS VECES	NUNCA	TOTAL
Transporte de pasajeros	6,31	16,12	17,52	121,23	23,82	185
Transporte de carga	1,98	5,05	5,49	38,01	7,47	58
Transporte de turismo	0,72	1,83	1,99	13,76	2,7	21
TOTAL	9,01	23	25	173	33,99	264

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enid Soto

Nivel de significancia: 95%

Grados de libertad

$$gl = (f-1) (c-1)$$

$$gl = (3-1) (5-1)$$

$$gl = 8$$

$$x^2 = 7,3441$$

Cuadro 19 Cálculo de chi cuadrado

O	E	O-E	(O-E)²	(O-E)²/E
7	6,31	0,69	0,48	0,08
12	16,12	-4,12	16,97	1,05
18	17,52	0,48	0,23	0,01
125	121,23	3,77	14,21	0,12
23	23,82	-0,82	0,67	0,03
2	1,98	0,02	0,00	0,00
8	5,05	2,95	8,70	1,72
5	5,49	-0,49	0,24	0,04
38	38,01	-0,01	0,00	0,00
5	7,47	-2,47	6,10	0,82
0	0,72	-0,72	0,52	0,72
3	1,83	1,17	1,37	0,75
2	1,99	0,01	0,00	0,00
10	13,76	-3,76	14,14	1,03
6	2,7	3,3	10,89	4,03
x² calculado				10,40

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enid Soto

4.13.4 Decisión final

$$x^2_c = 10,40 > x^2_t = 7,3441$$

Como el $x^2_c = 10,40$ es mayor que $x^2_t = 7,3441$ se rechaza la H_0 , por lo cual el adecuado servicio de transporte de pasajeros si permitirá incrementar la competitividad de la Cooperativa “El Dorado”.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El transporte de pasajeros es el más utilizado por los clientes de la Cooperativa “El Dorado, sin embargo existen muchas deficiencias en el servicio ya que no se toman en cuenta las necesidades y deseos individuales de sus clientes, tratándolos igual que a los bienes materiales.
- Entre los parámetros más importantes del servicio de transporte de pasajeros que la ciudadanía toma en cuenta esta la seguridad, y del total de encuestados un alto porcentaje considera que la Cooperativa pocas veces alcanza un adecuado nivel para este parámetro.

- El servicio de transporte obliga que en las unidades permanezcan personas con características y hábitos diferentes, lo cual conlleva al deterioro natural de ciertas partes de los buses y este problema se agrava con el poco interés que muestran sus propietarios por reemplazar o componer estas partes.
- Tanto los propietarios de los buses como los choferes deben tener pleno conocimiento de sus funciones y la mejor manera de prestar el servicio, ya que son ellos quienes tienen mayor contacto con los usuarios y marcan la diferencia frente a la competencia.
- La capacidad de satisfacer al cliente mediante una política adecuada y legal de precios es actualmente la mayor fortaleza de la Cooperativa “El Dorado”, según el 55% de los encuestados, ya que la atención que brinda no se constituye como fortaleza sin mas bien como una amenaza por su baja calidad.
- El deterioro de la imagen corporativa y la ausencia de alternativas que mejoren el servicio de transporte de “El Dorado” están provocando que se pierda competitividad y poco a poco salga del mercado.

5.2 Recomendaciones

- Priorizar y fortalecer el servicio de transporte de pasajeros, considerando que éste es el servicio más utilizado por los clientes actuales y potenciales clientes de la Cooperativa, de modo que se oriente a la satisfacción de necesidades y deseos individuales.
- Apoyarse en las políticas gubernamentales en materia de transporte vigentes en el país para supervisar, controlar y reemplazar las unidades que no estén en óptimas condiciones con el fin de precautelar la seguridad de los pasajeros.

- Diseñar un plan de aseo y mantenimiento continuo para las unidades de transporte, indicando actividades, fechas y responsables. Así como educar al pasajero en la utilización de recipientes o bolsas de basura colocadas en las unidades.
- Capacitar frecuentemente a todos los miembros de la Cooperativa en cada una de sus áreas para mejorar el servicio, de tal forma que choferes y oficiales identifiquen claramente sus funciones y las enfoquen a la satisfacción de necesidades del cliente.
- Mantener la política de precios y tarifas como estrategia de competitividad, fundamentándose en las políticas gubernamentales existentes, con el fin de proyectar una imagen respetuosa de los derechos del cliente.
- Posicionar la imagen de la Cooperativa “El Dorado” e incrementar su competitividad en el servicio de transporte, mediante la identificación de actividades y la posterior elaboración de un manual de funciones que permita que cada uno de los miembros de la Cooperativa sigan un estricto orden en la prestación del servicio y conozcan plenamente sus responsabilidades.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Tema

Elaboración de un manual de funciones para los miembros de la Cooperativa “El Dorado” como herramienta para mejorar el servicio al cliente e incrementar la competitividad.

6.2. Datos informativos

Institución ejecutora: Cooperativa de Transporte “El Dorado”

Beneficiarios: clientes internos y externos

Ubicación: Tungurahua, San Pedro de Pelileo, Galo Plaza s/n y Chimborazo

Tiempo estimado para ejecución: Agosto 2014 a Enero 2015

Equipo técnico responsable: Gerente General de la Cooperativa “El Dorado” y Enid Soto (Investigadora).

Costo: El costo que tendrá ejecutar la propuesta es de \$1 722,50

6.3. Antecedentes de la propuesta

La propuesta presentada surge de la investigación realizada a lo largo de la construcción de este documento, para lo cual se obtuvo información secundaria de fuentes bibliográficas e información primaria y quizá la más importante a través de la investigación de campo, la misma que nos condujo a concluir que la elaboración de un manual de funciones permitirá que los miembros de la Cooperativa conozcan claramente sus funciones y se direccionen hacia el buen trato del cliente permitiendo un mejor servicio y por ende el incremento de la competitividad de esta organización.

Estudios como: Incidencia del servicio de transporte con relación a la satisfacción del cliente en la cooperativa de transportes “SANTA” matriz Ambato en el año 2011 (Garzón, Repositorio UTA, 2013) y Diseño de un sistema de gestión administrativa para la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros en buses “Río Paute” (Naulaguari, 2013) sirvieron de antecedente, lo que muestra que el servicio de transporte se puede mejorar al modificar ciertos comportamientos del personal.

6.4. Justificación

El transporte es un sector estratégico para la economía nacional, es el motor que impulsa las actividades particulares y productivas del país. Las personas necesitan

movilizarse ya sea por razones de trabajo, estudio, turismo u otras. Por lo tanto, es de suma importancia que se realice investigaciones como la presente sobre este sector.

La importancia y utilidad del presente estudio se sustenta en que además de investigar y proponer una alternativa para mejorar el servicio de transporte de pasajeros puede servir de instrumento informativo para empresas afines que enfocan su atención en las principales necesidades de movilidad del usuario.

Es por esta razón que para la Cooperativa de transporte “El Dorado”, es necesario tomar acciones que permitan acrecentar su cuota en el mercado, es decir, medir los resultados de su acción. Mediante la elaboración de un manual de funciones en donde se plasmara parte de la forma de la organización que ha adoptado, y que servirá como guía para todo el personal.

Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.

La existencia del manual de funciones en la Cooperativa “El Dorado” es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración.

6.5. Objetivos

Objetivo general

Diseñar el manual de funciones para los miembros de la Cooperativa “El Dorado” como herramienta para mejorar el servicio al cliente e incrementar la competitividad.

Objetivos específicos

- Determinar la situación actual de la Cooperativa “El Dorado” mediante el análisis FODA.
- Identificar los factores clave de éxito para la Cooperativa “El Dorado” y elaborar la matriz de competitividad que permita comparar a las empresas de mayor participación en el mercado.
- Seleccionar los puestos necesarios para un mejor servicio y establecer cada una de sus funciones.

6.6. Análisis de factibilidad

Social

El carácter social que posee el manual de funciones se origina en la participación y compromiso de todos en la organización. Este documento logra minimizar los conflictos de áreas, marcar responsabilidades y dividir adecuadamente el trabajo.

El manual de funciones ayuda en gran parte a fomentar el orden y la disciplina, se constituye en una herramienta de verdadero valor e impacto.

Cultural

Los acontecimientos socio-culturales que se ejecutan en la vida cotidiana, hacen de la implementación de un manual de funciones un proceso dinámico donde los altos mandos orientan al resto de la organización en su correcto uso y en la forma que éste aportara al desarrollo integral de cada puesto de trabajo.

