



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del  
título de Ingeniera en  
Gestión Empresarial

**TEMA**

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL  
SERVICIO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS FLOTA  
BOLÍVAR.**

**AUTORA:**

**Marisela Annabel García Vélez**

**DIRECTOR:**

**Ing. Pedro Miranda Ullón, MSc.**

**QUEVEDO – ECUADOR**

**2015**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA**

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL  
SERVICIO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS FLOTA  
BOLÍVAR.**

Aprobado:

---

Ing. Birmania Velasco Barahona, M.Sc.  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS**

---

Ing. Carlos Villacís Laínez, MSc.  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS**

---

Ing. Julia Fajardo Arriaga, MSc.  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS**

QUEVEDO- LOS RÍOS- ECUADOR

AÑO 2015

## **CERTIFICACIÓN**

**Ing. Pedro Miranda Ullón, MSc.** Director de Tesis de Grado, **CERTIFICO:** Que la Srta. Marisela Annabel García Vélez, realizó la tesis titulada, **LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS FLOTA BOLÍVAR**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

---

**Ing. Pedro Miranda Ullón, MSc.**

**DIRECTOR DE TESIS**

## **AUTORÍA**

Yo, **MARISELA ANNABEL GARCIA VELEZ**, declaro ser la autora exclusiva de la presente tesis de grado, es original, auténtica y personal.

Todos los efectos académicos y legales que se desprenden del presente proyecto son de mi exclusiva responsabilidad.

---

**Autora**

## DEDICATORIA

Son muchas las personas especiales a las que quiero agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar en dónde estén o si alguna vez llegan a leer esta dedicatoria quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Mami, no me equivoco si digo que eres la mejor mamá del mundo, gracias por todo tu esfuerzo, tu apoyo y por la confianza que depositaste en mí. Gracias por estar siempre, mi lado. Te quiero mucho.

Papá, éste es un logro que quiero compartir contigo, gracias por ser mi papá. Quiero que sepas que ocupas un lugar especial.

A mis hermanos, ¿adivinen qué? Lo logre. Son los mejores hermanos que una gran hermana puede tener, gracias.

## **AGRADECIMIENTO**

Habiendo realizado este trabajo de investigación, hago constar mi agradecimiento sincero a las siguientes personas e instituciones que me han apoyado:

Primero a Dios, quien me creó, formó e hizo la personas que soy.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, a través de la FCE, y la carrera de Gestión Empresarial, fuente principal de mis conocimientos y habilidades que pondré en práctica en mi vida profesional.

Al Ing. MSc. Pedro Miranda Ullón, Director de Tesis, por su desinteresada ayuda y colaboración.

A la Empresa de Transportes Flota Bolívar, en la persona de su Gerente, y Directivos.

A todas las personas que me ayudaron a recopilar información para la el desarrollo de la investigación.

Y demás personas que aportaron con un granito de arena para que el presente trabajo alcance sus objetivos.

## ESQUEMA DE CODIFICACIÓN

( DUBLIN CORE) ESQUEMA DE CODIFICACIÓN			
1	<b>Título/Title</b>	M	“LA GESTION ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS FLOTA BOLÍVAR EN LA CIUDAD DE QUEVEDO”.
2	<b>Creador/Creator</b>	M	MARISELA ANNABEL GARCIA VELEZ.
3	<b>Materia/Subject</b>	M	CIENCIAS EMPRESARIALES; CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
4	<b>Descripción /Description</b>	M	LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SE REALIZÓ EN EL CANTÓN QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RÍOS, EL OBJETIVO LA MISMA CONSISTIÓ EN REALIZAR UN ESTUDIO SOBRE LA GESTION ADMINISTRATIVA Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS “ FLOTA BOLÍVAR” A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS DEL MARCO EMPRESARIAL, BASADO EN LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO, QUE PERMITA ESTABLECER ESTRATEGIAS ADECUADAS Y OPORTUNAS MEDIANTE LAS CUALES LA COOPERATIVA CENTRE SU ACTIVIDAD PARA ALCANZAR EL CRECIMIENTO DE LA MISMA MEJORANDO EL SERVICIO A LOS USUARIOS Y GENERAR UN BENEFICIO JUSTO PARA LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA.
5	<b>Editor/Publisher</b>	M	FCE: CARRERA INGENIERIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL; MARISELA ANNABEL GARCIA VELEZ.

6	<b>Colaborador/Contributor</b>	O	NINGUNO
7	<b>Fecha/Date</b>	M	10 /05/2013
8	<b>Tipo/Type</b>	M	TESIS DE GRADO
9	<b>Formato/Format</b>	R	Microsoft Office Word 2010
10	<b>Identificador/Identifier</b>	M	<a href="http://biblioteca.uteq.edu.ec">http://biblioteca.uteq.edu.ec</a>
11	<b>Fuente/Source</b>	O	
12	<b>Lenguaje/Language</b>	M	Español
13	<b>Relación/Relation</b>	O	Ninguno
14	<b>Cobertura Coverage</b>	O	LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS "BOLÍVAR" SE ENCUENTRA UBICADA EN LA AV. SAN RAFAEL.
15	<b>Derechos/Rights</b>	M	Ninguno
16	<b>Audiencias /Audience</b>	O	PROYECT OF INVESTIGATION

## INDICE

Pág.

PORTADA .....	i
MIEMBROS DEL TRIBUNAL .....	ii
CERTIFICACIÓN .....	iii
AUTORÍA .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ESQUEMA DE CODIFICACION .....	vii
INDICE.....	ix
INDICE DE CUADROS.....	xiv
INDICE DE GRÁFICOS.....	xv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvii
SUMARY .....	xviii

### **CAPITULO I**

<b>MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción.....	2
1.1.1. Problematización.....	3
1.1.2. Formulación del problema.....	3
1.1.3. Sistematización del problema .....	4
1.1.4. Justificación.....	4
1.2. Objetivos .....	5
1.2.1. Objetivo general .....	5
1.2.2. Objetivos específicos .....	5
1.3. Hipótesis .....	5
1.3.1. Hipótesis General .....	6
1.3.2. Hipótesis específicas .....	6
1.3.3. Variables .....	6
1.3.3.1. Variable Independiente .....	6
1.3.3.2. Variable Dependiente.....	6

### **CAPITULO II**

<b>MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>7</b>
-----------------------------------------------	----------

2.1.	Marco Teórico.....	8
2.1.1.	Marco Conceptual.....	8
2.1.1.2.	Naturaleza de la organización.....	8
2.1.1.3.	Beneficios de la organización .....	8
2.1.1.4.	Concepto de Empresa .....	9
2.1.1.5.	Fines de la Empresa .....	9
2.1.1.6.	Recursos organizacionales.....	9
2.1.1.7.	Recursos Físicos o Materiales .....	10
2.1.1.8.	Recursos Financieros .....	10
2.1.1.9.	Recursos Humanos .....	10
2.1.1.10.	Recursos Mercadológicos.....	10
2.1.2.	Recursos Administrativos .....	10
2.1.2.1.	Administración .....	10
2.1.2.2.	Dirección y Control.....	11
2.1.2.3.	Importancia de la Administración .....	11
2.1.2.4.	El proceso Administrativo .....	12
2.1.2.5.	Planeación .....	13
2.1.2.6.	Planeación estratégica.....	13
2.1.2.7.	Reestructura Organizacional.....	14
2.1.2.8.	Dirección.....	14
2.1.3.	Servicio al Cliente .....	15
2.1.3.1.	Comunicación .....	15
2.1.3.2.	Democracia.....	15
2.1.3.3.	Transporte .....	16
2.1.3.4.	Transporte urbano .....	16
2.1.3.5.	Transporte terrestre .....	16
2.1.3.6.	El Transporte en el Ecuador. ....	17
2.1.3.7.	Transporte en ciudades .....	17
2.1.4.	Origen de las Cooperativas .....	18
2.1.4.1.	Valores y principios Cooperativos.....	18
2.1.4.2.	Cooperativismo. ....	18
2.1.4.3.	Cooperativas de Transporte .....	19
2.1.5.	El Cliente .....	19

2.1.5.1.	Atención al cliente .....	20
2.1.5.2.	Calidad .....	21
2.1.5.3.	Estrategias del servicio .....	22
2.1.6.	Manuales .....	22
2.1.6.1.	Finalidad del Manual de Organización y Funciones.....	23
2.1.6.2.	Objetivos del Manual de organización y funciones .....	23
2.1.6.3.	Manual de Organización y Funciones .....	24
2.1.6.4.	Concepto del Manual de Organización y funciones .....	24
2.1.6.5.	El Manual de Organización y Funciones permite.....	24
2.1.6.6.	Finalidad del Manual de Organización y Funciones.....	25
2.1.6.7.	Objetivos del Manual de organización y funciones .....	25
2.1.6.8.	Procesos para la elaboración del Manual de Organización y Funciones.....	25
2.1.6.9.	Manual de políticas y procedimientos .....	26
2.1.6.10.	Definición de Política.....	26
2.1.6.11.	Definición de Manual de Políticas .....	27
2.1.6.12.	Objetivo del Manual de Políticas.....	27
2.1.6.13.	Importancia de Manual de Políticas .....	27
2.1.6.14.	Ventajas de los manuales de Políticas.....	28
2.1.6.15.	Tipos de Manuales de Políticas .....	28
2.1.6.16.	Desarrollo de políticas.....	28
2.1.6.17.	Preparación del manual .....	29
2.1.6.18.	Elaboración del manual.....	29
2.1.6.19.	Definición de manual de procedimientos .....	30
2.1.7.	Mejoramiento continuo.....	30
2.1.7.1.	Objetivos y políticas .....	31
2.1.7.2.	Contenido del manual de procedimientos .....	32
2.1.8.	Estructura orgánica de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “Bolívar” .....	33
2.2.	Marco Legal .....	32
 <b>CAPITULO III</b>		
<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....</b>		<b>54</b>
3.1.	MATERIALES Y MÉTODOS .....	55

3.1.1.	Localización de la Investigación .....	55
3.2	Métodos .....	55
3.2.1	Deductivo. ....	55
3.2.2	Analítico. ....	55
3.2.3	Estadístico.....	56
3.3	Tipos de investigación.....	56
3.3.1	De campo.....	56
3.3.2	Descriptiva. ....	56
3.3.3	Bibliográfica.....	56
3.4	Fuentes .....	56
3.4.1	Primarias. ....	56
3.4.2	Secundarias. ....	57
3.5	Población y Muestra.....	57
3.5.1	Población .....	57
3.5.2	Muestra .....	57

#### **CAPITULO IV**

<b>ANALISIS EINTERPRETACION DE RESULTADOS.....</b>	<b>58</b>	
4.1.	Encuesta Aplicada al Personal Administrativo de la Empresa de Transporte Flota Bolívar de Quevedo .....	59
4.2.	Análisis Situacional Foda De La Cooperativa De Transportes Flota Bolívar.....	67
4.2.1.	Análisis Externo .....	67
4.3.	Análisis Interno.....	67
4.3.1.	Gestión Administrativa de la Institución.....	68
4.3.2.	Gestión de Comercialización.....	68
4.3.3.	Gestión Financiera y Legal.....	68
4.4.	Análisis FODA.....	69
4.4.1	Matriz de Evaluación de Factores Internos (Mefi).....	70
4.4.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos (Mefe).....	71
4.5	Comprobación de Hipótesis.....	72
4.6	Estudio de Impacto Ambiental.....	73
4.6.1	Plan Renova.....	73
4.6.2	Su alcance.....	74

4.6.3	Requisitos para Chatarrización.....	74
4.7.	Proceso de Gestión Administrativa para Mejorar el Servicio de Transporte de Pasajeros de la Cooperativa Flota Bolívar de Quevedo.....	77
4.7.1.	Procedimientos para el Mantenimiento Preventivo para los Vehículos de Flota Bolívar .....	77
4.7.2.	Elección del Vehículo .....	78
4.7.3.	Consumo de Combustible .....	78
4.7.4	Materiales que componen el Vehículo .....	78
4.7.5.	Mantenimiento.....	79
4.7.6.	Coeficiente Aerodinámico.....	79
4.7.7.	Hoja de Vida del Vehículo.....	79
4.7.8.	Inspección Pre operacional.....	80
4.8.	Estructura Organizacional, Manual de Funciones y Procedimientos para la empresa de transportes Bolívar.....	82
4.8.1.	Organigrama Actual de la Cooperativa de Transportes Bolívar.....	82
4.8.2.	Estructura Orgánica.....	83
4.8.2.1.	Nombre de la Empresa.....	83
4.8.2.2.	Logotipo de la Empresa.....	84
4.8.2.3.	Visión de la Empresa.....	84
4.8.2.4.	Misión de la Empresa.....	84
4.8.3.	Manual de Funciones y Procesos Administrativos.....	85
4.9.	Discusión de Resultados.....	119
 <b>CAPITULO V</b>		
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>120</b>
5.1.	Conclusiones.....	121
5.2.	Recomendaciones.....	122
 <b>CAPITULO VI</b>		
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>123</b>
6.1	Bibliografía.....	124
 <b>CAPITULO VII</b>		
<b>ANEXOS.....</b>		<b>125</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>Pág.</b>
1. Gestión Administrativa para el desarrollo de las funciones.....	59
2. Problemas de orden administrativo.....	60
3. Planes para mejorar los servicios .....	61
4. Decisiones que se toman en la empresa .....	62
5. El servicio que brinda la empresa .....	63
6. Manual de procedimientos y funciones administrativas .....	64
7. Gestión Administrativa .....	65
8. Mejorar los servicios a sus clientes y usuarios.....	66
9. Matriz FODA .....	69
10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	70
11. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	71
12. Chatarrización.....	75
13. Hoja de vida del vehículo.....	80
14. Inspección Pre operacional.....	82

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Pág.
1. Mapa Político del Cantón Quevedo.....	55
2. Gestión Administrativa para el desarrollo de las funciones.....	59
3. Problemas de orden administrativo.....	60
4. Planes para mejorar los servicios.....	61
5. Decisiones que se toman en la empresa.....	62
6. El servicio que brinda la empresa.....	63
7. Manual de procedimientos y funciones administrativas.....	64
8. Gestión Administrativa.....	65
9. Mejorar los servicios a sus clientes y usuarios.....	66
10. Matriz FODA.....	69
11. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	70
12. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	71

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figuras</b>		<b>Pág.</b>
1	Proceso de Chatarrización Renova.....	73
2	Flujograma Proceso de Inversión.....	89
3	Flujograma Proceso de Sesiones .....	91
4	Flujograma Proceso de Compras de equipos .....	94
5	Flujograma Proceso de Contratación de Servicios.....	95
6	Flujograma Proceso de registro de transacciones.....	97
7	Flujograma Proceso de Salvaguardar el dinero de la empresa .....	99
8	Flujograma Proceso de desembolso para el pago de actividades....	100
9	Flujograma Proceso de remuneración de empleados .....	101
10	Flujograma Proceso de remuneración a ejecutivos.....	102
11	Flujograma Proceso de reclutamiento de personal .....	104
12	Flujograma Proceso de selección y contratación de personal.....	105
13	Flujograma Proceso de asistencia del personal .....	106
14	Flujograma Proceso de venta de boletos .....	110
15	Flujograma Proceso de encomienda y bodega .....	112
16	Flujograma Proceso de recepción de notificaciones .....	116
17	Flujograma Proceso de revisión vehicular .....	118

## RESUMEN EJECUTIVO

Desenvolverse en el medio de transporte de pasajeros no es tarea fácil debido a la alta competencia que existe en el sector y la existencia de nuevas normas regulatorias que establecen disposiciones que implican exigencias y ordenamientos específicos al interior de la actividad del transporte. Esto se ve representado por una mayor fiscalización de los sistemas de transporte, como en el control preventivo del cumplimiento de las normas constructivas, de seguridad y de calidad en el servicio de transporte pasajeros.

La creciente competencia que enfrentan las empresas, ha transformado el éxito de estas en un desafío permanente por mejorar su eficiencia en todos sus ámbitos, y responder a los accionistas y al público a través de un repunte de las ventas y atención, otorgándoles una mayor rentabilidad. Para ello, se desarrolló el presente estudio orientado a establecer la situación de la Gestión Administrativa y su incidencia en la calidad de los servicios de la empresa de transporte de pasajeros Flota Bolívar; con el propósito de determinar los elementos de la gestión administrativa, para el mejoramiento de los servicios de la misma, y lograr mayor posicionamiento frente a la competencia.

Las conclusiones de la investigación, establecen que la cooperativa de transportes Interprovincial de pasajeros, no cuenta con estrategias administrativas que permita mejorar y optimizar los servicios que provee la empresa a sus clientes y usuarios. Los colaboradores de la empresa afirman que la toma de decisiones está centralizada.

Así mismo, los colaboradores encuestados consideran necesaria la adopción de un plan de estrategias para el desarrollo adecuado de la actividad.

## **SUMMARY**

Navigate the passenger transportation is no easy task because of the high competition in the sector and the existence of new regulatory standards rules and ordinances involving specific requirements within the transport activity. This is represented by a greater control of transportation systems, and in the preventive control of compliance with building regulations, safety and quality of passenger transport service.

The increased competition faced by businesses has transformed the success of these in an ongoing challenge to improve efficiencies in all areas, and respond to shareholders and the public through a surge in sales and support, giving them a higher return. This will generate the present study to conduct a strategic analysis of the competitive position of the company and based on this, to make proposals for the establishment of a trading strategy.

Therefore, this paper presents a proposal for the transport of passengers "Bolívar", which you should consider strategic planning as a medium-term plan, which is analyzed internally by the firm and related to its administrative environment, and ultimately, deliver an image so that it achieves organizational position in the best way possible in the market, according to their resources and skills, always within the context of the company it wants to be.

## **CAPITULO I**

### **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Introducción**

Los servicios de transporte de pasajeros, se constituye en un aporte fundamental y significativo en el desarrollo de las actividades productivas de una sociedad; sin embargo, no es tarea fácil debido a la alta competencia que existe en el sector y la existencia de nuevas normas regulatorias que establecen disposiciones que implican exigencias y ordenamientos específicos al interior de la actividad del transporte. Esto se ve representado por una mayor fiscalización de los sistemas de transporte, como en el control preventivo del cumplimiento de las normas constructivas, de seguridad y de calidad en el servicio de transporte pasajeros.

La creciente competencia que enfrentan las empresas, ha transformado el éxito de estas en un desafío permanente por mejorar su eficiencia y eficacia en el ámbito de su competencia, y responder a las expectativas y exigencias de los usuarios; y consecuentemente mejorar el posicionamiento de la operadora de transporte e incrementar los beneficios económicos para los socios y accionistas en términos de rentabilidad.

Con este propósito se realizó la presente investigación, y así proveer una herramienta estratégica a través de un Plan proyectado a mediano y largo plazo para el desarrollo de la actividad de servicio de transporte de pasajeros de la operadora Flota Bolívar; cuyo instrumento le permitirá establecer metas y objetivos realizables, realistas con el entorno, y con estrategias competitivas.

Mediante la dotación de una estructura organizacional y la implementación de mecanismos adecuados que permitan hacer uso de un manual de procedimientos, se podrá normar el desarrollo de funciones y responsabilidades, minimizando riesgos y situaciones conflictivas, que son comunes en las empresas y negocios que se manejan sin la herramienta estratégica adecuada.

Es importante destacar que un Modelo de Gestión Administrativa, debe facilitar el trabajo administrativo, aplicando un control efectivo de las operaciones diarias de una unidad de producción de bienes o servicios; partiendo del análisis de la situación actual Interna y Externa de la operadora de servicios de transporte de pasajeros, su participación en el mercado con relación a su nivel competitivo, y su imagen organizacional.

Consecuentemente estas estrategias permitirán a la operadora de transporte Flota Bolívar, ofrecer el traslado de pasajeros en sus diferentes frecuencias y plazas con un servicio confiable, expedito y adaptado a las necesidades de los clientes, asumiendo compromisos de calidad, esto redundará en una adecuada utilización de los medios y recursos incorporados para la actividad.

#### **1.1.1. Problematización**

La Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “Bolívar”, al igual que toda organización requiere de una estructura funcional que le permita generar una adecuada administración, gestión y gerenciamiento planificado de las actividades para tomar decisiones oportunas y acertadas; en el uso y manejo de los medios y recursos, agregando valor al servicio.