Institucional - organizacional

Desde una mirada institucional y organizacional el manual de funciones contribuirá significativamente en el proceso de atención al cliente y mejoramiento de la competitividad, debido a que es una herramienta que ayuda al orden y eficacia en las diferentes situaciones y áreas.

6.7. Fundamentación

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una gran relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a toda escala, dentro de éstas tiene real importancia el Manual de Funciones por ser el soporte ideal para la toma de decisiones y el ordenamiento natural de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. (Comisión EAEM, 2011)

El Manual de Funciones, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. (Lazo)La existencia del Manual de Funciones en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración. Algunas recomendaciones para su elaboración son:

- Se necesita la participación y compromiso de todos en la organización, especialmente de los líderes como promotores.
- Se necesita que los líderes que toman las decisiones separen unas horas (3 a 4) semanales para la decisiones referentes a estos temas.
- Se necesita formar un equipo técnico que lidere el proceso (no es necesario la exclusividad) y puede ser interno o externo a la organización.
- Se necesita finalmente hacer un plan de implantación de este manual, especialmente con los cambios fuertes.
- Finalmente, poner el manual a plena disponibilidad para el personal, por ejemplo colgarlo en la intranet institucional.(PREZI, 2014)

Ventajas del manual de funciones

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en toda organización.
- La disciplina es fácil de mantener.
- Mejora los servicios al cliente. (Zegarra, 2008)

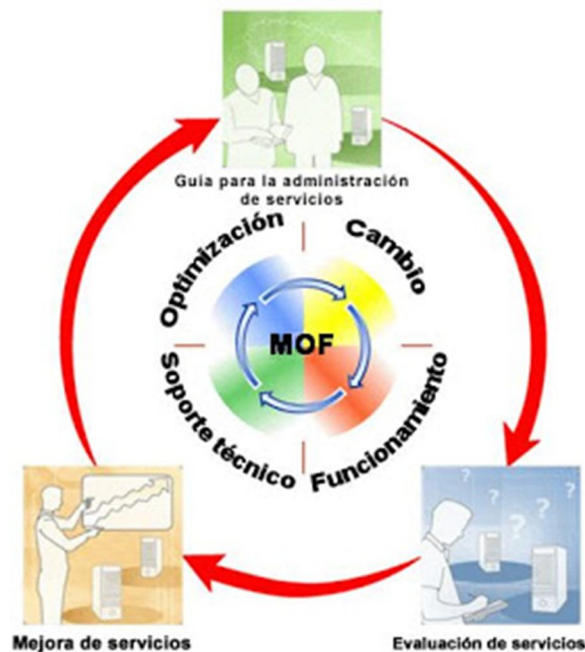


Figura 17 Ventajas del manual de funciones

Usos del manual de funciones

- El manual de funciones nos permite contar con una base para realizar la selección de personal
- Con el contenido de este documento, podemos capacitar al personal de forma fundamentada, trabajando en las competencias que deben mejorar en el mismo.

- Además con las diferentes descripciones de los puestos se puede evaluar el desempeño, mediante estándares de rendimiento esperados.
- El manual incluye seguridad industrial y salud ocupacional, lo que puede prevenir accidentes y riesgos laborales
- Este documento puede ser utilizado para elaborar políticas salariales, en base a las actividades que se realiza en el puesto de trabajo. Para que el trabajador perciba de forma positiva su remuneración.
- También se puede realizar valoración de cargos, perfiles y de ser necesario hacer reestructuraciones, o a su vez hacer las respectivas actualizaciones de la estructura organizacional.

6.8. Modelo operativo

El modelo operativo de esta investigación está constituido por tres puntos, los mismos que están ligados a los objetivos de la presente propuesta. Estos son:

- Análisis FODA
- Factores clave de éxito y matriz de competitividad
- Manual de funciones como herramienta para mejorar el servicio e incrementar la competitividad.

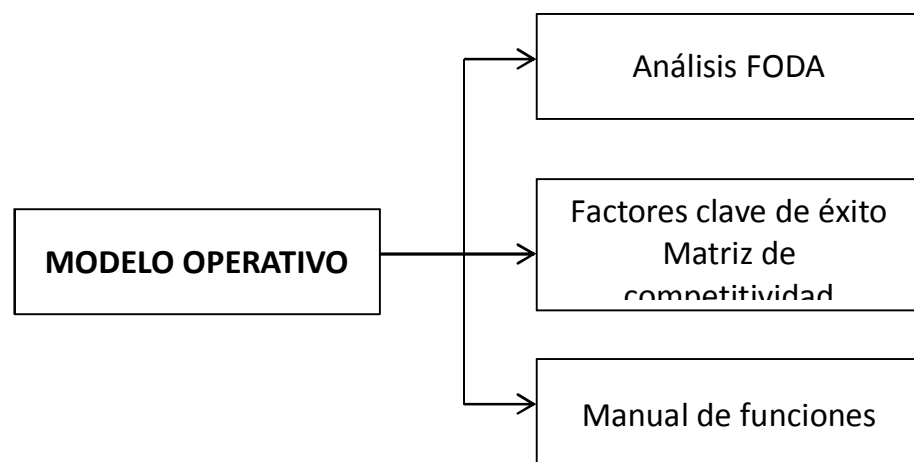


Figura 18 Resumen Modelo Operativo

6.8.1 Aplicación del análisis FODA para determinar la situación actual de la Cooperativa “El Dorado”

Para el desarrollo de la propuesta se consideró necesario realizar en primer lugar un análisis del entorno de la organización para determinar como la Cooperativa está siendo afectada por los diferentes factores tanto internos como externos, lo cual permite tomar decisiones para su efectivo desempeño.

Filosofía actual de la Cooperativa de Transporte “El Dorado”

Misión

La Cooperativa "El Dorado" tiene como misión la prestación del servicio de transporte terrestre en la modalidad de pasajeros y encomiendas con eficiencia y responsabilidad, con la conducción de choferes profesionales, en vehículos tipo bus 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 familias en busca de su desarrollo social y económico.

Visión

La Cooperativa de transporte “El Dorado” para el año 2020 se posicionará como una de las empresas de transporte más competitiva de la provincia, mediante la prestación de un servicio de transporte apoyado en tecnología, capital humano comprometido y con vocación de servicio y un parque automotor renovado y en armonía con el ambiente.

Principios

La Cooperativa en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas del buen gobierno cooperativo, cumplirá con los siguientes principios:

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

Análisis FODA

COOPERATIVA DE TRANSPORTE “EL DORADO”	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Permisos de operación en orden • Frecuencias • Experiencia en el sector • Activos fijos propios • Puntualidad en los horarios • Precio • Predisposición al cambio • Amplio espacio físico para construir 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay renovación del parque automotor • Actividades no planificadas y empíricas • Inadecuada asignación de funciones • Ausencia de un plan estratégico • Ausencia de sistemas de información. • Poca capacitación • Visión e intereses individuales • Talento humano desmotivado • Poco interés de la gerencia por segmentar el mercado • Infraestructura inadecuada • Descuido de los gustos y necesidades de los clientes.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial • Incremento poblacional • Promoción del turismo • Desarrollo de la infraestructura vial 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación • Ausencia tecnológica • Alto nivel de la competencia • Altos costos logísticos

<ul style="list-style-type: none">• Orden publico• Programa de capacitación en todo los ámbitos• Vinculación de las Universidades con la colectividad	
---	--

6.8.2 Identificación de los factores clave de éxito y elaboración de la matriz de competitividad.

A continuación se detallan los factores preponderantes en la actividad del transporte, los mismos que ubican a cada una de las Cooperativas como líder o seguidor en el mercado. La matriz consta de una ponderación o peso para cada factor, la calificación según la Cooperativa y un resultado total o ponderado.

Cuadro 19 Matriz de Competitividad

N°	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	COOPERATIVA “EL DORADO”		COOPERATIVA “FLOTA PELILEO”		COOPERATIVA “22 JULIO”	
			CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	Frecuencias	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20
2	Talento humano	0,07	2	0,14	3	0,21	4	0,28
3	Precios	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15
4	Participación en el mercado	0,03	1	0,03	3	0,09	4	0,12
5	Imagen corporativa	0,02	1	0,02	2	0,04	3	0,06
6	Lealtad del cliente	0,02	1	0,02	3	0,06	3	0,06
7	Activos fijos	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
8	Parque automotor	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15
9	Sistemas de información	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16
10	Capacitación	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
11	Tecnología	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12
12	Planificación	0,05	1	0,05	2	0,10	3	0,15
	Σ	1		1,22		1,68		1,84

Referencias

4= MAYOR OPORTUNIDAD

3 = MENOR OPORTUNIDAD

2 = MENOR AMENAZA

1 = MAYOR AMENAZA

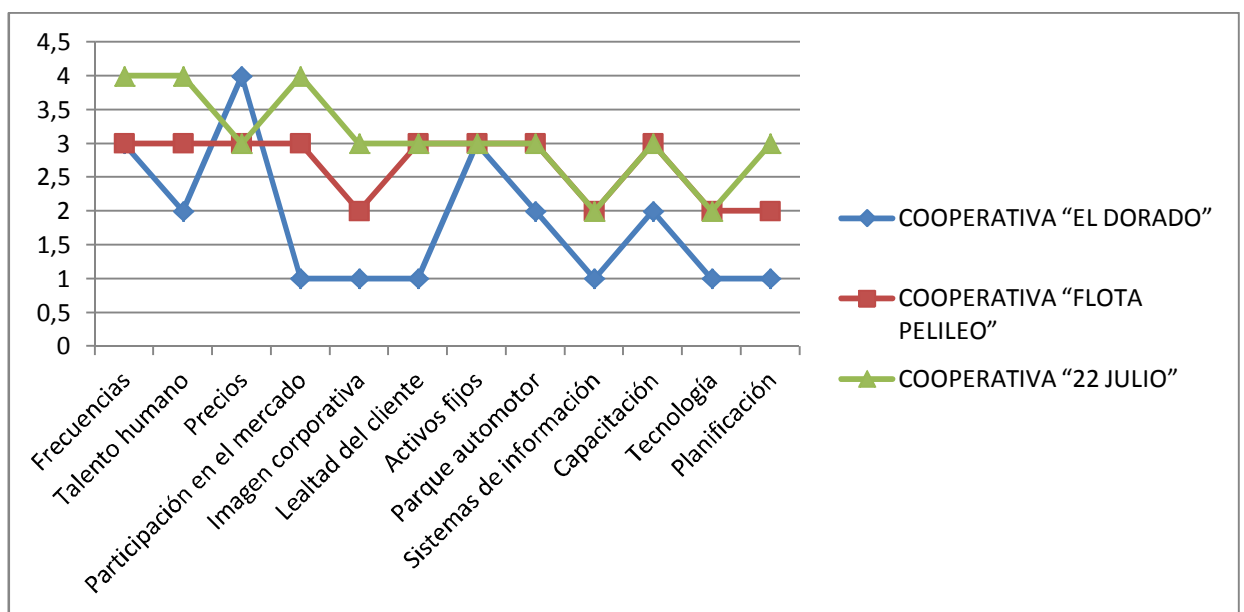


Figura 18 Gráfico de competitividad

Análisis:

La matriz y gráfico de competitividad nos permite obtener una visión dinámica de la situación de la Cooperativa "El Dorado", los resultados se comparan entre las tres empresas de mayor participación en el mercado.

La Cooperativa “22 de Julio” mantiene un firme y constante desarrollo basándose en sus ventajas competitivas, así podemos observar que entre los factores claves de la competitividad de la empresa están Frecuencias, Talento Humano y Participación en el mercado, mientras que la Cooperativa “El Dorado”, objeto de nuestra investigación, se ha estancado en un puesto inferior a sus competidores ya que tiene debilidades en Planificación, Talento Humano, Imagen corporativa, entre otras.

6.8.3 Selección de los puestos necesarios para un mejor servicio y distribución de cada una de sus funciones.

En las cooperativas de transporte, la organización administrativa y su estructura interna se encuentran establecidas en base a normas jurídicas determinadas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, las mismas que rigen la organización y el funcionamiento de los diferentes tipos de cooperativas sean éstas de producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

La Estructura Interna de la Cooperativa “El Dorado” se encuentra descrita en su Estatuto de la siguiente manera:

- Asamblea general de socios

- Consejo de administración

- Consejo de vigilancia

- Gerencia

- Comisiones especiales

El problema que se puede observar en cuanto a la organización de la institución es que los diferentes organismos no cumplen a cabalidad con todas las funciones establecidas

para cada uno de ellos debido a la falta de conocimiento de cuáles son exactamente sus atribuciones; también en algunos casos las funciones no están de acuerdo a su cargo además actualmente no cuenta con un organigrama que sirva de guía a la estructura organizativa de la institución, a más de esto podemos observar que no existe el conocimiento acerca de los diferentes métodos y técnicas administrativas lo que dificulta el óptimo funcionamiento de la organización y el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.(Naulaguari M. , 2013)

A continuación se propone un organigrama para la Cooperativa “El Dorado”, el mismo que servirá de orientación a la Administración:

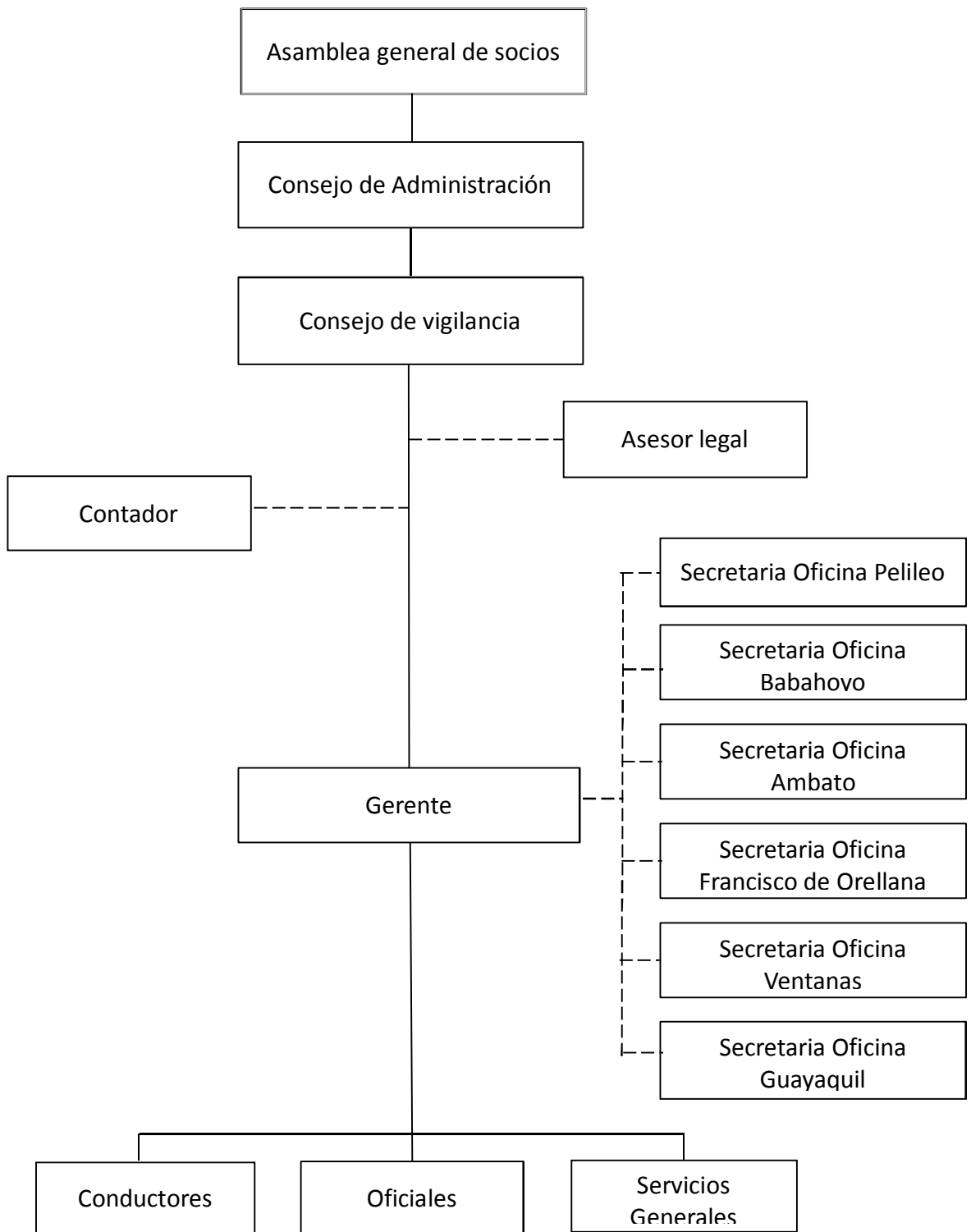


Figura 19 Organigrama estructural

A continuación, se presenta la descripción de cada una de las funciones que le corresponde a los cargos establecidos para el desarrollo eficiente de las actividades diarias de la Cooperativa “El Dorado”:



MANUAL DE FUNCIONES

**Cooperativa de Transporte
"El Dorado"**

CONTENIDO

Portada	92
Presentación.....	95
Objetivos del manual	96
Descripción de puestos por nivel.....	97
NIVEL DIRECTIVO	
Asamblea General de Socios.....	97
Consejo de Administración	99
Consejo de Vigilancia	101
NIVEL EJECUTIVO	
Gerente	103
NIVEL ASESOR	
Asesor legal	105
Contador.....	107
NIVEL OPERATIVO	
Conductor.....	109
Oficial.....	111
Servicios generales	113

NIVEL AUXILIAR

Secretaria..... 115

PRESENTACIÓN

La Cooperativa “El Dorado” se plantea el proyecto de elaboración del Manual de Funciones de las dependencias administrativas y operativas, congruente con la legislación vigente. Este proyecto surge de la necesidad de armonizar las relaciones internas de la Cooperativa, de manera que se mejoren y fortalezcan las condiciones de trabajo y por lo tanto el servicio al cliente externo sea mejor.

El presente manual de funciones y competencias, entonces, se convierte en una fuente de consulta permanente para todos los miembros de la organización ya que permite familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos. Su consulta permite identificar con claridad las funciones de cada uno de los puestos y evitar la duplicidad de funciones, conocer los lineamientos de comunicación y de mando y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo de las actividades, aspectos que permitirán a la Cooperativa “El Dorado” incrementar su competitividad basada en la atención al cliente.

OBJETIVOS DEL MANUAL

Objetivo general

Guiar y apoyar a la Cooperativa en el desarrollo del talento humano como soporte a los procesos de prestación del servicio al cliente externo.

Objetivos específicos

- Definir los perfiles básicos para todos los puestos de la Cooperativa, mediante la identificación de requisitos.
- Dotar de elementos al proceso de reclutamiento y selección de personal garantizando su efectividad.
- Comprometer al talento humano en el correcto desempeño de sus actividades basadas en el pleno conocimiento de sus funciones y responsabilidades.

Descripción de puestos por niveles

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA “EL DORADO”	Código: MF-CED-001	Pág. 01
	Elaborado por: Enid Soto C.	
	Revisado por: Ing. Leonardo Ballesteros	
	Aprobado por: Raúl Jinez L.	
Identificación del puesto		
Nombre del puesto: ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS		
Nivel funcional: Directivo	Jefe inmediato: No aplica	
Número de puestos: Igual al número de socios		
Naturaleza del puesto		

Máximo órgano de gobierno de la cooperativa la misma que está integrada por todos los socios.

Funciones

1. Reformar y aprobar el Estatuto y/o Reglamento Interno de la Cooperativa.
2. Elegir a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia.
3. Conocer y aprobar el informe anual de cuentas y actividades de los Consejos.
4. Pedir cuentas al Consejo de Administración y al Gerente cuando lo considere necesario.
5. Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación total o parcial de ellos.
6. Nombrar y remover con causa justa, a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, de las Comisiones especiales.
7. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría interna y externa.
8. Autorizar la emisión de certificados de aportación.
9. Decidir sobre el ingreso de nuevos socios.
10. Resolver en apelación, sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los organismos de la cooperativa.
11. Conocer las tablas de remuneración y de los ingresos que por cualquier concepto perciban el Gerente y los ejecutivos.

Perfil para el puesto

Formación:	Chofer profesional
-------------------	--------------------

Experiencia:	N/A
---------------------	-----

Habilidades:	N/A
---------------------	-----

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA “EL DORADO”	Código: MF-CED-001	Pág. 03
	Elaborado por: Enid Soto C.	
	Revisado por: Ing. Leonardo Ballesteros	
	Aprobado por: Raúl Jinez L.	
Identificación del puesto		
Nombre del puesto: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		
Nivel funcional: Ejecutivo	Jefe inmediato: Asamblea General de Socios	
Número de puestos: 8		
Naturaleza del puesto		
El Consejo de Administración es el órgano ejecutivo de la Asamblea General de Delegados y tendrá la representación de la sociedad		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dictar las normas generales de administración interna de la Cooperativa. 2. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. 3. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios 4. Dirigir las reuniones de la Asamblea 5. Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias. 6. Supervisar y evaluar el trabajo del Gerente. 7. Proponer a la Asamblea General reformas al Estatuto y reglamentos que sean de su competencia. 		

8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración y comisiones o comités especiales y removerlos cuando se observare incumplimiento de las normativas.
9. Autorizar los contratos en los que intervenga la cooperativa
10. Elaborar el plan de trabajo de la cooperativa y someterlo a conocimiento de la Asamblea General
11. Autorizar la transferencia de los certificados de aportación, que solo podrá hacerse entre socios o a favor de la cooperativa.
12. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la Cooperativa e informar a la Asamblea General.
13. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Cooperativa con sus respectivos presupuestos.
14. Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General.

Perfil para el puesto

Formación:	Chofer profesional
Experiencia:	N/A
Habilidades:	N/A

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA “EL DORADO”	Código: MF-CED-001	Pág. 05
	Elaborado por: Enid Soto C.	
	Revisado por: Ing. Leonardo Ballesteros	
	Aprobado por: Raúl Jinez L.	
Identificación del puesto		
Nombre del puesto: CONSEJO DE VIGILANCIA		
Nivel funcional: Directivo	Jefe inmediato: Asamblea General de Socios	
Número de puestos: 8		
Naturaleza del puesto		
Controla los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la Gerencia		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombrar al Presidente y Secretario del Consejo. 2. Controlar las actividades económicas de la Cooperativa. 3. Revisar la contabilidad de la Cooperativa, verificando la existencia de sustentos para cada asiento contable. 4. Realizar controles sobre los procedimientos de contratación realizados en la Cooperativa. 5. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones realizadas por la Auditoria interna o externa. 6. Revisar la expulsión de un socio y preparar los informes correspondientes. 7. Informa al Consejo de Administración y a la Asamblea General sobre los 		

riesgos que puedan afectar al funcionamiento de la Cooperativa.

8. Recibir y resolver denuncias de los socios, debidamente fundamentadas.

Perfil para el puesto

Formación:	Chofer profesional
Experiencia:	N/A
Habilidades:	N/A

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA “EL DORADO”	Código: MF-CED-001	Pág. 06
	Elaborado por: Enid Soto C.	
	Revisado por: Ing. Leonardo Ballesteros	
	Aprobado por: Raúl Jinez L.	
Identificación del puesto		
Nombre del puesto: GERENTE		
Nivel funcional: Ejecutivo	Jefe inmediato: Asamblea General de Socios	
Número de puestos: 1		
Naturaleza del puesto		
Planea, organiza, dirige y controla la compañía. Establece políticas para el funcionamiento de todos los departamentos de la compañía, dentro de las directrices fijadas por la Asamblea de Socios.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por el cumplimiento de los estatutos establecidos por la Asamblea de Socios. 2. Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa en todo acto o contrato. 3. Generar valor para los socios de la Compañía 4. Atender y solucionar quejas y reclamos del cliente interno y externo de la Compañía y darles soluciones inmediatas y rápidas 5. Efectuar estudios económicos sobre ventas y ampliación de operaciones 6. Revisar y controlar los informes financieros y de impuestos que se presenten a dependencias privadas y del Estado.(FUAC, 2005) 		

7. Cumplir y hacer cumplir a los socios las decisiones tomadas por la Asamblea General, los Consejos de Administración y Vigilancia
8. Presentar un informe de los balances semestrales y demás informes que solicite la Asamblea General
9. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de cada área de la cooperativa.
10. Contratar a los empleados necesarios para que labore en la cooperativa y, fijar sus remuneraciones.
11. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria.
12. Actualizar el registro de certificados de aportación.
13. Suscribir cheques conjuntamente con el Presidente de la Asamblea General de Socios.
14. Suministrar información requerida por las instituciones de control público.