Una evaluación preliminar del control interno a la operadora de transporte de pasajeros Flota Bolívar, ha permitido observar que no se cuenta con Planes que establezcan parámetros sobre la gestión administrativa, que incorpore, manuales, políticas, y planes de riesgos, con criterios estandarizados para la optimización de los medios y recursos asignados.

#### **1.1.2. Formulación del problema**

¿De qué manera la Gestión Administrativa incide en la calidad del servicio de la cooperativa de transportes de pasajeros Flota Bolívar?

### **1.1.3. Sistematización del problema**

¿Cuál es la Incidencia del diagnóstico situacional (FODA) de la cooperativa de transportes Flota Bolívar, sobre la Gestión Administrativa y la calidad del servicio?

¿Cómo se establecerán la Estructura Organizacional, Manual de Funciones y Procedimientos para la empresa de transportes Bolívar?

¿De qué manera el Proceso de Gestión Administrativa contribuye al mejoramiento de la calidad del Servicio de Transporte de Pasajeros en la cooperativa de transportes Flota Bolívar?

### **1.1.4. Justificación**

La presente investigación tiene como propósito, establecer los parámetros de la Gestión Administrativa para la cooperativa de servicios de transportes de pasajeros Flota Bolívar, cuya importancia se fundamenta y justifica, dada la carencia de esta herramienta administrativa, lo cual representa una debilidad para la institución, puesto que no existe una estrategia definida y proyectada, para generar valor agregado a los servicios que oferta la empresa de manera funcional a sus usuarios.

Con esta investigación se busca estructurar una herramienta o medio que guíe y oriente una cantidad de inquietudes que se generan tanto en los directivos, los colaboradores que participan del trabajo cotidiano de la institución.

Este instrumento permitirá contar con una gestión administrativa adecuada a las necesidades y requerimientos de los usuarios internos y externos de la empresa para lograr calidad y efectividad en el manejo de la información inherente al servicio especializado del transporte de pasajeros; por lo tanto, este aporte provee la oportunidad de mejorar la situación actual de la organización por lo beneficios directos e indirectos que generará en el presente y futuro.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Establecer los Procesos de la Gestión Administrativa y su incidencia en la calidad del servicio de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flota Bolívar de La Ciudad de Quevedo.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Analizar la situación actual de la cooperativa de transporte de pasajeros Flota Bolívar, a través del (FODA), para conocer las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de su entorno.
- Determinar el Proceso de Gestión Administrativa para la empresa de transportes Bolívar que permita mejorar el servicio a sus clientes y usuarios.
- Plantear la estructura Organizacional, Manual de funciones y Procedimientos para la empresa de Transportes Flota Bolívar del Cantón Quevedo

## **1.3. Hipótesis**

### **1.3.1. Hipótesis General**

La Gestión Administrativa permitirá a la empresa de transporte de pasajeros Flota Bolívar mejorar sus procesos y la calidad del servicio a sus clientes y usuarios.

### **1.3.2 Hipótesis Específicas**

- El análisis de la situación actual de la empresa de transporte de pasajeros Flota Bolívar, permitirá conocer sus fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas en su entorno Interno y Externo.
- El Proceso de la Gestión Administrativa incidirá en el mejoramiento de la calidad del servicio de la empresa de transporte de pasajeros Flota Bolívar.
- La estructura Organizacional, Manual de funciones y Procedimientos para la empresa de Transportes Flota Bolívar del Cantón Quevedo permitirá mejorar los servicios a sus clientes y usuarios.

### **1.3.2. Variables**

#### **1.3.3.1. Variable Independiente**

La Gestión Administrativa

#### **1.3.3.2. Variable Dependiente**

Calidad de los servicios

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **2.1. Marco teórico**

### **2.1.1. Marco conceptual**

#### **2.1.1.2. Naturaleza de la organización**

La Gestión Administrativa es un conjunto de acciones proyectadas al logro de los objetivos de una empresa o institución; a través del ejercicio y cumplimiento de una adecuada aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, y controlar.

Se ha dicho que las personas capaces pueden lograr que cualquier modelo organizacional produzca buenos resultados, porque obliga al trabajo en equipo, porque las personas saben que deben cooperar para cumplir con las tareas establecidas. No hay duda de que las personas capaces y quienes deseen cooperar, trabajarán juntas con mayor eficacia si saben los papeles que desempeñarán en equipo y la manera como se relacionan entre sí. La función administrativa de organizar es diseñar y mantener estos sistemas. (Certo, 2010)

La organización consiste en la creación de una estructura o armazón que incluya las actividades necesarias para operar una empresa, todo ello dentro de un orden lógico. El diseño de la estructura básica que soporte la organización de una empresa se fundamenta en el principio de la especialización y división del trabajo. Las organizaciones se pueden encontrar de dos tipos: organización formal y organización informal. “La organización formales una estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo. Es resultado de una decisión explícita.

#### **2.1.1.3. Beneficios de la organización**

Probablemente lo más fundamental sea que, por medio de una buena organización, cada miembro de la estructura sepa qué actividades tiene que

desempeñar; que sus labores sean bien definidas, para que pueda cumplirlas con toda eficiencia, y que se reduzca al mínimo las confusiones e incomprensiones respecto a lo que cada quien tenga que hacer. (Becerra, 2007)

Una buena organización incluye la suficiente delegación de autoridad, en forma ordenada, a las personas indicadas. Por último, la organización eficaz trae por resultado el mejor aprovechamiento del personal y elementos materiales disponibles.

#### **2.1.1.4. Concepto de empresa**

La empresa es la unidad de producción económica legalmente constituida por una serie de elementos personales y materiales, los mismos que están asentados en un lugar determinado para obtener un bienestar económico, ofreciendo bienes o servicios para satisfacer necesidades del consumidor, excepto las asociaciones y fundaciones que no tienen fines de lucro y buscan satisfacer las necesidades de la comunidad. (Harrigton, 2007)

#### **2.1.1.5. Fines de la empresa**

Entre los principales fines que persigue una empresa tenemos:

Prestar un servicio o producir un bien económico.

Perseguir un beneficio económico.

Restituir los valores consumidos para poder continuar su actividad.

Contribuir al progreso de la sociedad y desarrollo del bienestar social.

#### **2.1.1.6. Recursos organizacionales**

Los recursos organizacionales constituyen el conjunto de recursos con los que dispone la empresa para su normal desarrollo.

#### **2.1.1.7. Recursos físicos o materiales**

Son los recursos necesarios para ejecutar las operaciones básicas de la empresas, bien sea para prestar servicios especializados o producir bienes o productos.

#### **2.1.1.8. Recursos Financieros**

Se refiere al dinero de disponibilidad inmediata o mediata para enfrentar los compromisos de la empresa. Pueden ser en forma de capital, flujo de caja, créditos, etc.

#### **2.1.1.9. Recursos humanos**

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la empresa, cualquiera sea su nivel jerárquico o la tarea que desempeñen.

#### **2.1.1.10. Recursos mercadológicos**

Son los recursos que la empresa utiliza para localizar, entrar en contacto e influir en sus clientes o usuarios.

#### **2.1.2. Recursos administrativos**

Son los medios empleados en la planeación, organización, dirección y control de las actividades empresariales.

##### **2.1.2.1. Administración**

Administración es un proceso que consiste en la distribución y asignación correcta de recursos de la empresa, para poder alcanzar eficientemente los objetivos establecidos, por medio de las actividades de Planeación, Organización, Integración, (Harrigton, 2007)

### **2.1.2.2. Dirección y control.**

“Constituye el proceso de alcanzar las metas de la organización, trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos organizacionales”<sup>10</sup>

Es el conjunto de actividades por medio de las cuales se logra y se asegura la máxima prosperidad tanto para el patrón como para cada uno de los empleados de manera estable.

Las principales características de la administración son:

- Se aplica a todo tipo de organización.
- Involucra a las personas en todos los niveles jerárquicos.
- Su objetivo es optimizar el recurso humano y financiero de una organización.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.
- La administración dista mucho de ser sólo una herramienta para ordenar a un grupo de personas.
- Administrar es liderar e implica coordinar y delegar responsabilidades.
- El mejoramiento es su consigna constante.

### **2.1.2.3. Importancia de la administración**

Una buena administración es fundamental para el desarrollo exitoso de cualquier actividad que se realice. En casi todos los actos de nuestra vida nos encontramos permanentemente tomando decisiones, eligiendo alternativas y buscando soluciones, lo cual no es otra cosa que administrar. (Harrington, 2007)

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública.

Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos, lo encontramos presente en todas partes.

La importancia de la administración se encuentra en que ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos; ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas; se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En el caso de las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, es decir, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

#### **2.1.2.4. El proceso administrativo**

La administración dentro de una empresa, requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. (Burgwall, 2009)

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo, consideran a la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades, que constituyen el proceso administrativo único.

La planeación, la organización, la dirección y control consideradas en conjunto, forman el denominado proceso administrativo; y cuando se consideran por separado constituyen funciones administrativas.

**Planeación:** ¿Qué hacer?

**Organización:** ¿Cómo hacer?

**Dirección:** ¿Dónde hacer?

**Control:** ¿Cuándo hacer?

#### **2.1.2.5. Planeación**

Determina lo que vamos a hacer antes de realizarlo, es decir, consiste en fijar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse. (Burgwall, 2009)

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir y estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos.

Esto origina las preguntas de: ¿Qué trabajo necesita hacerse?, ¿Cuándo y cómo se hará? ¿Cuáles serán los componentes necesarios del trabajo? Básicamente se formula un plan integrado predeterminado de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, visualizar, del propósito de ver hacia delante.

Es definir las acciones que se deben llevar a cabo, para alcanzar una meta u objetivo.

#### **2.1.2.6. Planeación estratégica**

Es una herramienta fundamental de la gerencia que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización para que una vez puesta en marcha se logre cumplir con los objetivos esto es en función de la misión en un determinado tiempo, esta tiene como finalidad producir cambios

significativos en el mercado de la organización y en la cultura interna la cual se caracteriza generalmente por coadyuvar a la relación en la toma de decisiones, la cual se basa en la eficiencia institucional e integra la visión a largo plazo. (Burgwall, 2009)

#### **2.1.2.7. Reestructura organizacional**

La reestructura de una empresa es sin duda un tema necesario, está vinculada con los cambios, se caracteriza por la planificación, la distribución de tareas. Es innovarse, dotarse de tecnología. (Burgwall, 2009)

Conforme las evolucionan su estructura organizacional deben cambiar para reflejar nuevas estrategias, con esto viene la diversidad en términos de servicio y personal, la importancia que se da al desarrollo organizacional se deriva del talento humano el mismo que es decisivo para el éxito o fracaso como consecuencia es la clave para el éxito empresarial y organizacional, empezando por adecuar la estructura de la organización siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo y desarrollo de la relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente.

Esta estrategia busca utilizar los efectos para lo cual es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es trasformando su cultura, es decir cambiar su sistema de vida, valores y relaciones humanas, además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenecía de ser efectivamente miembros de la institución.

#### **2.1.2.8. Dirección**

**Belamine (2008)** señala, Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, la comunicación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección, de hecho, la Dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que

trabajan con ellos, estos dirigen tratando de convencer a los demás que se unan, para lograr los objetivos de la organización, también ayudan a sus empleados a hacer un esfuerzo y así establecer un ambiente adecuado.

### **2.1.3. Servicio al cliente**

Es proporcionar asistencia a los clientes, se fundamenta en el servicio al cliente en la preocupación constante por la preferencia de los mismos. Es un conjunto de actividades, que se realiza entre una persona que demanda un producto o servicio y el empleado de una institución, con el fin de satisfacer un deseo o necesidad. (Reyes, 2010)

De la atención que se le dé al cliente dependerá que se sienta satisfecho y regrese, ya que el cliente es la persona más importante de la empresa. Por esta razón debe ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo.

En la actualidad las empresas exitosas saben que la mejor manera de abatir o superar a la competencia consiste en ofrecer un mejor servicio, estas son a los clientes lo que estos desean y contratan empleados verdaderamente convencidos de que hay que ofrecer el mejor servicio a los clientes. Para una empresa los clientes son su activo más valiosos.

#### **2.1.3.1. Comunicación**

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes niveles para mantener informados, integrados y motivados para contribuir con trabajo al logro de objetivos de la organización.

#### **2.1.3.2. Democracia**

La máxima autoridad dentro de un grupo cooperativo es la reunión en Asamblea de todos sus integrantes. Las decisiones se toman entre todos.

### **2.1.3.3. Transporte**

Medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicadas en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes. El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías.

### **2.1.3.4. Transporte urbano**

Es un servicio en donde los pasajeros no son dueños de los vehículos el cual es necesario para la movilización de la ciudadanía. Además del sistema integrado de transporte existe la red convencional de transporte urbano e interparroquial del transporte urbano se sabe que:

“Está conformado por 134 líneas convencionales de transporte público operadas por 2.136 buses urbanos”

### **2.1.3.5. Transporte terrestre**

El transporte terrestre se desarrolló despacio. En el siglo XVIII existían carreteras que unían ciudades latinoamericanas. (Reyes, 2010)

El sistema de carreteras comenzó a mejorar notablemente en toda Latinoamérica a partir de 1930. Sin embargo, las carreteras sudamericanas de las zonas tropical y subtropical sufren de forma muy acusada las inclemencias climáticas, lo cual hace muy costoso su mantenimiento y muchas veces inútil e intransitable su asfaltado durante algunas épocas del año debido a las lluvias torrenciales. A esto, en algunos casos, hay que añadir cierta indiferencia planificadora.

A pesar de ello, en la actualidad muchos países latinoamericanos cuentan con sistemas de carreteras más o menos aceptables, siendo Argentina, Brasil y México los países con mayor cantidad de kilómetros de carreteras mejoradas y asfaltadas.

En 1928, se acordó entre los países del sector construir una carretera Panamericana que uniera todo el continente desde Alaska a Tierra de Fuego. Ya en 1940 el 62% del tramo correspondiente a América Central estaba asfaltado y el 87% de América del Sur.

#### **2.1.3.6. El Transporte en el Ecuador.**

#### **2.1.3.7. Transporte en ciudades**

La concentración de la población en grandes ciudades o grandes áreas metropolitanas ha supuesto la necesidad de dotación de un transporte colectivo eficiente para el desarrollo de la vida cotidiana de éstas, para el desplazamiento de sus habitantes. (Moreno, 2007)

El smok de las grandes urbes ha impuesto la necesidad de construir sistemas alternativos de transporte urbano no contaminante.

Las movilizaciones de masas humanas cada día es mayor por lo que se debe orientar a una capacitación de punta en aplicación de la norma técnica vigente y reglamentaria por la Superintendencia de Compañías, y El Consejo Nacional de Tránsito, quienes determinaran las acciones correctas que deben considerarse para un mejor servicio, mediante convenios con diferentes instituciones como son: La Universidad Estatal de Milagro "UNEMI", La Subdirección de Cooperativas, Cámara de Comercio, Comisión de Tránsito del Guayas y otras instituciones relacionadas a la actividad de la cooperativa.

#### **2.1.4. Origen de las cooperativas**

La Sociedad Cooperativa, surge fundamentalmente para dar satisfacción a las necesidades de los socios, previo haber tomado conciencia que asociado a otros hombres, le fue posible solucionar los problemas comunes del grupo en forma más eficiente. (Moreno, 2007)

##### **2.1.4.1. Valores y principios cooperativos**

Las cooperativas se cimientan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Continuando la práctica de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás. (Moreno, 2007)

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas basan sus valores, son pautas para juzgar comportamientos y tomar decisiones, son marcos dentro de cuyos límites se puede actuar. Constituyen el espíritu de las cooperativas, no son independientes unos de otros, sino que forman un sistema y son inseparables, se apoyan y refuerzan unos a otros y cuando se ignora a uno, los otros se debilitan, ya que los mismos representan la esencia del sistema y forman una estructura que garantiza el funcionamiento y perdurabilidad de la cooperativa .

##### **2.1.4.3. Cooperativismo.**

Es una herramienta que permite a las comunidades y grupos humanos participar en unión para lograr el bien común, esta se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad de sus integrantes. (Robbins, 2008)

#### **2.1.4.4. Cooperativas de transporte**

Están constituidas por organizaciones de transporte colectivo (autobuses, vehículos libres y por puesto), cooperativas de transporte de carga. En ambos grupos se dan dos modalidades; la propiedad privada de las unidades de trabajo, en este caso la cooperativa se reduce a prestar ciertos servicios, como la consecución de la ruta, servicios jurídicos, médicos asistenciales. Existe también la modalidad de propiedad colectiva de las unidades de trabajo. (Robbins, 2008)

#### **2.1.5. El Cliente**

“El cliente es la persona que utiliza los servicios de otra, la clientela es el conjunto de clientes de una persona y la clientela clave es aquella que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.” (Maldonado, 2002)

Entendemos como cliente a una persona que busca satisfacer sus necesidades, por ejemplo si hablamos de transporte de carga, la persona natural o jurídica que solicita el flete necesita trasladar su mercadería a otro lugar. Del cliente depende del éxito o fracaso de una empresa es el objeto principal en la vida de los negocios.

Al cliente se lo debe identificar, pues tiene un perfil propio que lo caracteriza de otros clientes, es producto de las relaciones interpersonales, necesita del apoyo de estos para satisfacer sus necesidades y no es únicamente el que paga el servicio.

Las personas o unidades organizacionales que forman la parte interna de la empresa son consideradas como un cliente interno, estos buscan satisfacer necesidades utilizando productos y servicios sin conocer sus necesidades, teniendo un solo proveedor, siendo clientes obligados y permanentes, que en

ocasiones constituyen: cliente y proveedor, excluyendo intermediarios en su modelo de mercado y pudiendo proporcionar clientes potenciales.

#### **2.1.5.1. Atención al cliente**

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, y se asegure un uso correcto del mismo. (Maldonado, 2002)

En la actualidad, para toda organización el cliente se convierte en la razón de ser de la empresa, constituye el centro de atención alrededor del cual gira toda la actividad de la empresa.

Una estrategia de servicio se apoya en el principio elemental de que cuando los clientes se sienten apreciados, no sólo estarán más satisfechos, sino llevarán más negocios a la empresa y con mayor frecuencia, sino además se convertirán en una fuente gratuita de publicidad de boca en boca para la misma.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing, puesto que a partir de este podremos definir:

##### **1.- Qué servicios se ofrecerán.**

A través de encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer; además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

##### **2.- Qué nivel de servicio se debe ofrecer.**

Una vez que conocemos qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que determinar la cantidad y calidad que ellos desean. Para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas

periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, sistemas de quejas y reclamos.

Los dos últimos elementos son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y especialmente en qué se está fracasando.

### **3.-Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.**

Mediante los elementos mencionados anteriormente, se debe decidir sobre el precio y la mejor manera en que se suministrará el servicio.

La prestación de servicio que el cliente desea tener es su principal importancia, es así que hablando del transporte de carga, un cliente solicita el flete, ¿Qué es lo que compra este cliente? El traslado de un lugar a otro de su mercadería (del tipo que fuere) con seguridad y en el menor tiempo. Se puede asegurar que la manera como se presta el servicio que el cliente desea tener es la mejor carta que tiene una empresa para presentar su calidad de servicio.

#### **2.1.5.2. Calidad**

Es el grado en el que un conjunto de características inherentes (físicas, sensoriales, comportamiento, tiempo, ergonómicas, funcionales), cumple con los requisitos (necesidades o expectativas establecidas generalmente implícitas u obligatorias). (Moreno, 2007)

Cuando comienza el cambio hacia la calidad, es importante que se ponga énfasis en la satisfacción del cliente, ya que la insatisfacción de los mismos conlleva a la pérdida de ventas, lo que afecta también a los empleados de la empresa y a quienes proporcionan el capital.

Con la apertura de nuevos mercados, la calidad de servicio sigue creciendo, obligando a las empresas ser más competitiva adoptando criterios de calidad

acordes al desarrollo de sus mercados y estar atentos de lo que sucede en otros lugares.

### **2.1.5.3. Estrategias del servicio**

La estrategia de servicios es una misión, por lo tanto tiene que estar dentro de cada persona de la organización, debe ser publicado, divulgado, pregonado constantemente que haga recordar su identidad, hacia donde se quiere ir y por qué. (Moreno, 2007)

“Una estrategia de servicio es una misión, no el planteamiento de una misión.”

Mediante el análisis de los atributos del servicio importantes en el mercado de servicios, determinando las fortalezas y las debilidades de los competidores y de la compañía, se podrá identificar una estrategia de servicio concreta y encontrando un espacio vacío en el mercado se podrá tener concordancia entre lo que hace falta y lo que la compañía sabe hacer bien.

### **2.1.6. Manuales**

Un manual es un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia organización política y procedimiento de una empresa que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo. (Robbins, 2008)

Un manual es: Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”. (Maldonado, 2002)

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos. La comunicación administrativa escrita, las instrucciones las guías, los instructivos, los reglamentos, los manuales en

forma de documento oficial pueden considerarse parte del control interno, el cual depende de la magnitud de la organización, de su dinámica o de su crecimiento. Los manuales son un medio que ayuda al personal determina por sí mismo lo que espera y cuándo y cómo espera lograrlo.

- Ayuda a institucionalizar la simplificación administrativa proporcionando información sobre las funciones que le corresponde desempeñar al personal al ocupar los cargos.
- Facilitar el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y/ u orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.

#### **2.1.6.1. Finalidad del manual de organización y funciones.**

La finalidad de este documento es constituir un instrumento de gestión institucional que oriente a los trabajadores en la ejecución de las funciones específicas y responsabilidades que debe realizar. También, tiene como finalidad ayudar a mejorar los canales de comunicación, coordinación y de gestión administrativa de la institución.

#### **2.1.6.2. Objetivos del Manual de organización y funciones**

- a) Definir la estructura orgánica formal y real de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- b) Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.

### **2.1.6.3. Manual de organización y funciones**

### **2.1.6.4. Concepto del manual de organización y funciones**

El manual de organización y funciones, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

Este manual sirve como un instrumento de apoyo que define y establece la estructura orgánica y funcional formal y real, así como los tramos de control y responsabilidad y los canales de comunicación que permiten una funcionalidad administrativa de la institución.

### **2.1.6.5. El Manual de organización y funciones permite**

- Determinar las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica.
- Proporciona información veraz a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones, así como sus interrelaciones formales que le corresponde.
- Ayuda a institucionalizar la simplificación administrativa proporcionando información sobre las funciones que le corresponde desempeñar al personal al ocupar los cargos.
- Facilitar el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y/ u orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.

#### **2.1.6.6. Finalidad del manual de organización y funciones.**

La finalidad de este documento es constituir un instrumento de gestión institucional que oriente a los trabajadores en la ejecución de las funciones específicas y responsabilidades que debe realizar. También, tiene como finalidad ayudar a mejorar los canales de comunicación, coordinación y de gestión administrativa de la institución.

#### **2.1.6.7. Objetivos del manual de organización y funciones**

- a) Definir la estructura orgánica formal y real de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- b) Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.
- c) Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.
- d) Constituir un instrumento eficaz para organizar, dirigir, supervisar y controlar las actividades en general.

#### **2.1.6.8. Procesos para la elaboración del manual de organización y funciones**

Para proceder a elaborar el manual de organización y funciones es indispensable hacerse de un conjunto de información, para obtener los elementos básicos de análisis que nos proporcionen conocimiento de la situación orgánica, funcional y jurídica de la institución de referencia. Para tal efecto se recomienda una metodología que comprende una serie de actividades interrelacionadas entre sí y conformándose en 3 fases:

## 1. Recabación de información

Para la realización de esta fase, es necesario el contar con técnicas de investigación que permitan recopilar un conjunto de información para obtener el conocimiento acerca de la estructura orgánica y funcional existente, tanto en lo formal como en lo real, de la institución de referencia. Estas técnicas para el efecto mencionado son: La investigación documental y la investigación de campo.

➤ **Investigación documental:** El empleo de esta técnica permite captar la situación formal de la institución, esta se obtiene a través del análisis de sus documentos sobre los siguientes aspectos:

- Marco Jurídico
- Objetivo Institucional
- Antecedentes

➤ **Investigación de campo:** Es conveniente recurrir a las técnicas de obtención de información en forma directa, utilizando la entrevista, que es la forma empleada por los encargados de obtener la información, a través del diálogo personal con los responsables de las distintas unidades operativas. Se aconseja utilizar un guion o cuestionario al respecto, en la cual se obtenga la siguiente información.

- Descripción de objetivos específicos por unidad administrativa.
- Estructura orgánica actual.

### 2.1.6.9. Manual de políticas y procedimientos

### 2.1.6.10. Definición de política

Manera de alcanzar objetivos. "Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas. (Certo, 2010)

#### **2.1.6.11. Definición de manual de políticas**

Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias. (Reyes, 2010)

Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

#### **2.1.6.12. Objetivo del manual de políticas**

- Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

#### **2.1.6.13. Importancia de manual de políticas**

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo. (Reyes, 2010)

También ayuda a los administradores a no repetir la información o instrucciones.

#### **2.1.6.14. Ventajas de los manuales de políticas**

- Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen que acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.
- Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de altos directivos.
- Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.
- Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.

#### **2.1.6.15. Tipos de Manuales de políticas**

- Manuales Generales de Políticas: Abarcan todo el organismo social, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales como tipo fijo, las cuales en forma unilateral las establece cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.
- Manuales específicos de Políticas: Se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular.

#### **2.1.6.16. Desarrollo de políticas**

Para llevar a cabo la declaración de políticas se sugiere el siguiente método:  
(Reyes, 2010)

1. Formular una lista de políticas, por función operacional (Finanzas, personal, auditoría interna, etc.), aplicable al organismo social que se trate.

2. Discutir la lista de políticas con los responsables de cada función operacional para:

- Determinar una lista de las políticas que realmente se requieren definir.
- Precisar los límites a que llegarán las políticas.
- Determinar una prioridad de políticas para ser desarrolladas.
- Presentar un borrador de las políticas y discutir las con los responsables del departamento correspondiente para su aceptación o modificación respectiva.
- Aprobación de las políticas por la dirección superior.
- Integrar las políticas al manual conforme éstas vayan siendo aprobadas.

#### **2.1.6.17. Preparación del manual**

El paso inicial para preparar un "Manual de políticas". Es determinar lo que se desea lograr. (Burgwall, 2009)

Una vez determinados los objetivos, habrá que ponerlos por escrito; cada tipo de manual tiene sus razones de ser, Además todos los manuales administrativos tienen un propósito en común: "Obtener mejores resultados".

Posteriormente se iniciará la elaboración en sí del manual, iniciándose el procesamiento de la información, es decir; la integración propiamente de proceso de elaboración.

#### **2.1.6.18. Elaboración del manual**

Para la elaboración del manual es muy importante uniformar criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantengan un sentido de continuidad y de unidad. (Burgwall, 2009)

Pueden surgir durante la elaboración de manuales de políticas algunas dificultades al determinarse políticas y normas en forma escrita, ya que intereses particulares pueden producir resistencias o desinterés por determinar

con éxito dichos manuales, o bien en que no operen las especificaciones en los mismos de la manera establecida.

Algunas de las políticas que tratan con los niveles jerárquicos intermedios o inferiores son formuladas comúnmente por los jefes en sus respectivas áreas.

#### **2.1.6.19. Definición de manual de procedimientos**

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. (Maldonado, 2002)

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

#### **2.1.7. Mejoramiento continuo**

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. (Robbins, 2008)

En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

#### **2.1.7.1. Objetivos y políticas**

1. El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
2. Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
3. Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
4. Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

Todos los procedimientos que se encuentran dentro del manual deben ser objetiva y técnicamente identificados, dándole la importancia que cada uno merece dentro del proceso productivo u operacional

5. La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
6. La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento

de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.

7. La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

#### **2.1.7.2. Contenido del manual de procedimientos**

1. Título y código del procedimiento.
2. Introducción: Explicación corta del procedimiento.
3. Organización: Estructura micro y macro de la entidad.
4. Descripción del procedimiento.
  - 4.1. Objetivos del procedimiento
  - 4.2. Normas aplicables al procedimiento
  - 4.3. Requisitos, documentos y archivo
  - 4.4. Descripción de la operación y sus participantes
  - 4.5. Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento
5. Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.
6. Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.
7. Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.

8. Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.

### **2.1.8. Estructura orgánica de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “Bolívar”**

La Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “Bolívar”, se distribuye de la siguiente forma:

/ Asamblea General	56 socios
/ Consejo de Administración	7 miembros
/ Consejo de Vigilancia	3 miembros
/ Comisiones Especiales: Comisión de Educación	3 miembros
Comisión de Asuntos Sociales	3 miembros
Comisión de Crédito	3 miembros
Comisión de Accidentes y Reparaciones	3 miembros
Comisión de Adquisición	3 miembros
Comisión de Control y Disciplina	

## 2.2. Marco legal

### **Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.**

#### **CAPITULO III**

#### **DE LA DIRECCION NACIONAL DE CONTROL DEL TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL**

**Art. 37.-** La Dirección Nacional de Control del Tránsito y Seguridad Vial es un grupo especializado de la Policía Nacional, encargado del control del tránsito y la seguridad vial a nivel nacional, depende orgánica y administrativamente del Ministerio de Gobierno; y operativamente de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

**Art. 38.-** La Dirección Nacional de Control del Tránsito y Seguridad Vial contará con las unidades operativas, administrativas, asesoras necesarias para el desempeño de su función.

**Art. 39.-** Son deberes y atribuciones de la Dirección Nacional de Control del Tránsito y Seguridad Vial, a más de los establecidos por la Comisión Nacional, los siguientes:

- a) Cumplir y hacer cumplir esta Ley, sus reglamentos y las resoluciones emanadas de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;
- b) Ejecutar las regulaciones de la Comisión Nacional; de conformidad con lo establecido en el Reglamento a esta Ley;
- c) Planificar y ejecutar las actividades de control del tránsito y seguridad vial que le correspondan en el ámbito de su competencia, con sujeción a las regulaciones de la Comisión Nacional; y,
- d) Acatar las disposiciones que provengan del Ministerio del sector y de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

**Art. 40.-** El Director Nacional de Control del Tránsito y Seguridad Vial será nombrado de conformidad con las leyes de la Policía Nacional y se contarán entre sus funciones y atribuciones, las siguientes:

- a) Ejercer autoridad administrativa sobre el personal operativo y administrativo de la Institución;
- b) Resolver los asuntos administrativos y de organización interna de la entidad, excepto cuando aquellos estén expresamente encargados a otro órgano;
- c) Elaborar la pro forma presupuestaria anual y el plan de actividades, y someterlos a consideración del Directorio de la Comisión Nacional para su aprobación;
- d) Ejecutar y liquidar anualmente el ejercicio económico;
- e) Organizar, supervisar y controlar el funcionamiento de sus respectivas dependencias, para el cumplimiento de sus funciones y la correcta utilización de los recursos asignados y distribuidos en las Jefaturas y Subjefaturas de Tránsito del país; y,
- f) Disponer la adquisición de bienes, la ejecución de obras y la prestación de servicios, en el ámbito de la cuantía que le sea permitida de conformidad con la Ley.

**Art. 41.-** La Comisión Nacional y sus órganos desconcentrados, la Dirección Nacional de Control del Tránsito y Seguridad Vial y la Comisión de Tránsito del Guayas, están obligados a compartir la información de la que dispongan dentro del ámbito de su competencia.

**Art. 42.-** Las jefaturas provinciales y Subjefaturas de control de tránsito y seguridad vial, son organismos de ejecución del control y vigilancia del tránsito y seguridad vial, dentro de sus límites jurisdiccionales, con sujeción a las resoluciones de la Comisión Nacional y a la planificación establecida por la Dirección Nacional de Control del Tránsito y Seguridad Vial.

**Art. 43.-** Los miembros de la Policía Nacional o de la Comisión de Tránsito del Guayas que exijan o reciban retribución económica o en especie, para obviar el

cumplimiento de la Ley, serán sancionados con la destitución o baja de su cargo, sin perjuicio de la correspondiente acción penal a que hubiere lugar, garantizando en todo momento el debido proceso.

## **CAPITULO IV**

### **DE LAS COMPETENCIAS DE LAS MUNICIPALIDADES**

**Art. 44.-** Otorgada la competencia a que se hace referencia en el numeral 13 del Art. 20 de la presente Ley, se transferirá automática y obligatoriamente por parte de las Comisiones Provinciales de Tránsito las siguientes atribuciones a las Municipalidades:

1. Planificar, regular y controlar el uso de la vía pública en áreas urbanas del cantón, y en las áreas urbanas de las parroquias rurales del cantón;
2. Autorizar, pruebas y competencias deportivas que se realicen, en todo el recorrido o parte del mismo, las vías públicas de su respectivo cantón en coordinación con la Comisión Provincial de esa jurisdicción y con el ente deportivo correspondiente;
3. Planificar y ejecutar las actividades de control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial que le correspondan en el ámbito de su jurisdicción, con sujeción a las regulaciones emitidas por los organismos de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial;
4. Determinar la construcción de terminales terrestres, centros de transferencia de mercadería y alimentos y trazado de vías rápidas, trolebús, metro vía u otras;
5. Decidir sobre las vías internas de su ciudad y sus accesos, interactuando las decisiones con las autoridades de tránsito.

**Art. 45.-** En todo cantón que cuente con ciento cincuenta mil o más habitantes conforme las cifras de proyecciones oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la Municipalidad asumirá de forma progresiva la planificación, regulación y coordinación del transporte terrestre, tránsito y

seguridad vial al que se refiere el artículo 44 dentro de su jurisdicción, para lo cual expedirá, con competencia, las normas que sean necesarias.

Sus decisiones se enmarcarán en las políticas nacionales que determine, conforme sus atribuciones, la Comisión Nacional de Tránsito. La ejecución de las regulaciones que sobre transporte adopte el Concejo Municipal, será controlada por la Policía Nacional a través de sus organismos especializados, que conservará para este efecto las atribuciones contenidas en las leyes especiales.

La regulación del uso de vías que conecten vías cantonales con vías intercantonales o interprovinciales, se coordinará obligatoriamente con la Comisión Provincial de Tránsito y Municipio(s) competente. De existir diferencias al respecto, la decisión final la tomará la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial tomando en cuenta criterio de eficiencia y privilegiando el transporte masivo.

## **LIBRO SEGUNDO**

### **DEL TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR**

#### **TITULO I**

##### **DE LA NATURALEZA Y OBJETO**

**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.

**Art. 48.-** En el transporte terrestre, gozarán de atención preferente las personas con capacidades especiales, adultos mayores de 65 años de edad, mujeres embarazadas, niños y adolescentes, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Se establecerá un sistema de tarifas especiales en la transportación pública en beneficio de los estudiantes de los niveles pre primario, primario y secundario, a través de un carné estudiantil obligatorio, personas con capacidades especiales y adultos mayores de 65 años de edad, el mismo que se regirá a través del Reglamento respectivo.

**Art. 49.-** El transporte terrestre de mercancías peligrosas tales como productos o sustancias químicas, desechos u objetos que por sus características peligrosas:

Corrosivas, reactivas, explosivas, tóxicas, inflamables, biológicas, infecciosas y radiactivas, que pueden generar riesgos que afectan a la salud de las personas expuestas, o causen daños a la propiedad y al ambiente, se regirá a lo establecido en las leyes pertinentes y a lo dispuesto en el Reglamento de esta ley y en los reglamentos específicos y los instrumentos internacionales vigentes.

**Art. 50.-** El Estado propenderá a la utilización de los sistemas inter y multimodales, como herramientas necesarias que permitan reducir costos operativos, mejora en los tiempos de transporte y eficiencia en los servicios.

## TITULO II

### DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE

#### CAPITULO I

#### DE LAS CLASES DE SERVICIOS DE TRANSPORTE TERRESTRE

**Art. 51.-** Para fines de aplicación de la presente Ley, se establecen las siguientes clases de servicios de transporte terrestre:

- a) Público;
- b) Comercial; y,
- c) Por cuenta propia.

**Art. 52.-** El Estado garantizará la prestación del servicio de transporte público en forma colectiva y/o masiva de personas y bienes, dentro del territorio nacional, haciendo uso del parque automotor ecuatoriano y sujeto a una contraprestación económica.

**Art. 53.-** Prohíbese toda forma de monopolio y oligopolio en el servicio de transporte terrestre. La Comisión Nacional regulará las formas de prestación del servicio conforme la clasificación prevista en esta Ley.

La prestación del servicio del transporte terrestre estará sujeta a la celebración de un contrato de operación.

**Art. 54.-** La prestación del servicio de transporte atenderá los siguientes aspectos:

- a) La protección y seguridad de los usuarios, incluida la integridad física, psicológica y sexual de las mujeres, adolescentes, niñas y niños;
- b) La eficiencia en la prestación del servicio;
- c) La protección ambiental; y,
- d) La prevalencia del interés general por sobre el particular.

**Art. 55.-** El transporte público se considera un servicio estratégico, así como la infraestructura y equipamiento auxiliar que se utilizan en la prestación del servicio. Las rutas y frecuencias a nivel nacional son de propiedad exclusiva del Estado, las cuales podrán ser comercialmente explotadas mediante contratos de operación.

**Art. 56.-** El servicio de transporte público podrá ser prestado por el Estado, u otorgado mediante contrato de operación a compañías o cooperativas legalmente constituidas.

Para operar un servicio público de transporte deberá cumplir con los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

Comprende también al que se presta mediante tranvías, metros, teleféricos, funiculares y otros similares y será servido a través de rutas, cables o fajas transportadoras preestablecidas.

**Art. 57.-** Se denomina servicio de transporte comercial el que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte colectivo o masivo. Para operar un servicio comercial de transporte se requerirá de un permiso de operación, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

Dentro de esta clasificación, entre otros, se encuentran el servicio de transporte escolar e institucional, taxis, carga liviana, mixto, turístico y los demás que se prevean en el Reglamento, los cuales serán prestados únicamente por compañías y cooperativas autorizadas para tal objeto y que cumplan con los requisitos y las características especiales de seguridad establecidas por la Comisión Nacional.

**Art. 58.-** El transporte por cuenta propia es un servicio que satisface necesidades de movilización de personas o bienes, dentro del ámbito de las actividades comerciales exclusivas de las personas naturales y/o jurídicas,

mediante el uso de su propio vehículo o flota privada. Requerirá de una autorización, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento. No se incluye en esta clase el servicio particular, personal o familiar.

Por lo tanto, se prohíbe prestar mediante esta clase de transporte, servicio público o comercial.

**Art. 59.-** El transporte internacional de personas y mercancías, es un servicio de transporte público garantizado por el Estado, consecuentemente, se requerirá de un contrato de operación de acuerdo con los términos establecidos en la presente Ley, y se regirá adicionalmente por los tratados, convenios y acuerdos internacionales suscritos por el país.

**Art. 60.-** El transporte fronterizo de personas y mercancías, es un servicio público que se lo realiza sólo dentro los límites establecidos para la zona de integración fronteriza respectiva, requerirá de un contrato de operación, de acuerdo con los términos establecidos en la presente Ley, y se regirá adicionalmente por los tratados, convenios y acuerdos internacionales suscritos por el país.

## **CAPITULO II**

### **DE LOS SERVICIOS CONEXOS DE TRANSPORTE TERRESTRE**

**Art. 61.-** Las terminales terrestres, puertos secos y estaciones de transferencia, se consideran servicios conexos de transporte terrestre, buscando centralizar en un solo lugar el embarque y desembarque de pasajeros y carga, en condiciones de seguridad. El funcionamiento y operación de los mismos, sean estos de propiedad de organismos o entidades públicas, gobiernos seccionales o de particulares, están sometidos a las disposiciones de esta Ley y sus reglamentos.

Todos los vehículos de transporte público de pasajeros, que cuenten con el respectivo título habilitante otorgado por la Comisión Nacional o Comisiones Provinciales, deberán ingresar a los terminales terrestres de las respectivas ciudades, para tomar o dejar pasajeros.

**Art. 62.-** La Comisión Nacional establecerá las normas generales de funcionamiento, operación y control de aquellas instalaciones, las que serán de uso obligatorio por parte de las empresas operadoras de los servicios de transporte habilitadas.

En las ciudades donde no existan terminales terrestres, los municipios en coordinación con las respectivas Comisiones Provinciales, determinarán un lugar adecuado dentro de los centros urbanos para que los usuarios puedan subir o bajar de los vehículos de transporte público inter e interprovincial de pasajeros.