Perfil para el puesto

Formación:	Administración de Empresas, Ing. Comercial, Organización de Empresas o afines.
Experiencia:	2 años
Habilidades:	Liderazgo, capacidad de planificación y dirección

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA “EL DORADO”	Código: MF-CED-001	Pág. 08
	Elaborado por: Enid Soto C.	
	Revisado por: Ing. Leonardo Ballesteros	
	Aprobado por: Raúl Jinez L.	
Identificación del puesto		
Nombre del puesto: ASESOR LEGAL		
Nivel funcional: Asesor	Jefe inmediato: Gerente General	
Número de puestos: 1		
Naturaleza del puesto		
Asesora tanto al presidente como al gerente acerca de los diferentes aspectos legales		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar, en el ámbito de su competencia, a la Asamblea General, al Consejo de Administración y al Gerente General incluyendo los aspectos estatutarios y reglamentarios que rigen el funcionamiento de tales órganos. 2. Estudiar y analizar problemas jurídicos a petición del Gerente General o la Asamblea General de Socios. 3. Trabajar eventualmente ante algún problema legal que se le presente a la Cooperativa. 4. Mantener un registro actualizado de reglamentos, resoluciones, leyes, decretos y cualquier otro documento legal. 5. Presentar informes de su gestión cuando sean requeridos. 6. Actualizar sus conocimientos en todo lo referente al sector del transporte. 7. Asumir la defensa judicial o extrajudicial de los consejos siempre y cuando se 		

relacione con actividades propias de la Cooperativa	
Perfil para el puesto	
Formación:	Jurisprudencia
Experiencia:	3 años
Habilidades:	Liderazgo, Comunicación efectiva, Negociación

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA “EL DORADO”	Código: MF-CED-001	Pág. 09
	Elaborado por: Enid Soto C.	
	Revisado por: Ing. Leonardo Ballesteros	
	Aprobado por: Raúl Jinez L.	
Identificación del puesto		
Nombre del puesto: CONTADOR		
Nivel funcional: Asesor	Jefe inmediato: Gerente	
Número de puestos: 1		
Naturaleza del puesto		
Asesora tanto al presidente como al gerente acerca de los diferentes aspectos contables		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el Gerente General lo referente a contabilidad, tesorería, facturación y cuentas por pagar de la Cooperativa. 2. Analizar con el Gerente General los registros de cuentas por pagar semanalmente y programar los pagos respectivos. 3. Coordinar con el Gerente General el análisis de las variaciones entre el presupuesto de recaudos mensuales, contra el real, de acuerdo con los soportes y registros respectivos. 4. Coordinar el pago de Nómina, Seguridad Social e Impuestos fiscales. 5. Elaborar y presentar al Gerente General los estados financieros de la cooperativa. 6. Controlar los aportes de los socios. 		
Perfil para el puesto		

Formación:	Contabilidad y Auditoría (CPA)
Experiencia:	2 años
Habilidades:	Rapidez de comprensión, perseverancia

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA “EL DORADO”	Código: MF-CED-001	Pág. 10
	Elaborado por: Enid Soto C.	
	Revisado por: Ing. Leonardo Ballesteros	
	Aprobado por: Raúl Jinez L	
Identificación del puesto		
Nombre del puesto: SECRETARIA		
Nivel funcional: Auxiliar	Jefe inmediato: Gerente	
Número de puestos: 6		
Naturaleza del puesto		
Apoya las operaciones diarias que realiza la Cooperativa		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender al público externo e interno, así como también orientarlos y brindarles información clara y oportuna cuando éstos lo requieran. 2. Redactar correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad. 3. Llevar registro de entrada y salida de la correspondencia 4. Verificar la documentación que llegue a la dependencia en cuanto a su procedencia y destino, a fin de poder remitirla correctamente a la respectiva área. 5. Realizar y recibir llamadas telefónicas. 6. Mantener en buen estado los elementos de trabajo asignados, respondiendo por 		

su cuidado y uso

7. Convocar a reuniones de la Cooperativa.
8. Actualizar el archivo de la Cooperativa.
9. Redactar las actas de las sesiones de la Asamblea General ya sea ordinaria o extraordinaria y del Consejo de Administración.
10. Llevar un registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales
11. Elaborar y difundir los horarios de los turnos y rutas de las unidades.
12. Vender los boletos para las diferentes rutas.
13. Verificar las tarjetas de control de las unidades.

Perfil para el puesto

Formación:	Mínimo Bachillerato o Secretariado
Experiencia:	0 a 1 año
Habilidades:	Relaciones humanas, atención al cliente, informática, comunicación efectiva oral y escrita

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA “EL DORADO”	Código: MF-CED-001	Pág. 11
	Elaborado por: Enid Soto C.	
	Revisado por: Ing. Leonardo Ballesteros	
	Aprobado por: Raúl Jinez L.	
Identificación del puesto		
Nombre del puesto: CONDUCTOR		
Nivel funcional: Operativo	Jefe inmediato: Gerente	
Número de puestos: 41		
Naturaleza del puesto		
Presta el servicio de transporte diariamente a los usuarios.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conducir con responsabilidad. 2. Respetar las señales de tránsito y normativas vigentes. 3. No sobrepasar los límites de velocidad. 4. Realizar y coordinar el mantenimiento y chequeo de las unidades 5. Verificar el buen estado de la unidad antes de cada viaje. 6. Respetar las paradas autorizadas para el ascenso y descenso de los pasajeros. 7. Ser amable y respetuoso con todos los pasajeros. 8. Disponer de todos sus documentos legales durante los viajes. 9. Respetar los turnos y horarios establecidos por la cooperativa. 		

10. Reportar la hora de llegada y salida al destino.

11. Acatar las disposiciones de los superiores.

12. Vestir con uniforme en buen estado y limpio.

Perfil para el puesto

Formación:	Chofer profesional
Experiencia:	1 a 2 años
Habilidades:	Reconocimiento de problemas, orientación espacial

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA “EL DORADO”	Código: MF-CED-001	Pág. 13
	Elaborado por: Enid Soto C.	
	Revisado por: Ing. Leonardo Ballesteros	
	Aprobado por: Raúl Jinez L	
Identificación del puesto		
Nombre del puesto: OFICIAL		
Nivel funcional: Operativo	Jefe inmediato: Conductor	
Número de puestos: 41		
Naturaleza del puesto		
Asiste al conductor en las actividades relacionadas al transporte.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir a los clientes hacia la unidad de turno. 2. Recibir el equipaje de los clientes y ubicarlos en el sitio más adecuado. 3. Ubicar a los pasajeros dentro de la unidad en los asientos disponibles. 4. Limpiar frecuentemente el interior de la unidad de transporte. 5. Colocar fundas plásticas o basureros individuales en la unidad. 6. Eliminar periódicamente los desperdicios de los basureros. 7. Cobrar el pasaje a los usuarios que no disponen de boleto. 8. Ser amable y respetuoso con los pasajeros sin importar su raza, género o condición económica. 9. Apoyar al conductor en lo que se requiera durante el viaje. 		

10. Dotar de música o video a los pasajeros en viajes de larga duración.
11. Revisar la unidad cuando todos los pasajeros hayan descendido en el punto de llegada.
12. Reportar al conductor y a la Oficina más cercana de la Cooperativa los objetos olvidados por algún pasajero.