Los denominados pasos laterales construidos en las diferentes ciudades serán usados obligatoriamente para el transporte de carga pesada.

La Comisión Nacional en coordinación con los gobiernos seccionales, planificarán la construcción de terminales terrestres, garantizando a los usuarios la conexión con sistemas integrados de transporte urbano.

**Art. 63.-** Los terminales terrestres, estaciones de trolebús, metrovía y similares, paraderos de transporte en general, áreas de parqueo en aeropuertos, puertos, mercados, plazas, parques, centros educativos de todo nivel y en los de los de las instituciones públicas en general, dispondrán de un espacio y estructura para el parqueo, accesibilidad y conectividad de bicicletas, con las seguridades mínimas para su conservación y mantenimiento.

Los organismos seccionales exigirán como requisito obligatorio para otorgar permisos de construcción o remodelación, un lugar destinado para el estacionamiento de las bicicletas en el lugar más próximo a la entrada principal,

en número suficiente y con bases metálicas para que puedan ser aseguradas con cadenas, en todo nuevo proyecto de edificación de edificios de uso público.

**Art. 64.-** El control y vigilancia que ejerce el Director Ejecutivo de la Comisión Nacional sobre los servicios a que se refieren los artículos anteriores, se entiende únicamente respecto de la operación en general de la actividad de transporte.

### **TITULO III**

#### **DE LOS AMBITOS DEL TRANSPORTE**

**Art. 65.-** El servicio de transporte público comprende los siguientes ámbitos de operación: urbano, interprovincial, interprovincial e internacional.

**Art. 66.-** El servicio de transporte público urbano, es aquel que opera en las cabeceras cantonales. La celebración de los contratos de operación de estos servicios será atribución de las Comisiones Provinciales, con sujeción a las políticas y resoluciones de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su Reglamento.

**Art. 67.-** El servicio de transporte público interprovincial es aquel que opera, bajo cualquier tipo, dentro de los límites provinciales. La celebración de los contratos de operación, será atribución de las Comisiones Provinciales, con sujeción a las políticas y resoluciones de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su reglamento.

**Art. 68.-** El servicio de transporte público interprovincial es aquel que opera, bajo cualquier tipo, dentro de los límites del territorio nacional. La celebración de los contratos de operación será atribución de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su Reglamento.

**Art. 69.-** El servicio de transporte público internacional es aquel que opera, bajo cualquier modalidad, fuera de los límites del país, teniendo como origen el territorio nacional y como destino un país extranjero o viceversa. La celebración de los contratos de operación será atribución de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, de conformidad con lo establecido en los Tratados, Convenios Internacionales, la presente Ley y su Reglamento.

## **TITULO IV**

### **DE LOS TIPOS DE TRANSPORTE TERRESTRE**

**Art. 70.-** Tipo de transporte terrestre es la forma de satisfacer las necesidades de desplazamiento de personas o bienes para fines específicos, y serán definidas en el Reglamento de esta Ley.

**Art. 71.-** Las especificaciones técnicas y operacionales de cada uno de los tipos de transporte terrestre, serán aprobadas por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y constarán en los reglamentos correspondientes.

## **TITULO V**

### **DE LOS TITULOS HABILITANTES DE TRANSPORTE TERRESTRE**

#### **CAPITULO I**

##### **GENERALIDADES**

**Art. 72.-** Son títulos habilitantes de transporte terrestre los contratos de operación, permisos de operación y autorizaciones, los cuales se otorgarán a las personas jurídicas domiciliadas en el Ecuador que tengan capacidad técnica y financiera y que cumplan con los requisitos exigidos en la Ley y los reglamentos.

**Art. 73.-** Los títulos habilitantes serán conferidos por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, o por las Comisiones Provinciales del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, según corresponda.

Art. 74.- Compete a la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, otorgar los siguientes títulos habilitantes:

- a) Contratos de Operación para la prestación de servicio de transporte público de personas o bienes, en cualquier tipo, para los ámbitos interprovincial e internacional;
- b) Permisos de operación de servicios de transporte comercial, en cualquier tipo, para el ámbito interprovincial; y,
- c) Autorizaciones de operación para el servicio de transporte por cuenta propia, en cualquier tipo, y dentro del ámbito interprovincial.

**Art. 75.-** Compete a las Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, otorgar los siguientes títulos habilitantes, de acuerdo con la planificación de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial:

- a) Contratos de Operación para la prestación de servicio de transporte público de personas o bienes, en cualquier tipo, para los ámbitos interprovincial y urbano;
- b) Permisos de Operación para la prestación de los servicios de transporte comercial, en cualquier tipo, para los ámbitos interprovincial y urbano; y,
- c) Autorizaciones para operación de servicios de transporte por cuenta propia, en cualquier tipo, en el ámbito interprovincial y urbano.

**Art. 76.-** El contrato de operación para la prestación de servicios de transporte público de personas o bienes, es el título habilitante mediante el cual el Estado entrega a una persona jurídica que cumpla los requisitos legales, la facultad de establecer y prestar los servicios a los cuales se refiere la Ley; así como para el uso de rutas, frecuencias y vías públicas. El contrato de operación de servicio

del transporte público se sujetará al procedimiento especial establecido en el Reglamento.

El permiso de operación para la prestación de servicios de transporte comercial de personas o bienes, es el título habilitante mediante el cual la Comisión Provincial respectiva, enmarcada en la Ley, el Reglamento y las resoluciones emitidas para el efecto por la Comisión Nacional, autoriza a una persona jurídica, legal, técnica y financieramente solvente, para prestar servicios de transporte.

La autorización de operación para la prestación de servicios de transporte por cuenta propia, es el título habilitante conferido por parte de la Comisión Nacional a una persona jurídica para la operación de un servicio de transporte por cuenta propia, cumplidos los requisitos y el procedimiento establecido en el Reglamento de esta Ley.

El permiso de operación y la autorización de operación, se lo otorgará mediante resolución de la autoridad competente.

## **CAPITULO II**

### **DEL REGIMEN ADMINISTRATIVO**

#### **SECCION I**

#### **DE LAS OPERADORAS DEL TRANSPORTE TERRESTRE**

**Art. 77.-** Constituye una operadora de transporte terrestre, toda empresa, ya sea esta compañía o cooperativa que habiendo cumplido con todos los requisitos exigidos en esta Ley y su Reglamento, haya obtenido legalmente el título habilitante, para prestar el servicio de transporte terrestre en cualquier de sus clases y tipos.

**Art. 78.-** Toda operadora de transporte terrestre que estuviese autorizada para la prestación del servicio, deberá hacerlo única y exclusivamente en las clases de automotores que el Reglamento determine, dependiendo de su clase y tipo.

**Art. 79.-** Por ser el servicio de transporte terrestre, de carácter económico – estratégico para el Estado, las operadoras deberán tener un objeto social exclusivo en sus estatutos, de acuerdo con el servicio a prestarse.

## **SECCION II**

### **DE LAS INFRACCIONES Y SANCIONES ADMINISTRATIVAS PARA LAS OPERADORAS**

**Art. 80.-** Infracciones de Primera Clase.- Constituyen infracciones de transporte de primera clase, y serán sancionados con multa de cuatro (4) remuneraciones básicas unificadas del trabajador en general, las siguientes:

1. El incumplimiento de las estipulaciones contractuales suscritas por parte del operador, en cuanto no constituya una infracción más grave;
2. No atender en un plazo máximo de 96 horas los reclamos presentados por escrito por los usuarios a las operadoras sobre incumplimiento de las frecuencias otorgadas por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;
3. Las operadores que para el cumplimiento de sus fines, importen, fabriquen, distribuyan o vendan vehículos, y no cumplan con las especificaciones técnicas y los permisos correspondientes establecidos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización, Ministerio de Industrias y Competitividad, Ministerio del sector del transporte y la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;
4. Las operadoras que se dediquen a la venta de partes o piezas de vehículos, y que no dispongan del certificado de homologación;
5. No acatar las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales vigentes o las que norme la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;

6. Proveer a la Comisión Nacional o a las Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, información inexacta o incompleta sobre aspectos de los títulos habilitantes, frecuencias y rutas;
7. La falta de pago de derechos y contribuciones, en los plazos estipulados;
8. No proveer información solicitada por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial que sea necesaria para que este Organismo pueda ejercer sus funciones, de planificar, evaluar, regular las actividades de transporte;
9. No proporcionar a los usuarios los términos y condiciones de prestación del servicio establecido por la operadora en los documentos que suscriba con la Comisión Nacional o la Comisión Provincial correspondiente, títulos habilitantes, contratos, permisos de operación, las frecuencias y rutas;
10. No llevar contabilidad de costos separada de los servicios que presta la operadora;
11. Las operadoras, que no cumplan con las normas de protección ambiental y de contaminación de ruido estipuladas por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Comisiones Provinciales y demás organismos de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.

**Art. 81.-** Infracciones de Segunda Clase.- Constituyen infracciones de transporte de segunda clase, que serán sancionadas con multa de seis (6) remuneraciones básicas unificadas del trabajador en general, las siguientes:

1. Reincidir en el período de un año, de una misma infracción de primera clase;
2. Incumplir las disposiciones legales y contractuales, referentes a los contratos, autorizaciones y permisos de operación, salvo casos de fuerza mayor o caso fortuito, debidamente comprobados por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;

3. El uso de contratos de adhesión no aprobados ni inscritos en la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;
4. Realizar la conexión de rutas en términos o condiciones distintas a las establecidas por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y/o Comisión Provincial del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;
5. Cobrar por la prestación de servicios de los operadores, tarifas superiores a las reguladas por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, o a las establecidas en los contratos de operación;
6. Incumplir las condiciones establecidas en los planes operacionales;
7. El acuerdo entre varios operadores que tenga como objeto el restringir o distorsionar la competencia, influir arbitrariamente en los precios, el reparto total o parcial de rutas y frecuencias, o la concertación en procesos competitivos que se lleven a cabo de conformidad con esta Ley; sin perjuicio de las acciones legales que por competencia desleal se puedan iniciar;
8. Los acuerdos entre operadores, que tengan por objeto impedir o limitar el uso de determinados vehículos que no estén descritos en el Reglamento y para este tipo de transporte;
9. Efectuar publicidad ofreciendo servicios de transporte y carga distintos a los autorizados o permitidos;
10. La utilización de frecuencias sin contar con los permisos, evaluaciones técnicas y certificaciones autorizadas por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;
11. Impedir u obstaculizar la supervisión, control y evaluación en los operadores por parte de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de conformidad con la Ley;
12. El cobro de servicios no utilizados por el usuario.

**Art. 82.-** Infracciones de Tercera Clase.- Constituyen infracciones de transporte de tercera clase, que serán sancionadas con multa de ocho (8) remuneraciones básicas unificadas del trabajador en general las siguientes:

1. Reincidir en el período de un año, en la comisión de una misma infracción de segunda clase;
2. La prestación de servicios que no correspondan al objeto del contrato de operación, autorización, permiso o licencias, frecuencias o rutas que no se les haya asignado conforme a la Ley;
3. Las operadoras o los propietarios de los vehículos de transporte terrestre que incumplan la obligación de afiliar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) a los conductores y oficiales que laboran en sus unidades, sin perjuicio de las demás acciones legales a que hubiere lugar;
4. Las Cooperativas de Transporte Público que no mantengan una caja común para los ingresos que obtengan del desarrollo de las actividades de transporte para las cuales estén autorizados;
5. Los que realizaren operaciones clandestinas de servicios y transportación, en cualquiera de sus modalidades;
6. Contravenir lo establecido en la presente Ley respecto de garantizar el trato no discriminatorio en la prestación de los servicios de transporte a niños, adultos mayores de 65 años de edad y personas con capacidades especiales;
7. Interrumpir o suspender, sin causa justificada, la prestación de servicios de operadores.

## **SECCION 2**

### **DE LA APLICACION DE LAS SANCIONES**

**Art. 83.-** Las sanciones por infracciones en contra de las operadoras que contempla esté capítulo, serán impuestas por el Director Ejecutivo de la

Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. La Comisión Nacional de Tránsito podrá intervenir a una operadora, revocar el contrato, permiso o autorización de operación, de acuerdo a la gravedad de la falta y el interés público comprometido, de conformidad al procedimiento establecido en el Reglamento correspondiente, garantizando las normas del debido proceso establecidas en la Constitución Política de la República.

**Art. 84.-** La sanción será aplicada mediante resolución motivada y contendrá la referencia expresa a las disposiciones legales y reglamentarias aplicadas y a la documentación y actuaciones que las fundamenten; decidirán sobre todas las cuestiones planteadas en la notificación y su contestación y en las alegaciones pertinentes de los interesados; esta resolución será notificada en debida forma a quien cometa la infracción corresponda.

A quien se le atribuya la comisión de una infracción, para contestarla tendrá el término de ocho días, contados a partir del día hábil siguiente al de la notificación respectiva, dentro de este término, presentará las pruebas de descargo que considere necesarias.

Se admitirán los medios de prueba establecidos en la ley común. La Comisión Nacional de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial en el término de quince días emitirá la resolución que corresponda desde el vencimiento del término para contestar, haya o no recibido la contestación.

**Art. 85.-** De la apelación.- Las resoluciones que dicte el Director Ejecutivo, podrán ser apeladas en segunda instancia al Consejo Directivo.

## **TITULO VI**

### **DE LA HOMOLOGACION DE LOS MEDIOS DE TRANSPORTE**

**Art. 86.-** Los medios de transporte empleados en cualquier servicio definido en esta Ley, deberán contar con el certificado de homologación conferido por la

Comisión Nacional del Transporte y Tránsito Terrestres en coordinación con el Ministerio de Industrias y Competitividad y el Instituto Ecuatoriano de Normalización y de acuerdo con el Reglamento correspondiente.

## **LIBRO TERCERO**

### **DEL TRANSITO Y LA SEGURIDAD VIAL**

#### **TITULO I**

##### **DEL AMBITO DEL TRANSITO Y LA SEGURIDAD VIAL**

**Art. 87.-** Están sujetas a las disposiciones del presente Libro, todas las personas que como peatones, pasajeros, ciclistas o conductores de cualquier clase de vehículos, usen o transiten por las vías destinadas al tránsito en el territorio nacional.

**Art. 88.-** En materia de tránsito y seguridad vial, la presente Ley tiene por objetivo, entre otros, los siguientes:

- a) La organización, planificación y regulación de la movilidad peatonal, circulación, seguridad vial, uso de vehículos a motor, de tracción humana, mecánica o animal, y la conducción de semovientes;
- b) La prevención, reducción sistemática y sostenida de los accidentes de tránsito y sus consecuencias, mortalidad y morbilidad; así como aumentar los niveles de percepción del riesgo en los conductores y usuarios viales;
- c) El establecimiento de programas de capacitación y difusión para conductores, peatones, pasajeros y autoridades, en materia de seguridad vial, para la creación de una cultura y conciencia vial responsable y solidario;
- d) La formación de conductores, previa la obtención de los títulos habilitantes de conductores profesionales y no profesionales;

- e) El establecimiento de ciclos de capacitación continúa para la actualización de conocimientos, adaptación a los cambios en el tránsito vial, evaluación de las condiciones mentales, psicosenométricas y físicas de los conductores;
- f) El sostenimiento económico de las actividades relacionadas con el tránsito y seguridad vial;
- g) Disponer la implantación de requisitos mínimos de seguridad para el funcionamiento de los vehículos, de los elementos de seguridad activa y pasiva y su régimen de utilización, de sus condiciones técnicas y de las actividades industriales que afecten de manera directa a la seguridad vial;
- h) La reducción de la contaminación ambiental, producida por ruidos y emisiones de gases emanados de los vehículos a motor; así como la visual ocasionada por la ocupación indiscriminada y masiva de los espacios de la vía pública;
- i) La tipificación y juzgamiento de las infracciones al tránsito, los procedimientos y sanciones administrativas y judiciales; y,
- j) El establecimiento de programas de aseguramiento a los ciudadanos, atención a víctimas, rescate de accidentados y mejora en los servicios de auxilio.

Todos estos objetivos se establecen en la presente Ley como marco teórico esencial y deberán ser desarrollados y regulados mediante las normativas respectivas que se aprobarán para el efecto.

**CAPITULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### 3. Materiales y métodos

#### 3.1. Localización de la investigación

La presente investigación se realizó en el Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos; en las dependencias de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros Flota Bolívar.

**Gráfico 1. Mapa Político del Cantón Quevedo**



#### 3.2. Métodos

##### 3.2.1. Deductivo.

Se lo aplicó para obtener datos de interés acerca del desarrollo organizativo y administrativo. Permitirá verificar el pro y el contra de un proyecto a efectuarse.

##### 3.2.2. Analítico.

Se lo empleó para analizar e interpretar los datos recopilados en esta investigación del plan de estrategias organizativas y administrativas.

### **3.2.3. Estadístico.**

El método estadístico consistió en la generación de una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tendrá por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables.

## **3.3 Tipos de investigación**

### **3.3.1. De campo.**

Esta investigación se realizó por medio de la técnica de encuestas en la que se pudo registrar situaciones que pudieran ser observadas capturando datos relevantes de los miembros de la Cooperativa “Bolívar” con la finalidad de aplicar la gestión administrativa para mejorar los servicios.

### **3.3.2. Descriptiva.**

Se trabajó haciendo acercamiento con las realidades de hechos y su característica fundamental para presentar una interpretación correcta sobre las encuestas realizadas.

### **3.3.3. Bibliográfica.**

La investigación bibliográfica mostró una amplia información sistemática de la transportación terrestre de pasajeros, se recopiló y evaluó material de textos especializados para sustento fundamental de la investigación.

## **3.4. Fuentes**

### **3.4.1. Primarias.**

Las fuentes primarias que se identificaron para obtener la información necesaria en el desarrollo de la presente investigación a través de la encuesta

aplicada a los socios de la cooperativa Flota Bolívar, considerada información esencial para la obtención, análisis e interpretación de resultados.

### **3.4.2. Secundarias.**

La información que se requirió de fuentes secundarias para realizar la investigación se la obtuvo de estadísticas de instituciones como folletos, Internet y revistas que fueron indispensables como base en el desarrollo de esta investigación.

## **3.5. Población y muestra**

### **3.5.1. Población**

La población objetivo de la presente investigación comprende el 100% de los colaboradores de la Cooperativa de Transporte de pasajeros “Bolívar” en la ciudad de Quevedo, esto es 58 personas.

### **3.5.2. Muestra**

Por ser una población finita, se tomó como muestra representativa a los 58 colaboradores de la empresa que representa el 100% del universo.

**CAPITULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## 4.1. Encuesta Aplicada al Personal Administrativo de la Empresa de Transporte Flota Bolívar de Quevedo

### PREGUNTA 1.

¿Considera usted que la empresa de transporte de pasajeros Flota Bolívar aplica la Gestión Administrativa para el desarrollo de las funciones de los colaboradores?

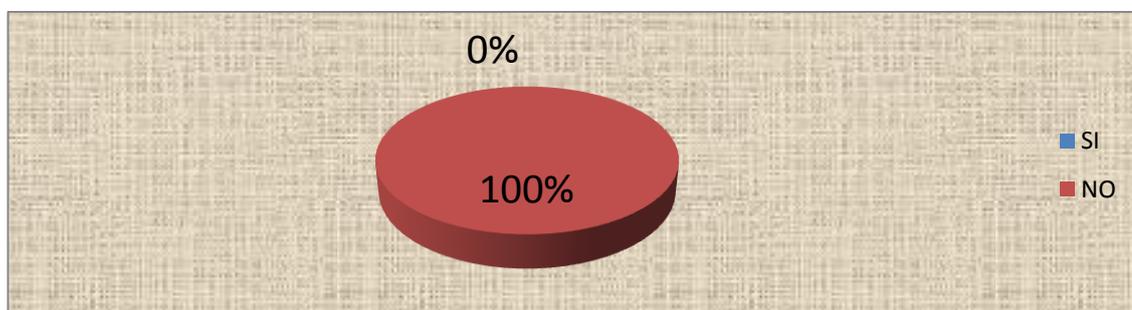
Cuadro 1.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	58	100 %
TOTAL	58	100 %

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autora

Gráfico 1. Gestión Administrativa para el desarrollo de las funciones



### Análisis:

Según las respuestas del cuadro 1, el 100% manifestó que la empresa a través de sus directivos no aplica la Gestión Administrativa, para el desarrollo de su actividad.

### Interpretación:

Al no contar con una Gestión Administrativa direccionada para el desarrollo de las funciones de los colaboradores, se refleja como una debilidad en el análisis interno de la organización.

## PREGUNTA 2.

¿Cree usted que existen problemas de orden administrativo en las funciones que cumplen los colaboradores de la operadora Flota Bolívar?

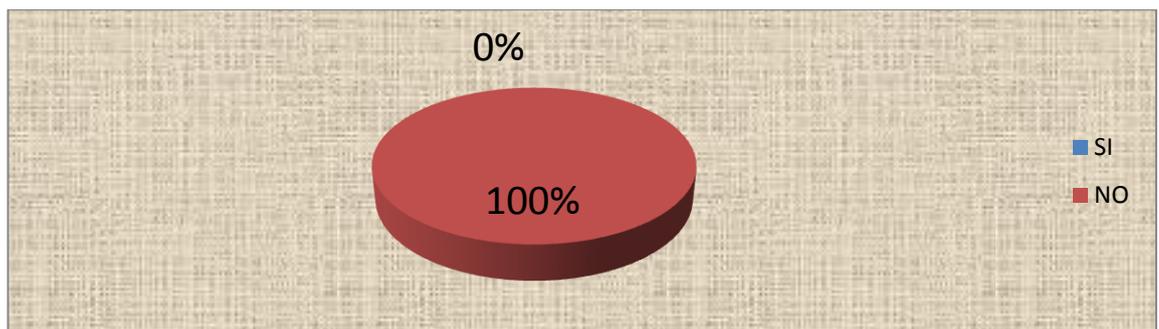
**Cuadro 2.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	58	100%
NO	0	0
TOTAL	58	100 %

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autora

**Gráfico 2.** Problemas de orden administrativo



### **Análisis:**

Según las respuestas obtenidas en la pregunta 2 el 100% considera que existen problemas de orden administrativo en el desempeño de los colaboradores de la operadora Flota Bolívar.

### **Interpretación:**

La gráfica refleja la existencia de problemas administrativos en el ejercicio de las funciones de los colaboradores de la operadora.

### PREGUNTA 3.

**¿Cree usted que la operadora de transporte Bolívar debe elaborar planes para mejorar los servicios que ofrece a sus clientes y usuarios?**

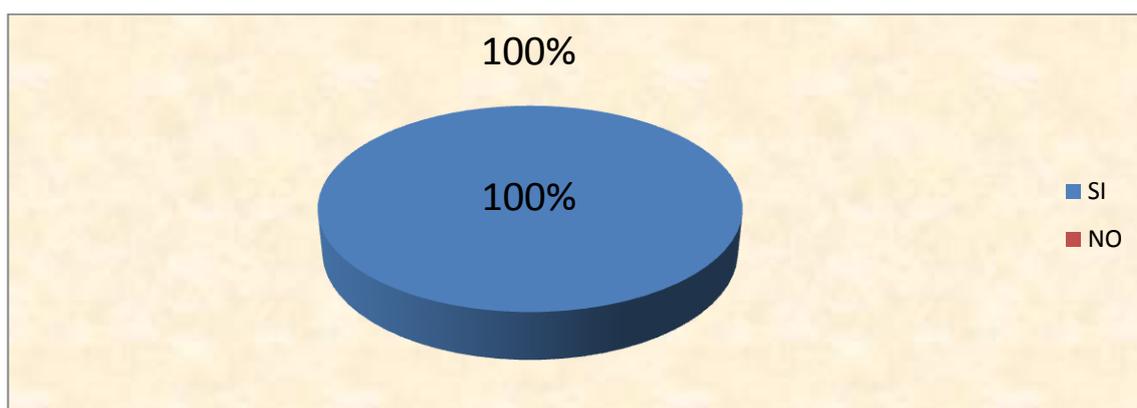
**Cuadro 3.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	58	100 %
NO	0	0
TOTAL	58	100 %

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 3.** Planes para mejorar los servicios.



#### **Análisis:**

El 100% de los encuestados manifestó que consideran necesario elaborar planes para mejorar los servicios que ofrece a sus clientes y usuarios la cooperativa de transportes flota Bolívar.

#### **Interpretación:**

En la gráfica 3 se refleja que los colaboradores de la operadora de transporte Flota Bolívar, creen necesario la elaboración de planes para ofrecer un mejor servicio a clientes y usuarios.

#### PREGUNTA 4.

¿El Administrador delega funciones o asume toda la responsabilidad de las decisiones que se toman en la empresa?

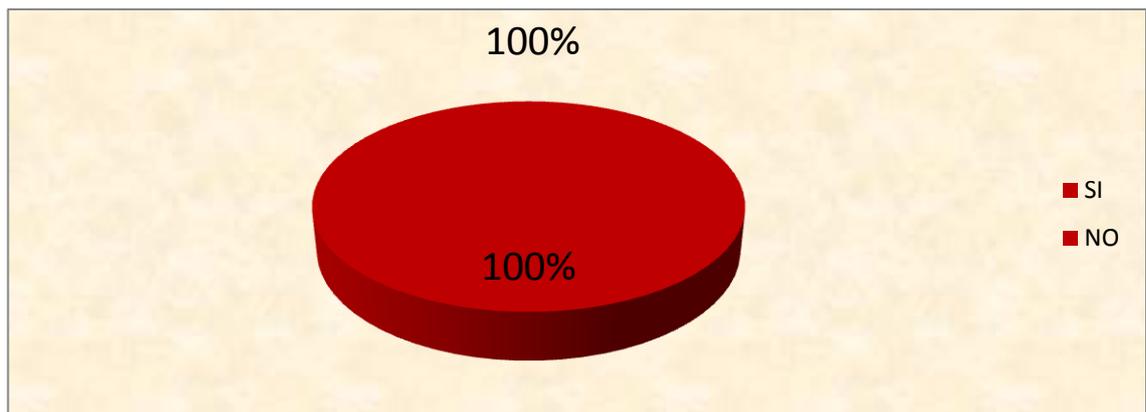
**Cuadro 4.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DELEGA FUNCIONES	0	0
CENTRALIZA	58	100%
TOTAL	58	100 %

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autora

**Gráfico 4.** Decisiones que se toman en la empresa.



#### **Análisis:**

La gráfica refleja que el 100% de los encuestados afirman que la toma de decisiones está centralizada.

#### **Interpretación:**

Se observa en el gráfico 4 que existe una concentración en la toma de decisiones por parte de la administración de la operadora de servicios de transporte de pasajeros Flota Bolívar.

## PREGUNTA 5.

De acuerdo a su criterio, ¿El servicio que brinda la empresa de transporte Flota Bolívar, cumple con las exigencias de los clientes?

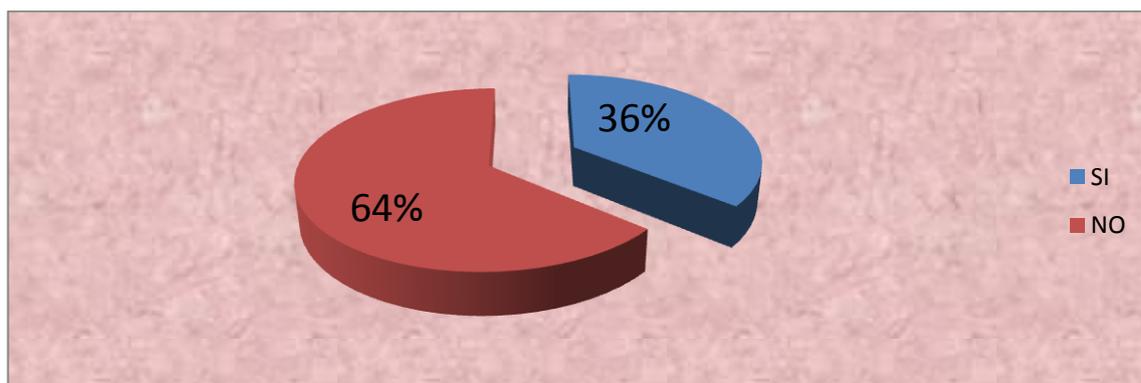
Cuadro 5.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	36 %
NO	37	64%
TOTAL	58	100 %

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autora

Gráfico 5. El servicio que brinda la empresa.



### Análisis:

En esta pregunta se obtuvo respuestas, en un 64% de los encuestados que consideran que la empresa no cumple con las exigencias del servicio a sus clientes y usuarios, y el 36% consideran que si cumple.

### Interpretación:

El criterio de la mayoría de los colaboradores de la operadora Flota Bolívar coincide en que la empresa no satisface las expectativas de los clientes y usuarios del servicio.

### PREGUNTA 6.

¿Cree usted que es necesario que la operadora de transporte de pasajeros Flota Bolívar deba contar con un manual de procedimientos y funciones administrativas para mejorar el servicio?

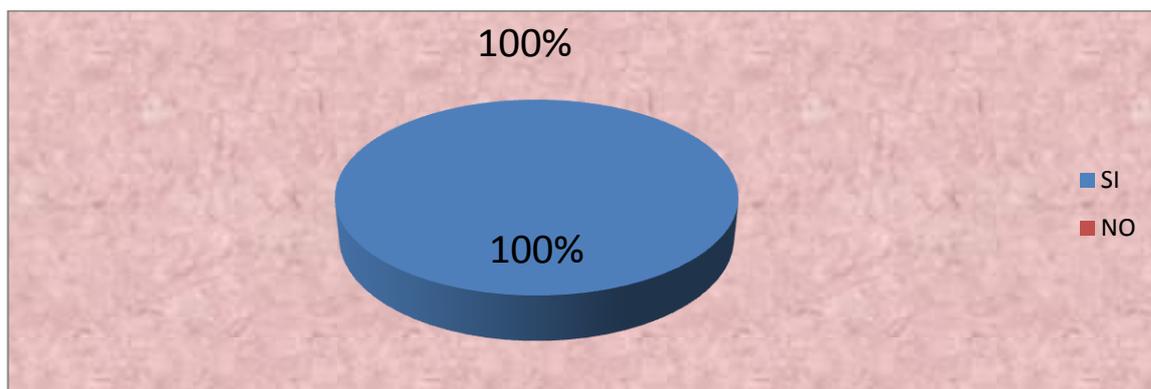
**Cuadro 6.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	58	100 %
NO	0	0
TOTAL	58	100 %

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autora

**Gráfico 6.** Manual de procedimientos y funciones administrativas.



#### **Análisis:**

El 100% de los encuestados, creen que es necesaria la adopción de un Manual de procedimientos y funciones administrativas para mejorar el servicio de la empresa de transportes de pasajeros Flota Bolívar.

#### **Interpretación:**

La gráfica muestra que los colaboradores de la empresa de transportes Flota Bolívar creen que se requiere un Manual de Procedimientos y Funciones Administrativas para mejorar la prestación del servicio.

## PREGUNTA 7.

¿Sabe usted que es la Gestión Administrativa?

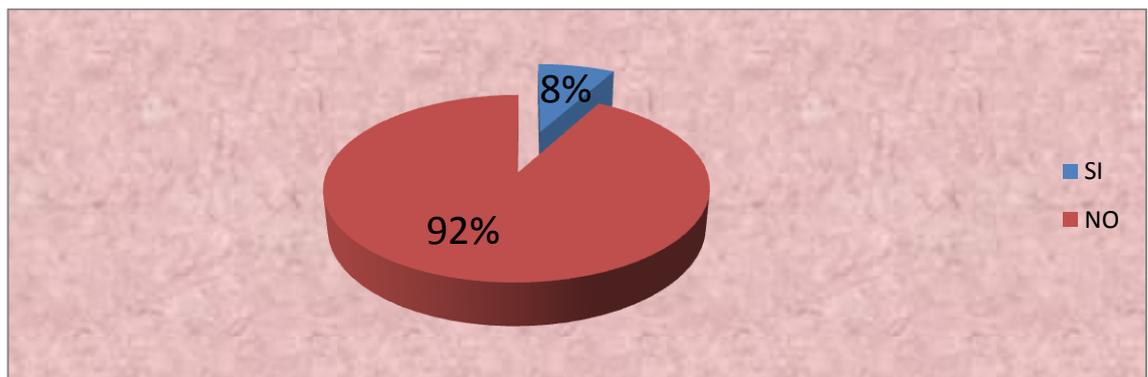
**Cuadro 7.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	05	08%
NO	53	92%
TOTAL	58	100 %

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autora

**Gráfico 7.** Gestión Administrativa



### **Análisis:**

El 92% de los encuestados respondió no saber que es la Gestión Administrativa; y el 8% contestó que si conoce.

### **Interpretación:**

La gráfica refleja que la mayoría de los colaboradores de la operadora de transporte Flota Bolívar no sabe que es la Gestión Administrativa.

## PREGUNTA 8.

¿Considera usted que la empresa de transporte de pasajeros Flota Bolívar requiere aplicar la Gestión Administrativa para mejorar los servicios a sus clientes y usuarios?

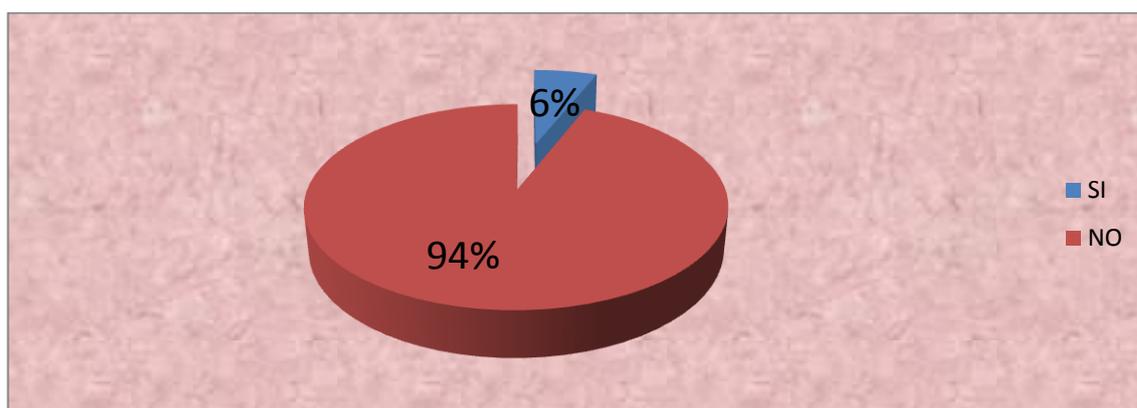
Cuadro 8.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	54	94 %
NO	04	6 %
TOTAL	58	100 %

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autora

Gráfico 8. Mejorar los servicios a sus clientes y usuarios.



### Análisis

El 94% de los encuestados consideran que la empresa de transporte Flota Bolívar, requiere aplicar la Gestión Administrativa para mejorar los servicios a sus clientes y usuarios, y el 6% opinaron lo contrario.

### Interpretación

En la gráfica se hace evidente el criterio favorable de los colaboradores de la empresa de transporte Flota Bolívar para que se aplique la Gestión Administrativa.

## **4.2. Análisis situacional Foda de la Cooperativa de Transportes Flota Bolívar**

### **4.2.1. Análisis externo**

En este proceso se consideran aquellos aspectos que de una u otra forma afectan o benefician a la Cooperativa de Transporte, para lo cual es necesario recopilar información sobre tendencias sociales, económicas, políticas, gubernamentales y tecnológicas.

En el entorno comercial actúan en base al: Gobierno central, gobiernos seccionales, provinciales y municipales, los mismos que imponen políticas y normas de Tránsito y movilización en el transporte terrestre, por lo que los socios deben estar al tanto de las nuevas reformas de la constitución y cambios en las leyes de Tránsito.

En la transportación se observa varios factores que influyen en la actividad; entre ellos: La oferta, la demanda y la competencia de los servicios de transporte relacionados con aspectos socioeconómicos y políticos.

Cabe resaltar además que los avances tecnológicos han incidido de manera significativa, en el mejoramiento de los servicios de la transportación de pasajeros, incorporando unidades vehiculares modernas con mucho confort y mayor seguridad para beneficio del usuario, generando de esta manera bienestar y desarrollo en las actividades productivas.

### **4.3.2. Análisis interno**

Se consideran como aspectos internos la gestión administrativa del Directorio, la gestión financiera y legal de la institución.

#### **4.3.3. Gestión administrativa de la institución**

1. ¿El presidente muestra liderazgo y predisposición?
2. ¿Existe perseverancia frente a dificultades?
3. ¿Planifican con eficacia los miembros del directorio?
4. ¿La cooperativa cuenta con una efectiva organización?
5. ¿Delega el presidente correctamente su autoridad?
6. ¿Cuenta la institución con personal capacitado para la administración?
7. ¿Al realizar cambio de directorio se mantiene el proceso administrativo?
8. ¿Se cumplen a cabalidad las reglas y políticas internas?

#### **4.3.4. Gestión de comercialización**

1. ¿Existe algún tipo de organización y control en las tarifas del servicio?
2. ¿Realiza la cooperativa investigaciones de mercado?
3. ¿Brindan servicios de calidad y atención al cliente?
4. ¿Se fijan tarifas y precios justos por los servicios?
5. ¿Cuentan con una estrategia impulsar y mejorar los servicios?
6. ¿Cuenta la institución con competencias tecnológicas?

#### **4.3.5. Gestión financiera y legal**

1. ¿Son razonables las políticas para obtener ingresos?
2. ¿Realizan los miembros del directorio presupuestos?
3. ¿Se mantienen actualizados los socios en cuanto a nuevas reformas?
4. ¿Conocen las normas, deberes y derechos de los transportistas?

## 4.4. Análisis Foda

**Cuadro N° 9 MATRIZ FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Liderazgo y predisposición del presidente</li> <li>2 Posicionamiento en el mercado</li> <li>3 Competencia</li> <li>4 Manejo Directo del negocio</li> <li>5 Se conoce perfectamente el mercado</li> <li>6 Buena reputación con los usuarios</li> <li>7 Esta legalmente constituida</li> <li>8 Conocen la Ley de transporte</li> <li>9 Cuentan con infraestructura propia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Desconocen que es planeación estratégica</li> <li>2 La directiva no realiza una buena planeación</li> <li>3 Carencia de personal calificado para la administración</li> <li>4 Ausencia de capacitación</li> <li>5 No se ejerce la Gestión Administrativa</li> <li>6 Deficiencias en el servicio a los usuarios</li> <li>7 No se tiene una clara dirección estratégica</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 La competencia no es agresiva</li> <li>2 Acceder a capacitaciones</li> <li>3 Mejorar de la capacidad de Unidades vehiculares</li> <li>4 Mejorar de la calidad del servicio</li> <li>5 Mercado en crecimiento</li> <li>6 Apertura de nuevos mercados</li> <li>7 Adoptar un Modelo de Gestión Administrativa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 La situación del mercado presenta inestabilidad</li> <li>2 La situación política del país es inestable</li> <li>3 Condiciones Climáticas</li> <li>4 Impuestos</li> <li>5 Poder de negociación de los proveedores</li> <li>6 Incremento de la corrupción y delincuencia</li> <li>7 Tarifas relativamente bajas</li> <li>8 Entrada de nuevos competidores</li> </ol>

Elaborado por: Autora

#### 4.4.1. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

El procedimiento para desarrollar esta matriz consiste en asignar una calificación de cada uno de los factores expuestos tanto de fortalezas como debilidades, las mismas que al ser analizadas se le da una calificación; de alta, mediana y baja, indicará si la cooperativa de transporte es débil o fuerte internamente.

**Cuadro N° 10 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>FORTALEZAS</b>			
* Liderazgo y predisposición del presidente		X	
* Posicionamiento en el mercado	X		
* Competencia			X
* Manejo Directo del negocio	X		
* Se conoce perfectamente el mercado	X		
* Buena reputación con los clientes		X	
* Promociones			X
* Esta legalmente constituida	X		
* Conocen la Ley del Transporte Terrestre	X		
* Se delega correctamente la autoridad	X		
* Cuenta con Infraestructura Propia		X	
* Buena reputación con los usuarios			
<b>DEBILIDADES</b>			
* Desconocen que es Gestión Administrativa	X		
* La Administración no realiza una buena planeación		X	
* Carencia de personal calificado para la administración		X	
* Carencia de capacitación		X	
* Deficiencias en los servicios a los usuarios		X	
* Tarifas de los servicios		X	
* No se tiene una clara Dirección Estratégica		X	

Elaborado por: Autora

#### 4.4.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Este procedimiento permitirá conocer si la asociación está empleando bien sus fuerzas y aprovechando las oportunidades eficientemente, y al mismo tiempo contrarrestando las posibles amenazas.