Perfil para el puesto

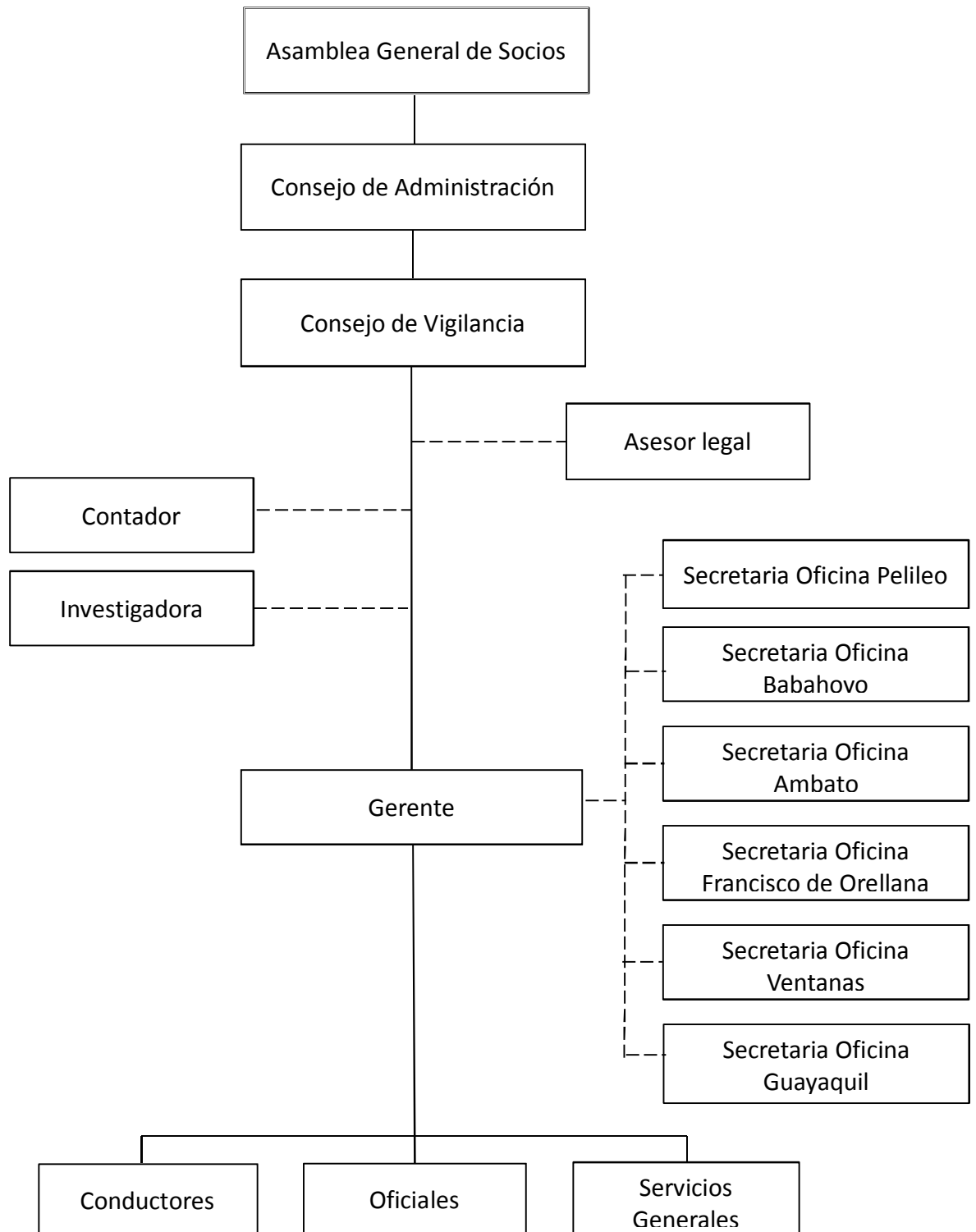
Formación:	Bachiller
Experiencia:	N/A
Habilidades:	Comunicación efectiva oral, atención al cliente

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA “EL DORADO”	Código: MF-CED-001	Pág. 15
	Elaborado por: Enid Soto C.	
	Revisado por: Ing. Leonardo Ballesteros	
	Aprobado por: Raúl Jinez L	
Identificación del puesto		
Nombre del puesto: SERVICIOS GENERALES		
Nivel funcional: Operativo	Jefe inmediato: Gerente	
Número de puestos: 6		
Naturaleza del puesto		
Asea y mantiene la limpieza en las instalaciones de la Cooperativa.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la limpieza de oficinas. 2. Realizar la limpieza y regar agua en las áreas verdes. 3. Cuidar las herramientas y equipos asignados para su labor. 4. Cuidado y mantenimiento de las instalaciones. 5. Realizar mensajería interna. 6. Proveer fundas plásticas a los oficiales de las unidades requeridas para basura u otro uso. 7. Auxiliar al oficial en la limpieza interna de la unidad antes de su salida. 		
Perfil para el puesto		
Formación:	Bachiller	
Experiencia:	N/A	

Habilidades:	Iniciativa
---------------------	------------

6.9. Administración de la propuesta

6.9.1. Estructura orgánica



6.9.2. Cronograma

ACTIVIDAD	TIEMPO (2014-2015)																							
	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Determinar la situación actual de la Cooperativa “El Dorado”	■	■	■	■																				
Identificar los factores clave de éxito					■	■																		
Elaborar una matriz de competitividad							■	■																
Seleccionar los puestos adecuados para la Cooperativa									■	■	■													
Elaborar el organigrama estructural												■	■	■										
Diseñar el manual de funciones															■	■	■	■						
Entregar el Manual de Funciones para su implementación.																			■	■	■	■		

6.9.3. Presupuesto

Cuadro 20 Presupuesto

CANTIDAD	DETALLE	V. UNITARIO	V. TOTAL
Recursos Tecnológicos			
1	Computador portátil DELL	\$ 750,00	\$ 750,00
1	Flash Memory Kingston 4GB	\$ 12,00	\$ 12,00
1	Proyector de imágenes SONY	\$ 600,00	\$ 600,00
Recursos materiales			
2	Remas de papel bond 75 gr.	\$ 4,00	\$ 8,00
95	Perfiles plásticos	\$ 0,50	\$ 47,50
1	Caja de esferográficos	\$ 3,00	\$ 3,00
1	Caja de clips	\$ 2,00	\$ 2,00
1	Perforadora	\$ 3,00	\$ 3,00
1	Grapadora	\$ 3,00	\$ 3,00
1	Caja de grapas	\$ 2,00	\$ 2,00
Otros recursos			
240	Internet	\$ 0,80	\$ 192,00
1000	Impresiones	\$ 0,10	\$ 100,00
		Total	\$ 1.722,50

6.10. Evaluación de la propuesta

Cuadro 21 Evaluación de la propuesta

PREGUNTA	DETALLE
¿Quién solicita la evaluación?	La Asamblea General de Socios de la Cooperativa "El Dorado"
¿Para qué evaluar?	Para verificar el cumplimiento de objetivos
¿Qué evaluar?	La implementación del Manual de Funciones y que cada una de las personas conozca su contenido y lo aplique diariamente
¿Quién evalúa?	Gerente General y un Auditor Externo (contrato)

¿Cuándo evaluar?	Durante y después de la implementación del manual
¿Cómo evaluar?	En forma cuantitativa mediante indicadores de cumplimiento
¿Con qué evaluar?	Encuestas, diagnósticos, indicadores

Fuente: Investigación

Elaborado por: Enid Soto

6.11 Bibliografía

- Babylon. (2010). Obtenido de <http://diccionario.babylon.com/>
- Borra, C. (2004). *La estimación de la demanda de transporte de mercancías: una aplicación para Andalucía*. Sevilla: Universidad de Sevilla. pp 138,139
- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid: Díaz de Santos. pp 575-577.
- De Rus, G. (2003). *Economía del transporte*. España: Antoni Bosch. pp 2-16, 169-175.
Recuperado de <http://books.google.es/books?id=wC2YdObpLrIC&printsec=frontcover&dq=Econom%C3%ADa+del+transporte&hl=es&sa=X&ei=qyrQUvWsJ6vNsQTepYCADADA&ved=0CD0Q6AEwAA#v=onepage&q=Econom%C3%ADa%20del%20transporte&f=false>
- Duque, G. (2007). *Introducción a la economía del transporte*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Estevan, A. (2006). *Hacia la reconversión ecológica del transporte en España*. Madrid. p 35.
- Fernández, E. (2000). *La competitividad de la empresa: un enfoque basado en la teoría de recursos*. Oviedo: Universidad de Oviedo. pp 9, 10, 14-25
- Fernández, J. (2006). *Planificación estratégica de ciudades: nuevos instrumentos y procesos*. Barcelona: Reverté S.A. p 172. Recuperado de http://books.google.es/books?id=LvLNRCpPdSgC&pg=PA172&dq=planificaci+on+estrategica+del+transporte&hl=es&sa=X&ei=q7bQUuPiEu_jsATA5IDwDQ

&ved=0CFIQ6AEwAg#v=onepage&q=planificacion%20estrategica%20del%20transporte&f=false

Fundación BBVA. (2008). *Competitividad y crecimiento: una perspectiva regional*. España.

Garzón, J. (2013). *Incidencia del servicio de transporte con relación a la satisfacción del cliente en la Cooperativa de Transportes "Santa" matriz Ambato en el año 2011*. Universidad Técnica de Ambato.

Gofee, R. (2001). *El carácter organizacional: cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. España: Granica S.A. pp 36

Guía de diseño y mejora continua procesos asistenciales (S.F.). Recuperado de http://www.juntadeandalucia.es/salud/export/sites/csalud/galerias/documentos/p_3_p_3_procesos_asistenciales_integrados/guia_diseno/guia_diseno_primera.pdf

Hax, A. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica. pp 51-55

Illescas, S. (2007). *Proyecto de desarrollo para mejorar el sistema de transportación interprovincial análisis de ruta Guayaquil-Salitre-Vinces*. Escuela Superior Politécnica del Litoral.

INEC. (2009). *El transporte terrestre de pasajeros en Ecuador y Quito: perspectiva histórica y situación actual*. Quito.

Instituto Mexicano del Transporte. (1992). *Capacidad del transporte público en autobuses interurbanos y suburbanos*. Querétaro.

- Lazo, H. (s.f.). *FENACREP*. Obtenido de http://www.fenacrep.org/web/sintesis_info_i.php?id=707
- Lundy, M. (S.F.). *Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala*. (Proyecto de desarrollo de agroempresas rurales)
- Montezuma, R. (1996). *El transporte urbano: un desafío para el próximo milenio*. Santafé de Bogotá: Centro Editorial Javeriano. pp 53,54
- Morales, H. (2006). *Ingeniería Vial I: para estudiantes de grado de ingeniería civil*. República Dominicana: Búho. p 16-18
- Naulaguari, M. (2013). *Diseño de un sistema de gestión administrativa para la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros en buses "Río Paute"*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Ortúzar, J. (2008). *Modelos de transporte*. España: Universidad de Cantabria. p 62. Recuperado de <http://books.google.es/books?id=T5ghp12eCGQC&pg=PA47&dq=planificacion+estrategica+del+transporte&hl=es&sa=X&ei=wXvQUoKOLoTEsASr8IGgDA&ved=0CGkQ6AEwCA#v=onepage&q=planificacion%20estrategica%20del%20transporte&f=false>
- Pérez, C. (2010). *Calidad Total en la atención al cliente: pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Ideas propias. pp 1-8. Recuperado de <http://books.google.es/books?id=jL5Ftk4jiMMC&printsec=frontcover&dq=calidad+total&hl=es&sa=X&ei=IeDSUo2DFenLsQT-2IGIBQ&ved=0CFgQ6AEwBQ#v=onepage&q=calidad%20total&f=false>

Porter, M. (1990). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Cecsá. Recuperado de <http://books.google.es/books?id=wGMyJJ4Ie2UC&pg=PA32&dq=calidad+total+porter+1990&hl=es&sa=X&ei=q5ATU52ILMHF2QX64IDAAw&ved=0CEQ Q6AEwAg#v=onepage&q=calidad%20total%20porter%201990&f=false>

Sánchez, G. (2012). *La “caja común” como modelo de gestión operativo financiero en la Compañía de transporte San Francisco de Chillogallo S.A.* (Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gerencia y Liderazgo). Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

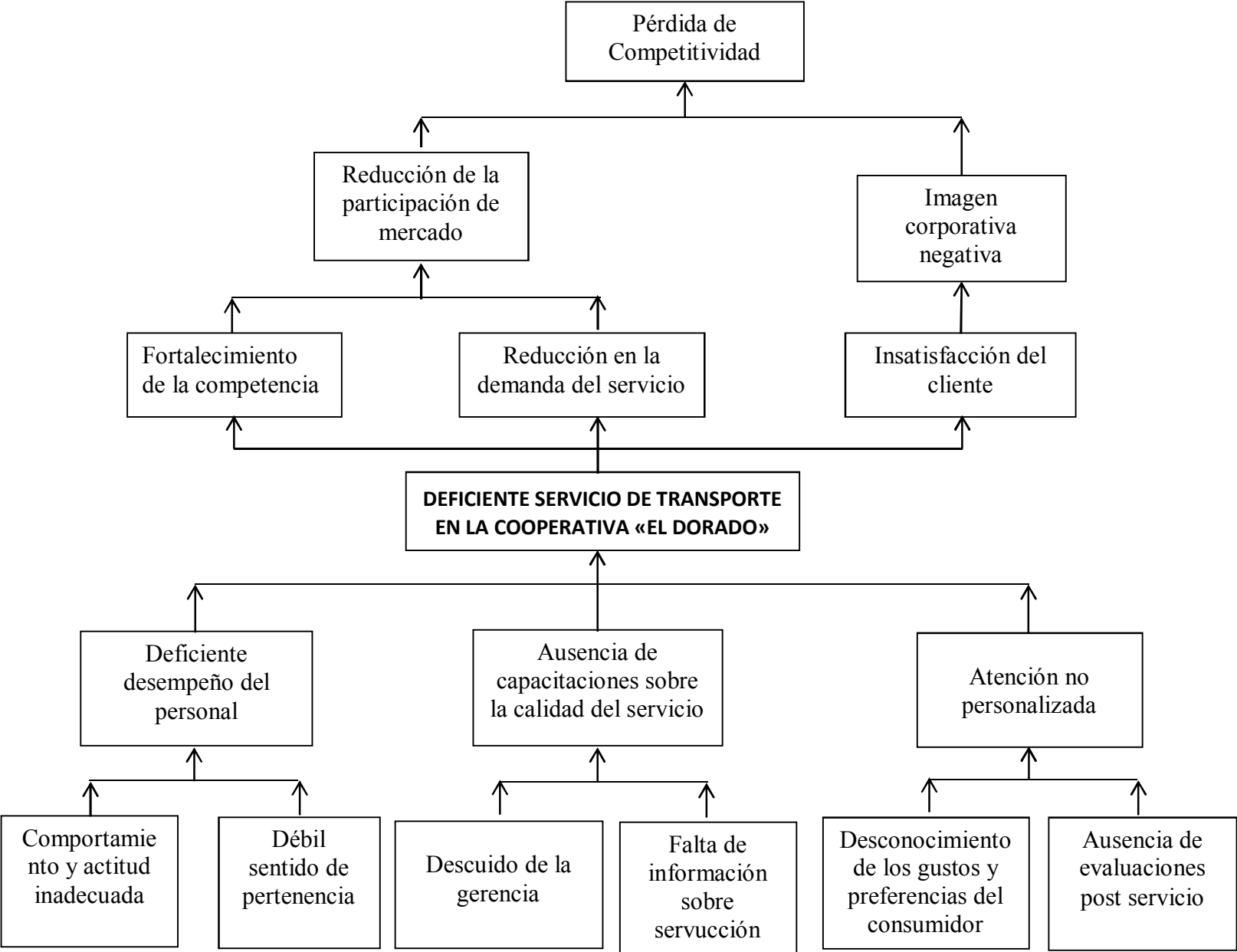
Strategor (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad: política general de empresa*. Barcelona: Masson. Pp 36-47

Yanchaguano, E. (2011). *Plan de Marketing para la Cooperativa de Transporte de carga pesada Rutas del Cotopaxi del Cantón Latacunga*. Universidad Técnica de Cotopaxi.

Zegarra, J. (24 de Noviembre de 2008). *Talento Humano*. Obtenido de <http://humans-talent.blogspot.com/2008/11/manual-de-organizacin-y-funciones.html>

ANEXOS

ANEXO 01Árbol del problema



ANEXO 02 Modelo de encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa “El Dorado”

Objetivo: Investigar cómo influye el deficiente servicio de transporte de pasajeros en la competitividad de la Cooperativa “El Dorado”.

Instrucciones:

- Seleccione la respuesta que se ajuste a su criterio con una (X)
1. **¿Cuál de los servicios de transporte utiliza con mayor frecuencia en la Cooperativa “El Dorado”?**
 - Transporte de pasajeros ()
 - Transporte de carga ()
 - Transporte de turismo ()
 2. **¿Con que frecuencia utiliza el servicio de transporte de la Cooperativa “El Dorado”?**
 - Siempre ()
 - Casi siempre ()
 - A veces ()
 - Pocas veces ()
 - Nunca ()
 3. **¿Cuál de los siguientes parámetros considera más importante?**
 - Frecuencia ()
 - Comodidad ()

- Seguridad ()
- Precio ()

4. La comodidad y seguridad en el servicio de transporte de pasajeros ¿es adecuada?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- A veces ()
- Pocas veces ()
- Nunca ()

5. ¿Cuál es el estado de las unidades de transporte en la Cooperativa “El Dorado”?