**Cuadro N° 11 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
* La competencia es débil		X	
* Acceder a capacitaciones		X	
* Desarrollo de la tecnología			X
* Posibilidad de mejorar los costos		X	
* Mercado en crecimiento		X	
* Apertura de nuevos mercados			X
<b>AMENAZAS</b>			
* La situación del mercado presenta Inestabilidad		X	
* La situación política del país es inestable		X	
* Condiciones Climáticas		X	
* Impuestos		X	
* Poder de negociación de los proveedores	X		
* Incremento de la corrupción y delincuencia	X		
* Entrada de nuevos Competidores		X	

Elaborado por: Autora

## 4.5. Comprobación de hipótesis

Una vez concluida la investigación, la hipótesis General planteada: **La Gestión Administrativa permitirá a la empresa de transporte de pasajeros Flota Bolívar mejorar sus procesos y la calidad del servicio a sus clientes y usuarios;** supuesto que se comprueba afirmativamente, con el sustento de los métodos y las técnicas de investigación aplicadas a través de la encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa de transporte de pasajeros Flota Bolívar del cantón Quevedo.

Así mismo, las hipótesis específicas se ratifican, pues se comprueba que:

**H1.** El diagnóstico estratégico de la empresa de transportes de pasajeros Flota Bolívar, permitió conocer sus fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas en su entorno Interno y Externo.

**H2.** Los elementos de la Gestión Administrativa inciden en el mejoramiento de la calidad del servicio de la empresa de transporte de pasajeros Flota Bolívar.

**H3.** Los procesos de la gestión administrativa, para la empresa de transporte de pasajeros Flota Bolívar, viabilizará el tratamiento adecuado a las demandas del servicio a sus clientes y usuarios.

## 4.6. Estudio de impacto ambiental

El procedimiento administrativo de impacto ambiental que produzca la ejecución del proyecto presentado se ajusta la responsabilidad social y lo que establecen las leyes que rigen el sistema ambiental, por esta razón es necesario establecer el impacto al medio ambiente que puede generar un proyecto; y así mismo, el plan de mitigación que permita minimizar los efectos provocados en el desarrollo de la actividad. El transporte terrestre en el uso del parque automotor.

### 4.6.1. El Plan renova

Es un programa implementado por el Gobierno Nacional que permite renovar el parque automotor mediante la salida de vehículos que prestan servicio de transporte público y comercial que son sometidos al proceso de chatarrización, y por lo que reciben un incentivo económico que permite acceder a vehículos nuevos de producción nacional a precio preferencial y mediante la exoneración de aranceles para vehículos importados.

El Plan de Renovación Vehicular asegura que por cada vehículo nuevo que ingrese al parque automotor de transporte público y comercial, un vehículo salga y sea chatarrizado.

Su objetivo:



Figura 1. Proceso chatarrización Plan Renova

Renovar el parque automotor del sector público y comercial, mediante el reemplazo de los vehículos que son sometidos al proceso de chatarrización, por vehículos nuevos que garanticen las condiciones de seguridad, confort, buen servicio y mejoras al medio ambiente.

#### **4.6.2. Su alcance:**

Está dirigido a todas las modalidades de transporte público o comercial esto es:

- Transporte de taxis
- Transporte escolar
- Transporte urbano
- Transporte interprovincial e interprovincial
- Transporte de carga liviana
- Transporte de carga pesada

#### **4.6.3. Requisitos para chatarrización**

Pueden ser sometidos al proceso de chatarrización los siguientes vehículos

- Obligatoriamente aquellos vehículos que hayan superado su vida útil.
- De manera voluntaria, los vehículos que tengan una antigüedad mínima de 10 años y quieran acogerse al Plan Renova.
- Obligatoriamente, los vehículos que hubieran sufrido un daño material que se considere como pérdida total por parte de la aseguradora.
- Los vehículos deberán entregarse en las empresas autorizadas ANDEC y ADELCA por parte del propietario del vehículo.

Los lugares y horarios de recepción de las unidades a ser chatarrizadas se muestran en la siguiente tabla:

**Cuadro 12. Chatarrización**

<b>Empresa autorizada</b>	<b>Lugar de recepción</b>	<b>Dirección</b>	<b>Horario</b>
<b>ANDEC</b>	Guayaquil	Av. Raúl Clemente Huerta vía a las Esclusas sector Guasmo Central	Los días jueves para vehículos tipo liviano y viernes para vehículos tipo mediano y pesado, a partir de las 09h00
<b>ADELCA</b>	Quito	Aloag Km 1 ½ vía Santo Domingo	Los días miércoles desde las 09h00
<b>ADELCA</b>	Cuenca	Panamericana Norte Km 13 ½	Los días miércoles a partir de las 09h00, cuando existe solicitudes
<b>ADELCA</b>	Portoviejo	Km 4 ½ vía a Manta	Los días jueves para vehículos tipo liviano y viernes para vehículos tipo mediano y pesado, a partir de las 09h00, cuando existe solicitudes

**Valores asignados de incentivo financiero por chatarrización:**

<b>Valores asignados de incentivo financiero por chatarrización en dólares</b>				
<b>Rango de años</b>	<b>TAXIS Y CARGA LIVIANA</b>	<b>TRANSPORTE ESCOLAR</b>		
	<b>Liviano (Automóvil, Camioneta)</b>	<b>Mediano (furgoneta y microbús)</b>	<b>Mediano (Minibús)</b>	<b>Pesado (bus)</b>
<b>Desde 30</b>	<b>3.527,00</b>	<b>8.141,00</b>	<b>8.141,00</b>	<b>17.755,00</b>
<b>De 25 a 29</b>	<b>3.206,00</b>	<b>7.401,00</b>	<b>8.141,00</b>	<b>17.755,00</b>
<b>De 20 a 24</b>	<b>2.915,00</b>	<b>6.728,00</b>	<b>8.141,00</b>	<b>17.755,00</b>
<b>De 15 a 19</b>	<b>2.650,00</b>	<b>6.117,00</b>	<b>6.117,00</b>	<b>9.583,00</b>
<b>De 10 a 14</b>	<b>2.409,00</b>	<b>5.561,00</b>	<b>5.561,00</b>	<b>8.712,00</b>

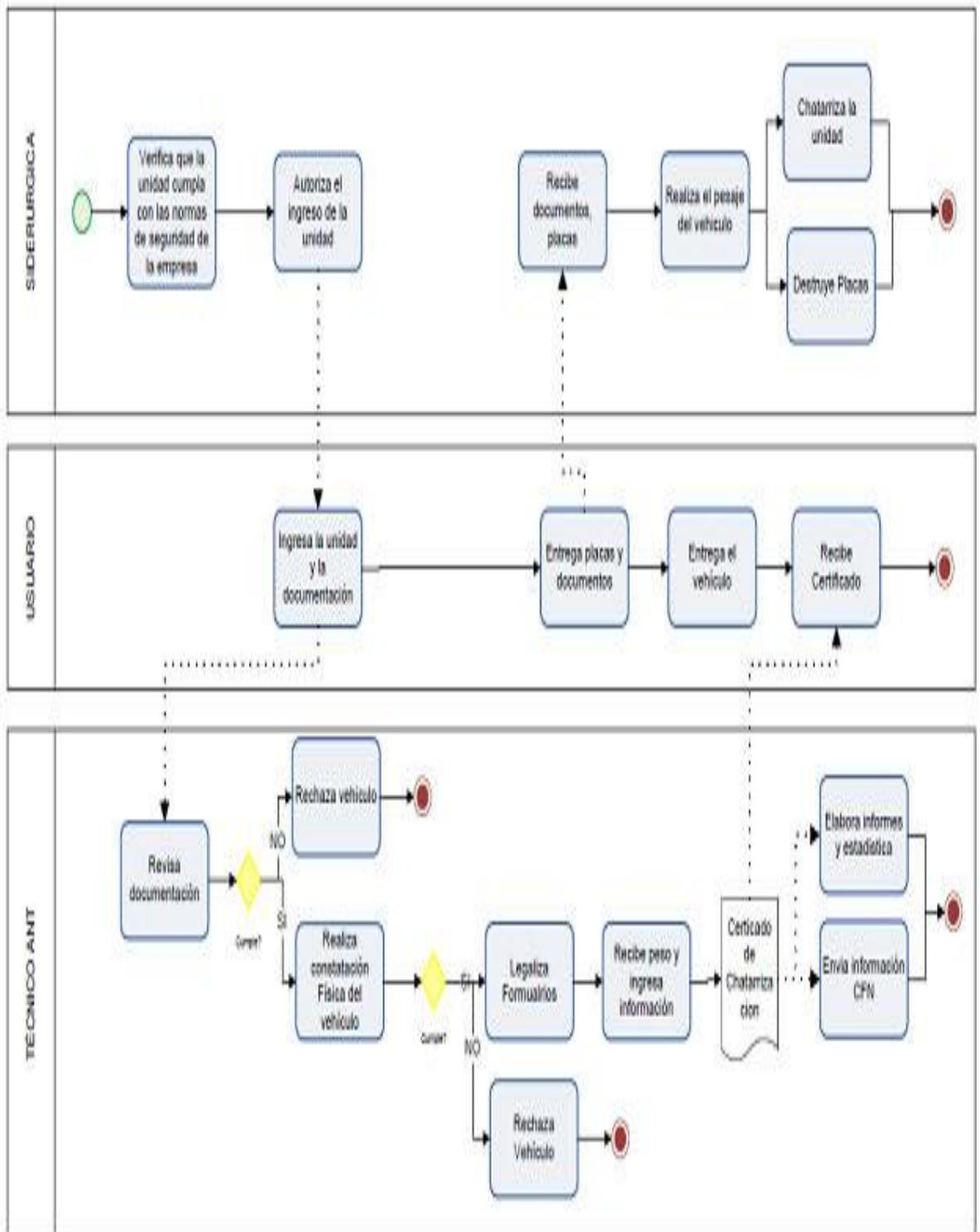


Figura 2. Proceso de Chatarización

## **4.7. Procesos de la Gestión Administrativa, para mejorar el Servicio de Transporte de Pasajeros de la Cooperativa Flota Bolívar de Quevedo**

### **4.7.1. Procedimientos para el Mantenimiento Preventivo de los Vehículos de Flota Bolívar.**

El mantenimiento preventivo es una herramienta que permite maximizar la eficiencia de los vehículos, aumentar su vida útil y reducir el impacto ambiental negativo.

Realizar un mantenimiento preventivo tiene como ventajas:

- La operación del vehículo en condiciones mecánicas óptimas, gracias a la aplicación del programa recomendado por el fabricante.
- Aumento de la vida útil del vehículo.
- Ahorro de combustible.
- Reducción de las emisiones de humo a la atmosfera por los vehículos.
- Herramienta para el cumplimiento de la normatividad ambiental actual de niveles de opacidad.

Para realizar el mantenimiento preventivo se recomienda tomar como referencia los intervalos sugeridos por los fabricantes; de esta manera se garantiza la operación del vehículo en óptimas condiciones mecánicas, el aumento de su vida útil, la disminución del consumo de combustible y la disminución de emisiones.

A continuación se muestran los procedimientos necesarios para realizar un mantenimiento preventivo de los vehículos y así disminuir los efectos negativos sobre el medio ambiente.

#### **4.7.2. Elección del vehículo**

Al momento de adquirir un vehículo nuevo es necesario tener en cuenta varios aspectos con el fin de obtener unas mejores condiciones de operación y generar un menor impacto en el ambiente; los aspectos a tener en cuenta son:

#### **4.7.3. Consumo de combustible**

Se debe optar por vehículos de consumo eficiente, es decir, que tengan un menor consumo de combustible por kilómetro recorrido. A medida que se consuma una menor cantidad de combustible serán menores los Costos de operación de los vehículos; además, un menor consumo de combustible significa un menor volumen de contaminantes emitidos a la atmósfera.

#### **4.7.4. Materiales que componen el vehículo**

Las llantas:

Los neumáticos que minimizan la fricción con el suelo pueden disminuir hasta un 5% del consumo de combustible. Se deben buscar neumáticos de vida más larga y con menor consumo de energía. Los neumáticos Radiales reducen el consumo de combustible, siendo el más eficaz el que tiene anillos de acero en la cubierta.

Los vehículos que utilizan materiales reciclables permiten el aprovechamiento de materiales residuales cuando se ha terminado su vida útil.

Frenos: se debe procurar que las pastillas y los forros de los frenos sean de materiales no tóxicos, diferentes al amianto (también llamado asbesto puesto

que al frenar con este tipo material se emiten al aire pequeñas partículas de esta sustancia cancerígena.

#### **4.7.5. Mantenimiento**

Se debe buscar que el distribuidor o fabricante del vehículo proporcione toda la información que permita estructurar y realizar su respectivo plan de mantenimiento preventivo. Además, se debe tener en cuenta ventajas adicionales como recursos logísticos o convenios inter administrativos que faciliten la implementación del plan, tales como alianzas entre talleres y concesionarios o distribuidores que faciliten los procesos administrativos y de contratación.

#### **4.7.6. Coeficiente aerodinámico**

Los vehículos que tienen un bajo coeficiente de resistencia aerodinámica, es decir, cuyo diseño reduce la fuerza que se opone a su avance, presentan una menor resistencia al aire y consumen una menor cantidad de combustible.

#### **4.7.7. Hoja de vida del vehículo**

En ella deben mostrarse las características del vehículo según el Fabricante. Para comenzar con la implementación del programa de mantenimiento, se recomienda elaborar la hoja de vida de cada vehículo, la cual debe contener, entre otras, la siguiente información.

**Cuadro 13. Hoja de Vida del Vehículo**

<b>HOJA DE VIDA DEL VEHICULO</b>		
Código Interno	Placa	
<b>Datos de Propietario</b>		
Nombre	Fecha De Ingreso A La Empresa	
Dirección	Rodamiento	Teléfono
<b>Datos De Adquisición</b>		
Marca Chasis	Fecha de Adquisición	Modelo
Marca Carrocería	Modelo	Fecha de Adquisición
Valor Chasis	Valor Carrocería	
<b>Datos del Suministrador</b>		
Repotenciado: Año	SI	NO
Empresa	Dirección	
Contacto	Teléfono	
Cambio de carrocería	SI	NO
Empresa	Dirección	
Contacto	Teléfono	
<b>Características del chasis</b>		
Capacidad de carga	Emplazamiento del motor	Rpm Ralentí
Potencia del Motor	Nº de Cilindro	
Cilindraje	Tipo de bomba	Tipo de Inyección
<b>Características de la transmisión</b>		
Características de la caja de cambios		
Marca	Marca	Nº de Velocidades
Tipo: A M	Modelo	Lubricante
Modelo	Serie	
Nº de Serie		
<b>Característica de la Carrocería</b>		
Marca	Capacidad de Pasajeros	
Modelo	Nº de Sillas	
Nº de Serie		
<b>Características del Servicio</b>		Características de Rodamiento
Capacidad de Pasajeros	Tipo de Combustible	Consumo k/gal
Sentados	de pie	Capacidad de Tanque

**4.7.8. Inspección pre operacional**

Con el fin de verificar la integridad de los componentes y de esta forma el correcto funcionamiento del vehículo, es necesario tomarse un momento antes de iniciar labores para realizar una inspección.

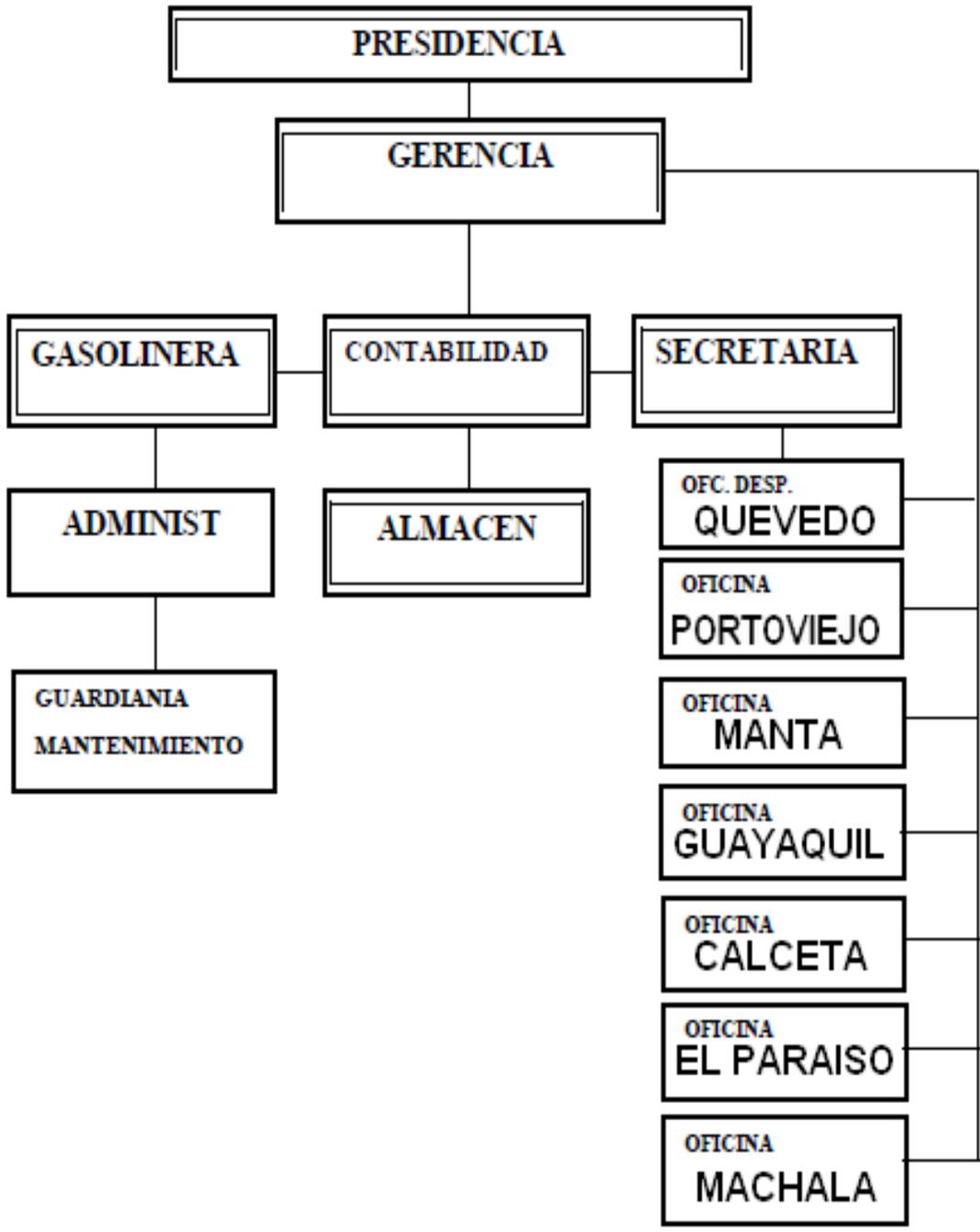
En la Tabla se muestra un formato que puede servir de guía para realizar la inspección del vehículo

**Cuadro 14. Inspección pre operacional**

<b>ELEMENTOS A VERIFICAR</b>	<b>ESTADO</b>
<b>Parte Externa del Vehículo</b>	
Presencia de fugas de fluidos por daños	
Estado de llantas: Presión y posibles defectos	
Aseo General	
Sistema del aire: mangueras, tanques y conexiones	
Existe: presencia de roturas o porosidades	
<b>Compartimiento del motor</b>	
Niveles de aceite, refrigerante y líquido de frenos	
Agua de la batería	
Conexiones de cables, mangueras y posición de las correas	
<b>Interior del Vehículo</b>	
Tablero de instrumentos: funcionamiento del velocímetro, marcador de la gasolina, carga de la batería, direccionales, temperatura y luces.	
Cinturones de seguridad	
Espejos: limpios y sin daños, bien ajustados y con la máxima visibilidad	
Funcionamiento del pito	
Funcionamiento de los frenos	
Posición del asiento	
Palanca de cambios: verificar que funcione normalmente	
Volante: verificar que funcione normalmente	
<b>En la Cabina de Pasajeros</b>	
Escaleras de acceso y pasamanos del techo	
Sillas, ventanas y vidrios	
Estado de los pisos: sin obstáculos	
Salidas y ventanas de emergencia con dispositivos de expulsión	
<b>OBSERVACIONES</b>	

#### 4.8. Estructura Organizacional, Manual de Funciones y procedimientos para la Empresa de Transportes Bolívar

##### 4.8.1. Organigrama actual de la Cooperativa de Transportes “Bolívar”



## Funciones

La Empresa de transporte de pasajeros Flota Bolívar, cuenta con una estructura orgánica funcional, que presenta internamente falencias de orden administrativo y operativo, consecuentemente se requiere de una herramienta técnica que facilite y mejore la situación actual de la operadora de servicios de traslado de pasajeros interprovincial.

### 4.8.2. Estructura orgánica

La empresa está estructurada de la siguiente manera:

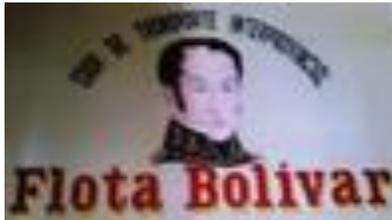
- ✓ Presidencia
- ✓ Gerencia
- ✓ Responsable Gasolinera
- ✓ Contabilidad
- ✓ Secretaría
- ✓ Administración
- ✓ Almacén
- ✓ Oficina Despacho Quevedo
- ✓ Oficina Despacho Portoviejo
- ✓ Oficina Despacho Manta
- ✓ Oficina Despacho Guayaquil
- ✓ Oficina Despacho Calceta
- ✓ Oficina Despacho El Paraíso
- ✓ Oficina Despacho Machala

#### 4.8.2.1. Nombre de la empresa

El nombre actual de la empresa es: “Cooperativa de Transportes Bolívar” la Razón Social Propuesta: **“Operadora de transporte Interprovincial de pasajeros Flota Bolívar”**

#### **4.8.2.2. Logotipo de la empresa**

El logotipo de la cooperativa de transportes Bolívar fue diseñado con la imagen del rostro del libertador Simón Bolívar, en honor y en representación de dicho personaje.



#### **4.8.2.3. Visión de la empresa**

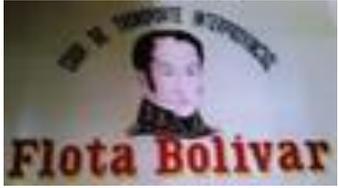
Ser Líderes en la prestación de servicios de transporte interprovincial de pasajeros, con valor agregado para sus clientes y usuarios proyectando su actividad a largo plazo.

#### **4.8.2.4. Misión de la empresa**

Desarrollar y aplicar competencias en los servicios de transportes de pasajeros, formando y capacitando al talento humano de la operadora de transportes Bolívar con estándares de calidad, principios y valores, satisfaciendo las demandas de sus clientes y usuarios.

### 4.8.3. Manual de funciones y procesos administrativos

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "BOLÍVAR".	
<b>Área: Sistema Administrativo</b>	<b>Página: 1</b>
<b>ANTECEDENTES</b>	
<p>La intención de mejorar los procedimientos administrativos de la empresa Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "Bolívar", ha llevado a realizar un minucioso estudio de los diferentes procedimientos y las diferentes áreas con el fin de entregar un servicio de calidad.</p> <p>La revisión de éstos permitió observar falencias de orden administrativo y organizacional, por lo cual se estableció la implementación de un organigrama donde se describen de mejor manera las funciones, deberes y atribuciones de cada uno de los miembros componentes del aparato funcional de la empresa.</p> <p>Se ha considerado rediseñar los procedimientos administrativos, otorgando funciones específicas a los diferentes departamentos que se plantean dentro de la organización de la empresa, tales como: departamento de finanzas, departamento de recursos humanos, departamento de atención al cliente, departamento de servicio técnico. En cada uno de ellos se especifican puestos de trabajo claramente</p>	

<p>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "BOLÍVAR".</p>	
<p><b>Área: Sistema Administrativo</b></p>	<p><b>Página: 2</b></p>

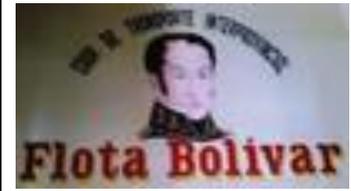
### **JUNTA GENERAL DE SOCIOS**

Se refiere a todos los socios de la empresa los mismos que tiene derecho a:

Sus deberes y atribuciones:

- Solicitar por escrito al presidente de la empresa convocar a sesión.
- Conocer los ingresos y gastos de la empresa.
- Mantenerse informados absolutamente de todas las actividades realizadas en la empresa.
- Tomar decisiones sobre las inversiones que desee realizar el gerente.
- Fijar una institución o banco donde se depositara el dinero de la empresa.

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "BOLÍVAR".



Área: Sistema Administrativo

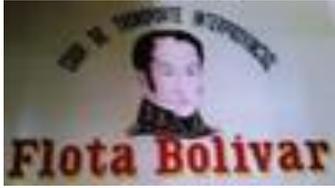
Página: 3

### **PRESIDENTE**

Es responsable de contribuir con sus opiniones sobre todas las actividades llevadas a cabo en la empresa y dar el visto bueno o autorización de las mismas.

Sus deberes y atribuciones son:

- Dirigir las sesiones.
- Controlar y velar por el desarrollo de la empresa.
- Representar a la empresa.
- Firmar toda gestión realizada por la empresa.
- Velar y defender por las demandas planteadas a la empresa.
- Recibe información sobre puestos vacantes y autoriza la gestión de contratación.
- Participar en temas de inversiones en las sesiones.
- Establecer un fondo destinado para la adquisición o contratación de bienes y servicios.

<p>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "BOLÍVAR".</p>	
<p><b>Área: Sistema Administrativo</b></p>	<p><b>Página: 4</b></p>

### GERENTE

Coordinar todos los recursos disponibles de la empresa (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

Sus funciones son:

- Administrar todos los bienes que posee la empresa
- Planificar, coordinar y desarrollar metas a corto y largo plazo
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los empleados para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Buscar oportunidades de inversiones que conlleven a un mejor desarrollo de la empresa.
- Solicitar por escrito al presidente de la empresa para que

## PROCESO DE INERSIÓN

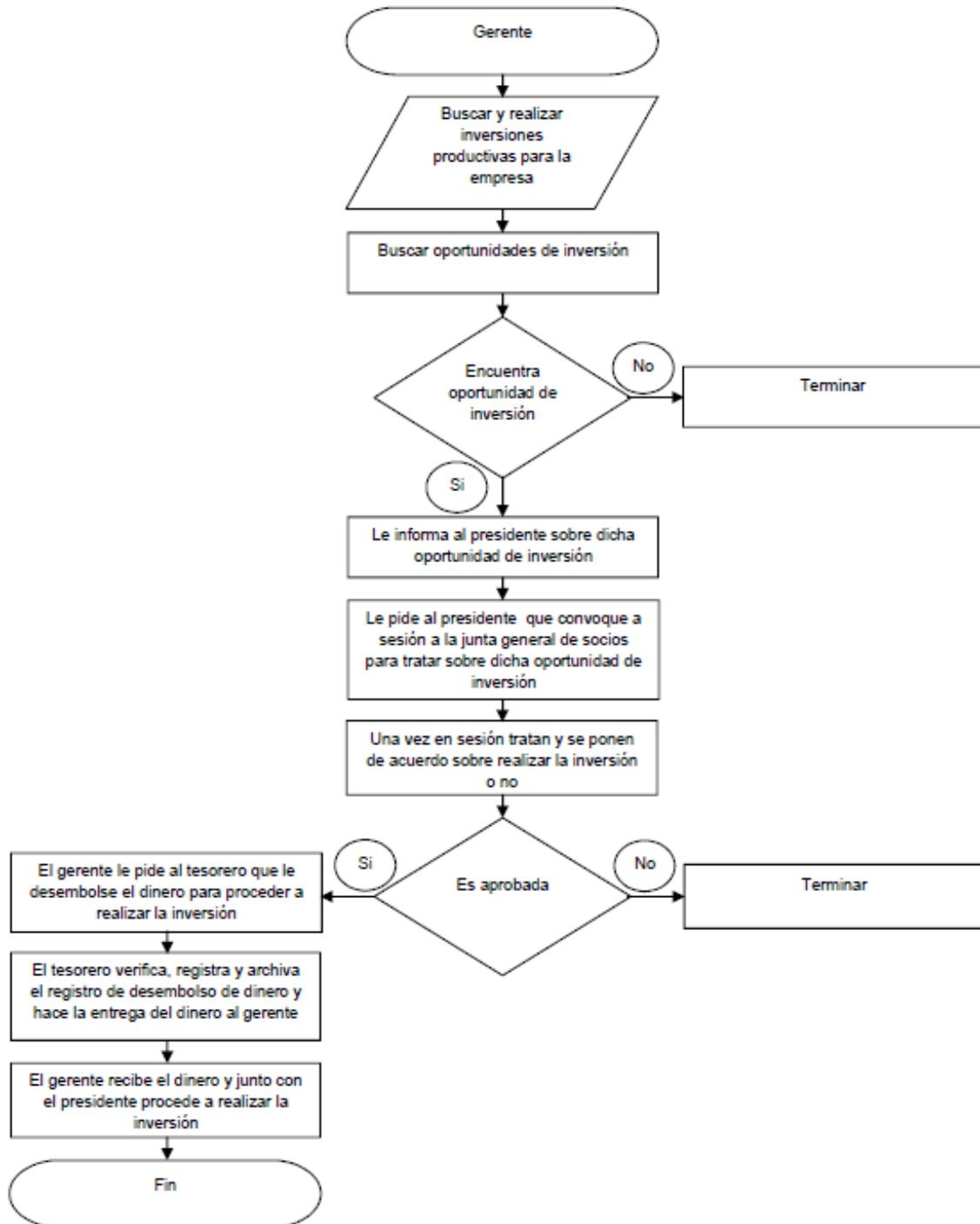
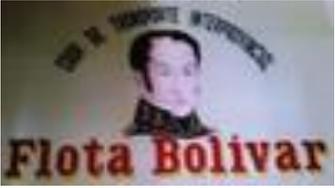


Figura 2. Flujo de Proceso de Inversión

<p>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "BOLÍVAR".</p>	
<p><b>Área: Sistema Administrativo</b></p>	<p><b>Página: 5</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>SECRETARIA</b></p> <p>Encargada del registro de las actividades realizadas por el gerente de la empresa y a la vez es responsable del adecuado control y ordenamiento de todos los utilitarios de su oficina.</p> <p>Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar informes sobre las actividades realizadas por el gerente y a la vez presentársela a la junta general de socios cada mes.</li> <li>• Tomar y transcribir dictados de documentos.</li> <li>• Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos del archivo.</li> <li>• Atender y corresponder llamadas telefónicas.</li> <li>• Atender visitas a reuniones programadas por el gerente de la empresa.</li> <li>• Llevar control de existencia de papelería y útiles de la unidad respectiva.</li> </ul>	

## PROCESO DE SESIONES

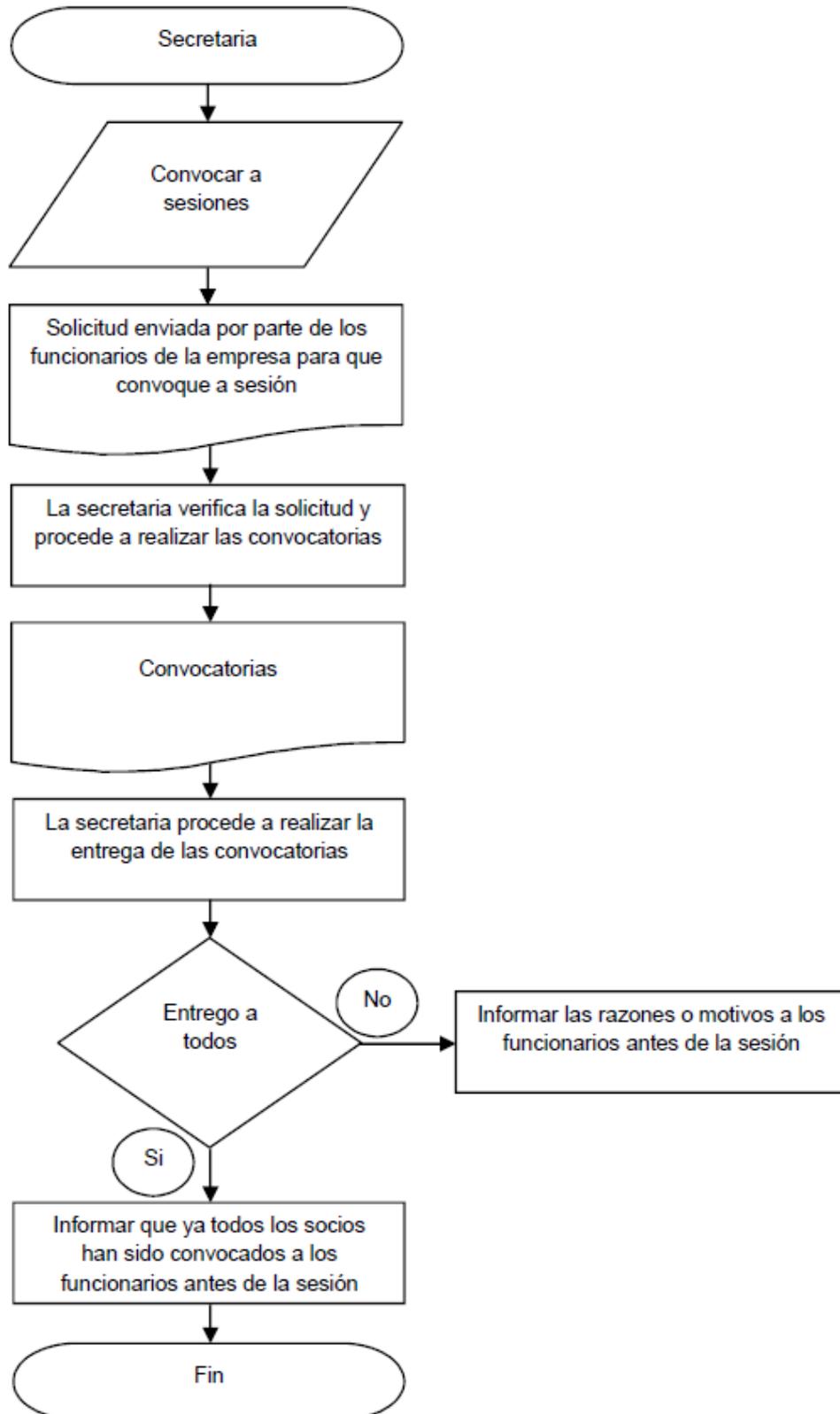
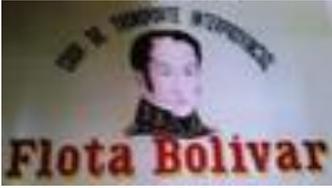
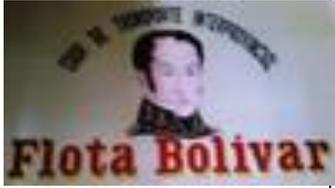
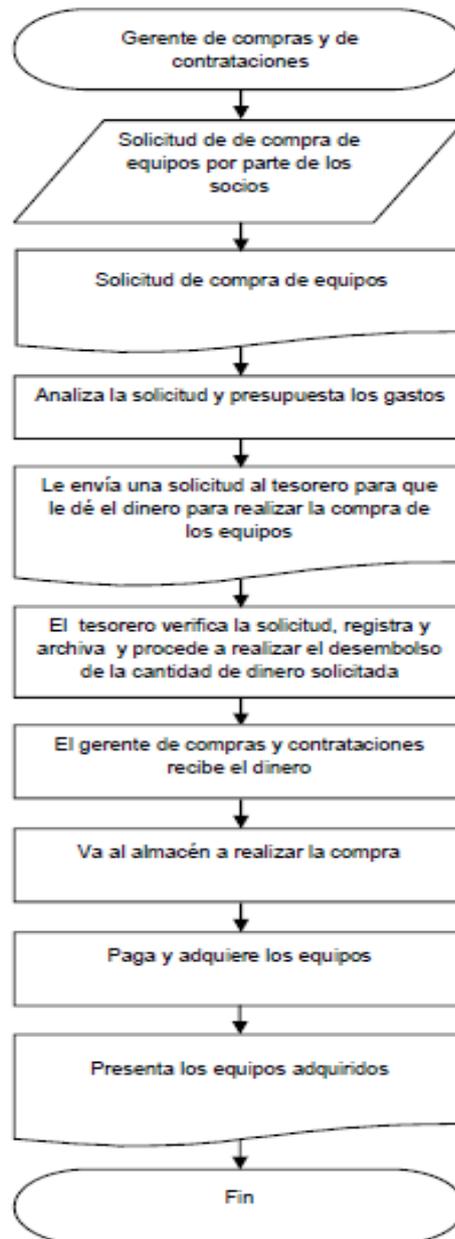


Figura 3. Flujograma de Proceso de Sesiones

<p>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "BOLÍVAR".</p>	
<p><b>Área: Sistema Administrativo</b></p>	<p><b>Página: 6</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>ASESOR LEGAL</b></p> <p>La posición de Asesoría Legal tiene como responsabilidad garantizar que las acciones institucionales se realicen dentro del marco legal vigente, para lo cual debe analizar y proponer resoluciones sobre casos particulares y documentos legales, así como tramitar la legalización de documentos de la institución y colaborar en la redacción de toda clase de documentos contractuales.</p> <p>Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer a las autoridades institucionales los cursos de acción más convenientes dentro del marco legal.</li> <li>• Asesorar y emitir los dictámenes y resoluciones donde se requiera asesoría legal.</li> <li>• Participar en la preparación de documentos de carácter legal, relacionados con las bases de licitación, concursos, convenios.</li> <li>• Emitir opiniones y asesorar al personal de la empresa respecto a consultas sobre temas legales vinculados al quehacer institucional.</li> <li>• Mantener un registro actualizado sobre leyes, decretos, acuerdos reglamentos resoluciones y cualquier otra resolución</li> </ul>	

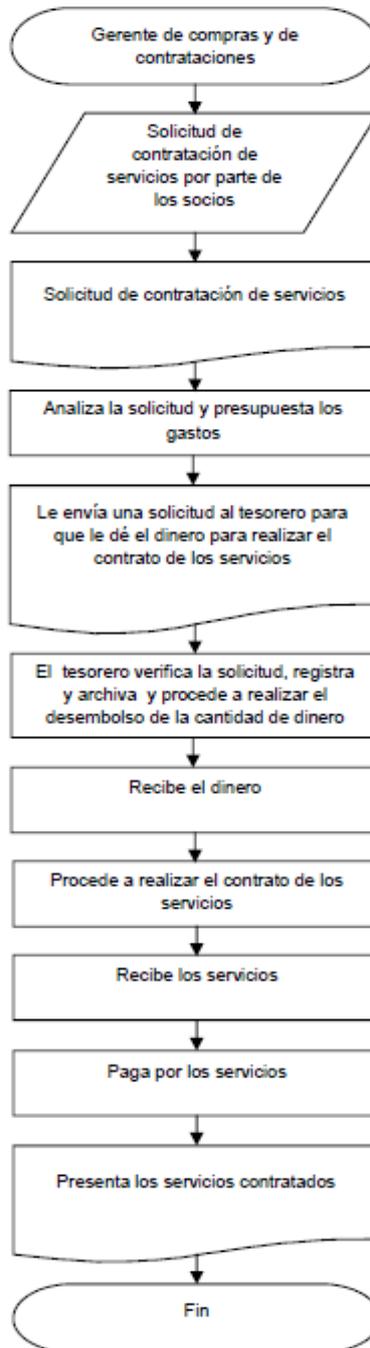
<p>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "BOLÍVAR".</p>	
<p><b>Área: Sistema Administrativo</b></p>	<p><b>Página: 7</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>GERENTE DE COMPRAS Y CONTRATACIONES</b></p> <p>La Gerencia de compras y contrataciones es responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios.</p> <p>Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar compra de equipos y contrataciones para la empresa por solicitud de los socios.</li> <li>• Velar por la calidad y garantía de las adquisiciones que la empresa haga.</li> <li>• Dirigirá reclamos y procesos administrativos en caso de la empresa verse perjudicada en adquisición de bienes y servicios.</li> <li>• Establecer buenas relaciones con los proveedores de bienes y servicios.</li> <li>• Solicitará a la tesorera el desembolso de dinero para el pago de la adquisición de bienes y servicios.</li> <li>• Llevará el registro de todas sus actividades desarrolladas.</li> </ul>	

## PROCESO DE COMPRAS DE EQUIPOS



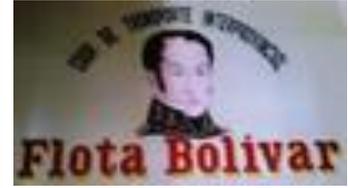
**Figura 4.** Flujograma de Proceso de Compras de Equipos

## PROCESO DE PROCESO DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS



**Figura 5.** Flujograma de Proceso de Contratación de Servicios

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "BOLÍVAR".