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()

6. ¿Considera necesaria la capacitación permanente de los conductores sobre la calidad del servicio?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- A veces ()
- Pocas veces ()
- Nunca ()

7. ¿Cómo calificaría el servicio de otras cooperativas de transporte similares?

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()

- Regular ()
- Malo ()

8. ¿El precio por el servicio de transporte de pasajeros es el indicado legalmente?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- A veces ()
- Pocas veces ()
- Nunca ()

9. ¿La Cooperativa “El Dorado cuenta con los recursos necesarios para brindar un buen servicio?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- A veces ()
- Pocas veces ()
- Nunca ()

10. ¿Recibe usted una adecuada atención al cliente?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- A veces ()
- Pocas veces ()
- Nunca ()

11. ¿Cree que la Cooperativa “El Dorado” en la actualidad obtenga rendimientos económicos favorables?

- Siempre ()

- Casi siempre ()
- A veces ()
- Pocas veces ()
- Nunca ()

12. ¿Considera que la imagen corporativa de “El Dorado” es positiva?

- **Siempre** ()
- **Casi siempre** ()
- **A veces** ()
- **Pocas veces** ()
- **Nunca** ()

Gracias por su colaboración

ANEXO 04 Fotografías



Anexo 05 RUC de la Cooperativa "El Dorado"

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1890085462001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE TRANSPORTES EL DORADO
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: JINEZ LOPEZ RAUL OSWALDO
CONTADOR: URIARTE BENAVIDES EMMA BEATRIZ

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 13/06/1973 **FEC. CONSTITUCION:** 13/05/1973
FEC. INSCRIPCION: 30/07/1985 **FECHA DE ACTUALIZACION:** 18/02/2013

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES

DOMICILIO TRIBUTARIO:

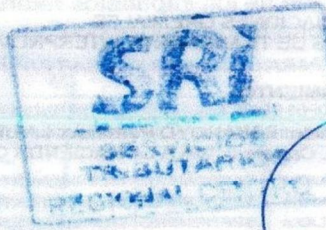
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: PELILEO Cella: GALO PLAZA Número: 6/N
Intersección: CHIMBORAZO Referencia ubicación: JUNTO A LA ESCUELA DOMINGO FAUSTO SARMIENTO Telefono
Trabajo: 032830227 Fax: 032830227

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 007 **ABIERTOS:** 7
JURISDICCION: \ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA **CERRADOS:** 0



Raul Jinez
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Rosario Lopez
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LPLA020407 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1580 Fecha y hora: 18/02/2013 12:23:28

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1890085462001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE TRANSPORTES EL DORADO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 13/05/1973

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES
SERVICIOS REGULARES DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN AUTOBUS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: PELILEO Calle: GALO PLAZA Número: S/N Intersección:
CHIMBORAZO Referencia: JUNTO A LA ESCUELA DOMINGO FAUSTO SARMIENTO Telefono Trabajo: 032830227 Fz
032830227

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 30/07/1985

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES
SERVICIOS REGULARES DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN AUTOBUS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Ciudadela: INGAHURCO Calle: AV. LAS AMERICAS Número:
S/N Referencia: A UNA CUADRA DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO Edificio: TERMINAL TERRESTRE Telefono
Trabajo: 032952579

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 30/07/1985

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES
SERVICIOS REGULARES DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN AUTOBUS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: LOS RIOS Cantón: BABAHOYO Parroquia: LA UNION Calle: PRINCIPAL Número: S/N Referencia: A TRES CUADRAS
DEL PARQUE CENTRAL Carretero: VIA A LA HACIENDA CLEMENTINA Telefono Trabajo: 052734745



[Firma manuscrita]
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LPLA020407

Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1580

Fecha y hora: 18/02/2013 12:23:36

Anexo 06 Listado de Socios de la Cooperativa “El Dorado”

COOPERATIVA DE TRANSPORTES EL DORADO			
LISTA DE SOCIOS			
#	NOMBRES COMPLETOS	C.I. #	DIRECCION DEL DOMICILIO
1	MORALES SANCHEZ LUIS GONZALO	180145423-0	Av. Confraternidad entre Eloy Alfaro y Juan Velasco Ibarra
2	VILLENA OJEDA SEGUNDO RAUL	180147980-7	Pelileo, - Inapi
3	YANZAGUANO TOAINGA LUIS ANDULFO	180376744-9	Parr. Bolívar Caserio Quitocucho, cerca el Estadio.
4	NUÑEZ RAMOS MARCO PATRICIO	091343540-0	Quito, Machala # 52 y José Hervoso.
5	CASTRO NUÑEZ ADOLFO SALOMON	180105674-6	
6	NUÑEZ RAMOS LUIS HERNAN	180318059-3	Benítez Centro
7	RAMIREZ EGAS CARLOS HUMBERTO	180076629-5	
9	CAYAMBE GAGLAY JULIO CESAR	020065489-5	
10	VALLIN QUILLIGANA SIXTO FABIAN	180383600-4	Quero Jaloa La Libertad.
11	REA QUISHPE GUSTAVO GILBERTH	020141366-3	
12	ALDAS ALDAS JOSE LAUREANO	180125196-6	Parr. Totoras Barrio Palagua via Cevallos S/N.
13	VALLIN QUILLIGANA ROFLO ELOY	180288746-1	Parr. Bolívar-Quitocucho calle Principal.
14	NUÑEZ RAMOS JOSE DANIEL	091867499-5	
15	AUCATOMA CAYAMBE SEGUNDO LUIS	020079064-0	
16	CUNALATA CUNALATA ORGIO ENRIQUE	180268331-6	
17	ZURITA GARCES LINO CLEMENTE	180317437-2	Parr. Benítez Barrio Central via Pelileo Quero.
18	FLORES PEDRO JOSE	180109789-8	San Pedro Parroquia Montalvo.
19	CISNEROS PAREDES EDMUNDO MARCELITO	180225245-0	Parroquia Huambaló-Caserío Surangay
20	CAMPOS CAMPOS CESAR RAMIRO	180236100-4	Parroquia Bolívar
21	VELÁSQUEZ FLORES FRANKLIN GERARDO	180215871-5	Calicuchima s/n y Antonio Clavijo.
22	ALTAMIRANO NUÑEZ EDWIN GERMAN	180260215-9	García Moreno y Montalvo.
23	JINEZ LOPEZ RAUL OSWALDO	180087841-3	
24	MORALES FLORES NEY ENRIQUE	180217136-1	
25	CISNEROS PAREDES ISIDRO OLEGARIO	180251491-7	Parroquia Huambaló centro frente al parque
26	VILLEGAS FLORES LUIS MARCELO	180007803-0	
27	MARTINEZ VILLEGAS FIDEL NOE	180162515-1	Parroquia Huambaló-Caserío Surangay
28	LOPEZ GALLO MILTON ISIDRO	180145205-1	
29	QUINGA CHICAIZA SEGUNDO VIDAL	180113278-6	Parroquia Bolívar-Caserío Quitocucho
30	PEREZ VALENCIA SEGUNDO PATRICIO	180192138-6	
31	MARTÍNEZ AMAN FAUSTO NAPOLEON	180102222-7	Pelileo- El Tambo
32	REA REA SEGUNDO JUAN	020087100-2	
33	LLERENA OÑATE CARLOS EMILIANO	180049300-7	Pelileo, Barrio Dario Guevara
34	ROJANO SEGUNDO MANUEL	180210702-7	Pelileo, Av. 22 de Julio Av. Confraternidad
35	ANDALUZ AILLON WILSON FERMIN	180146028-0	
36	NUÑEZ ZUÑIGA EMIGDIO ELIXDRAU	180174124-8	
37	PAREDES CRUZ EDUARDO MESA	180240239-4	Parroquia Huambaló-Caserío Surangay Centro
38	MARFETAN FREIRE CARLOS HUMBERTO	180340213-8	Ambato-Huachi Grande -Barrio Gran Colombiana
39	APUNTE NUÑEZ FREDDY JAVIER	180322864-0	
40	ZURITA GARCES ANTONIO EMILIANO	180246049-1	Benítez- Cerca de la Tenencia Política.
41	ALTAMIRANO LOZADA HECTOR NEPTALI	180107885-6	
42	NUÑEZ JINES LUIS VICENTE	180113685-2	Parroquia Benítez Centro