**Área: Sistema Administrativo**

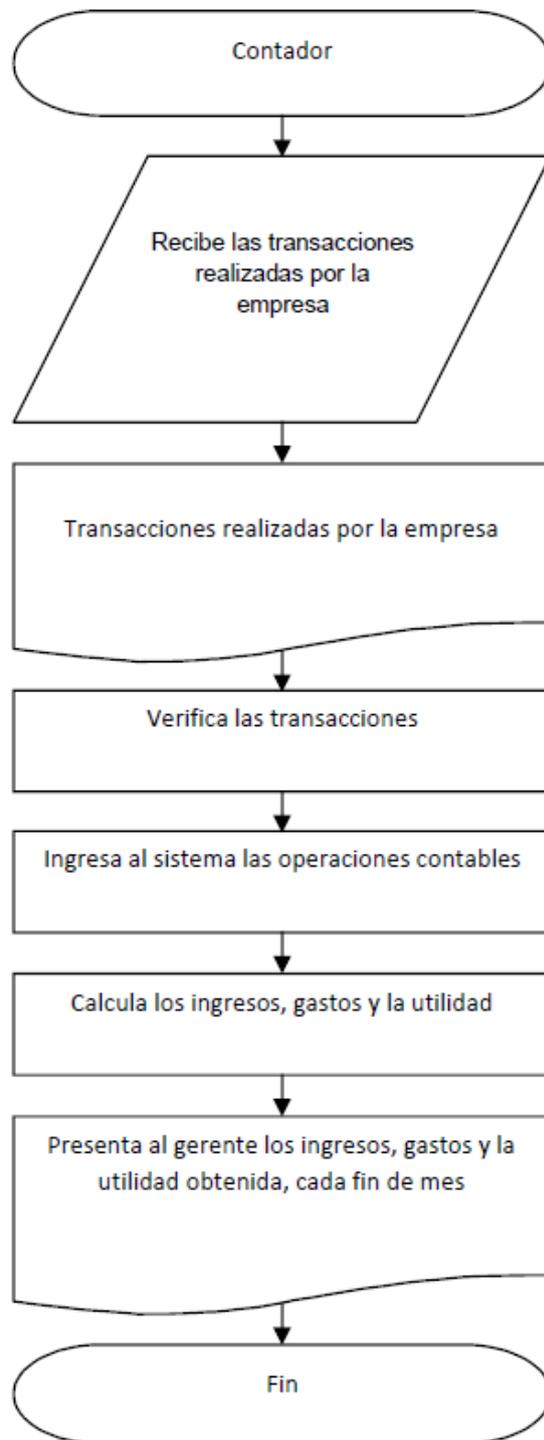
**Página: 8**

El contador se encarga de todo el registro y cargado en el sistema de todos los movimientos contables de la empresa, libro caja, registro de ventas, registro de compras, planillas, trámites tributarios, etc. así como la presentación a la gerencia de los estados financieros mensuales.

Sus funciones son:

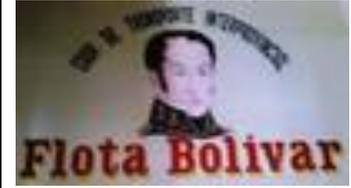
- Elaboración de estados financieros periódicos.
- Elaboración de informes contables.
- Realiza el cálculo de impuestos.
- Registro de operaciones contables de la empresa.
- Digitación en el sistema de todas las operaciones contables.
- Mantener al día todos los libros contables de ley.
- Generar información contable para toma de decisiones.
- Elaborar el cronograma de pagos e ingresos.
- Trámites documentarios y tributarios de la empresa.
- Asesorar al gerente en sus decisiones de inversiones a beneficio

## PROCESO DE REGISTRO DE TRANSACCIONES



**Figura 6.** Flujograma de Proceso de registro de transacciones.

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "BOLÍVAR".



**Área: Sistema Administrativo**

**Página: 9**

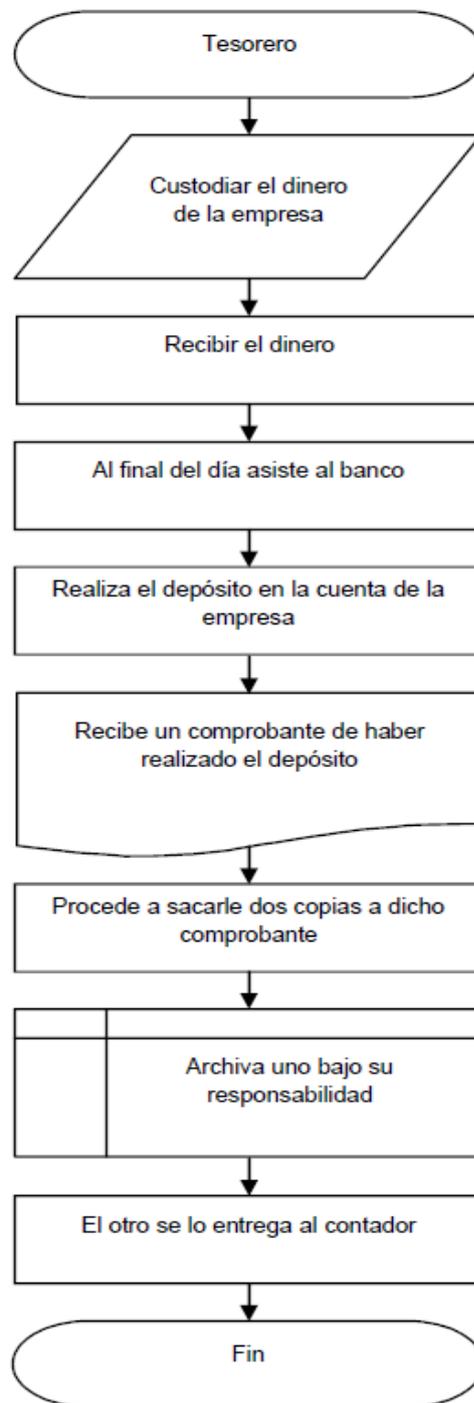
### **TESORERO**

Es responsable de salvaguardar el dinero de la empresa, así como la realización del desembolso del mismo para cubrir los servicios y bienes adquiridos por la empresa.

Sus funciones son:

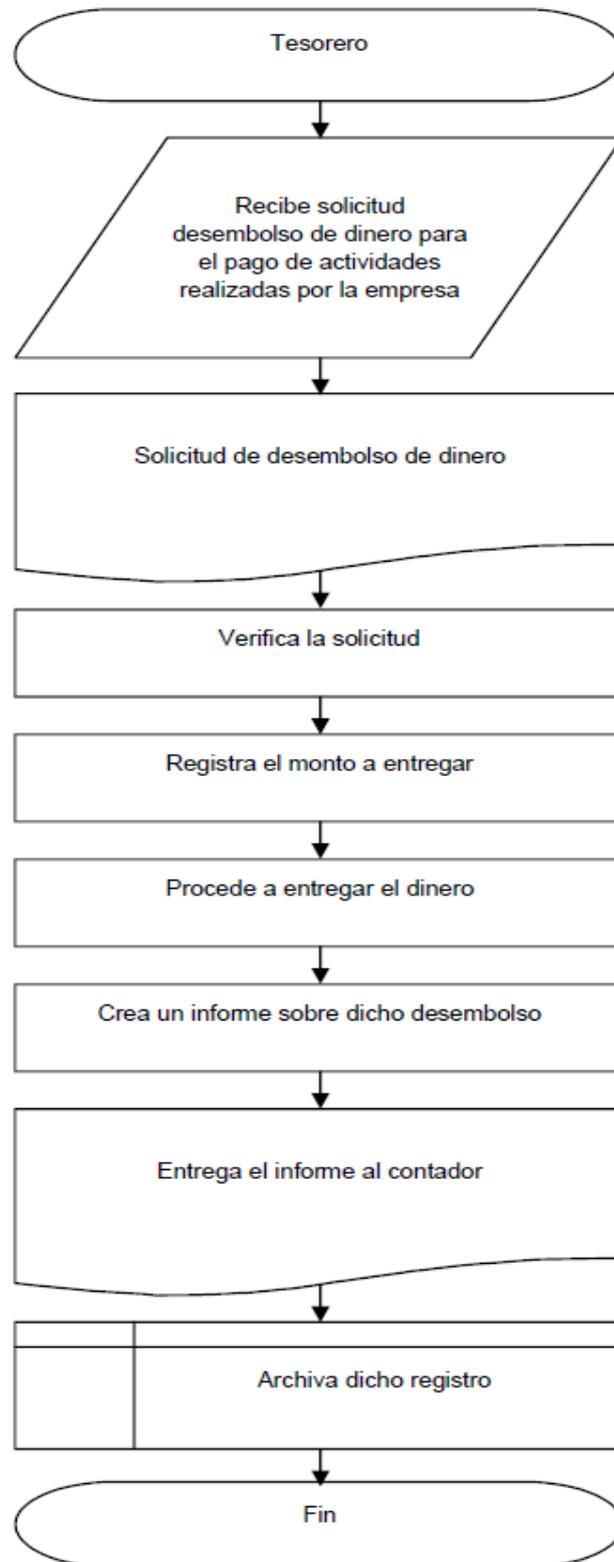
- Custodiar el efectivo de la empresa.
- Dar a conocer a la junta general de socios en las sesiones sobre el dinero que existe en caja cada mes y sobre las actividades realizadas.
- Recaudar todos los recursos que reciba por parte de la empresa.
- Desembolsar los pagos por todo concepto que efectúe la empresa.
- Informar al contador sobre las situaciones que deban registrarse contablemente; por ejemplo: cuando lleguen facturas o cuentas de cobro, ingreso, reingreso y retiro de asociados con los valores

## PROCESO DE SALVAGUARDAR EL DINERO DE LA EMPRESA



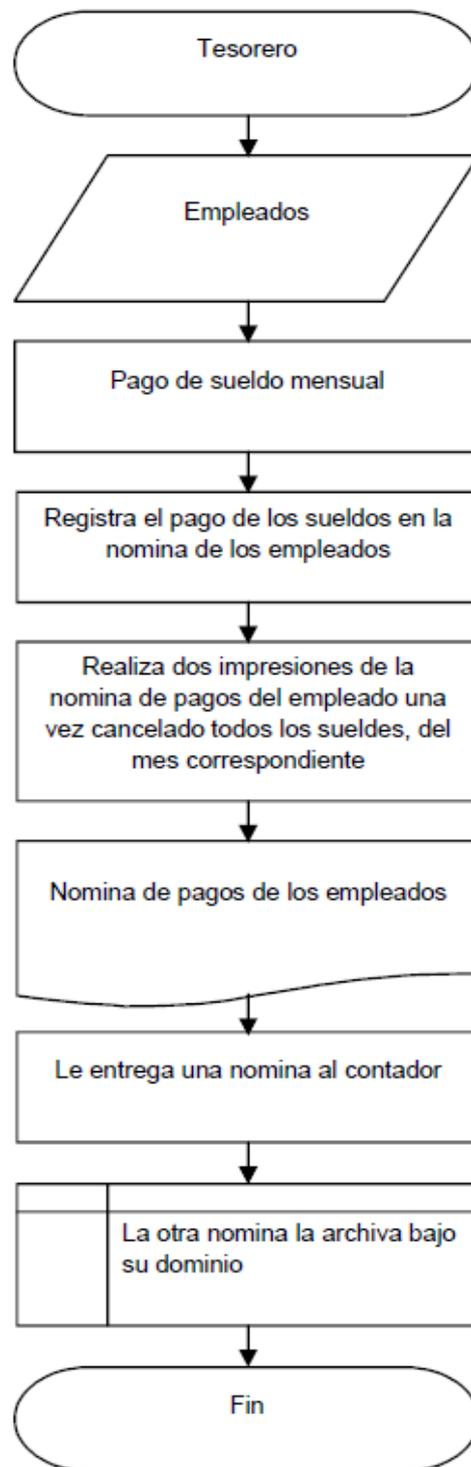
**Figura 7.** Flujograma Proceso de Salvaguardar el dinero de la empresa

## PROCESO DE DESEMBOLSO PARA EL PAGO DE ACTIVIDADES



**Figura 8.** Flujograma Proceso de desembolso

## PROCESO DE REMUNERACIÓN A EMPLEADOS DE LA EMPRESA



**Figura 9.** Flujograma Proceso de Remuneración a Empleados

## PROCESO DE REMUNERACION A EJECUTIVOS DE LA EMPRESA

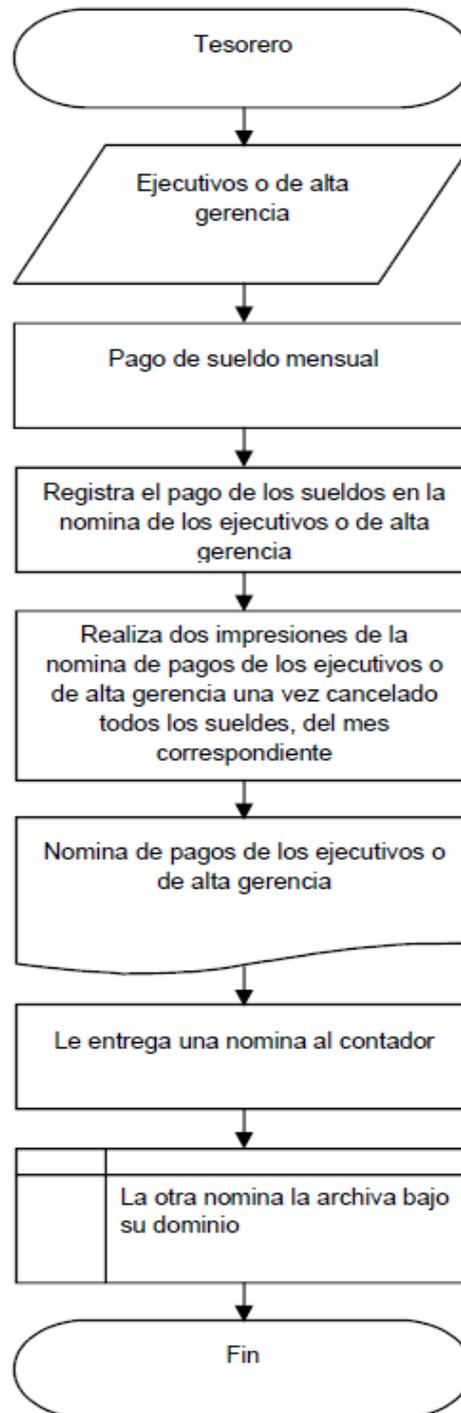
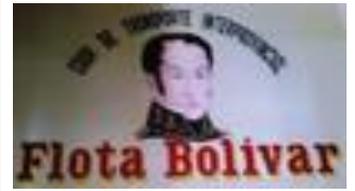


Figura 10. Flujograma Proceso de remuneración a ejecutivos

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "BOLÍVAR".



**Área: Sistema Administrativo**

**Página: 10**

### **DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS**

Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Sus funciones son:

- Responsable de verificar la eficiencia y eficacia del personal de la empresa.
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.
- Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa
- Mediar en conflictos entre empleados y resolverlos
- Informar sobre vacantes al presidente de la empresa para que autorice la gestión de búsqueda y contratación de personal, posteriormente le informa a la secretaria de RR.HH. para que realice la publicación de las vacantes.
- Fidelizar a los nuevos empleados para favorecer su compromiso

# PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

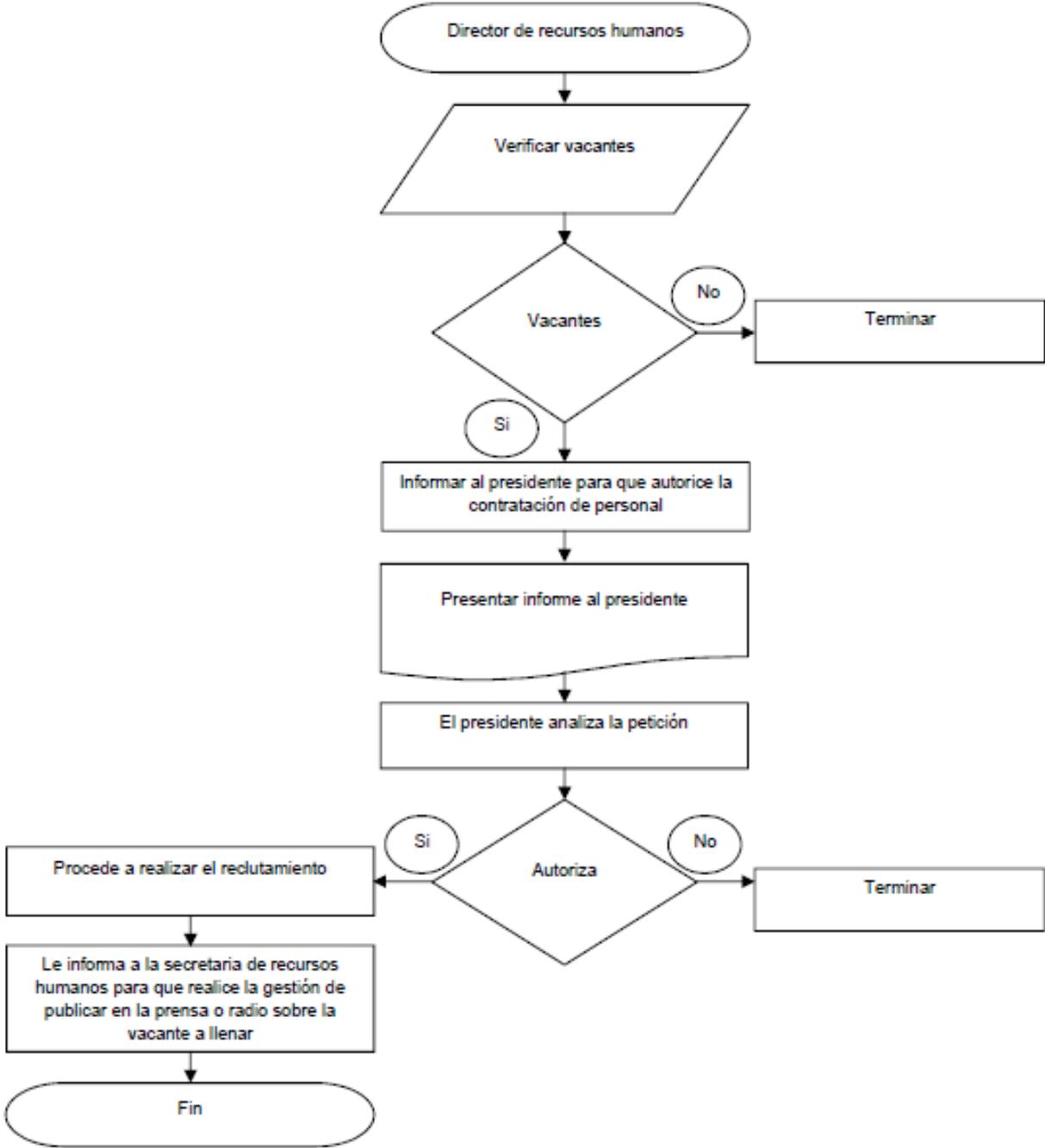


Figura 11. Flujograma Proceso de reclutamiento de personal

## PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

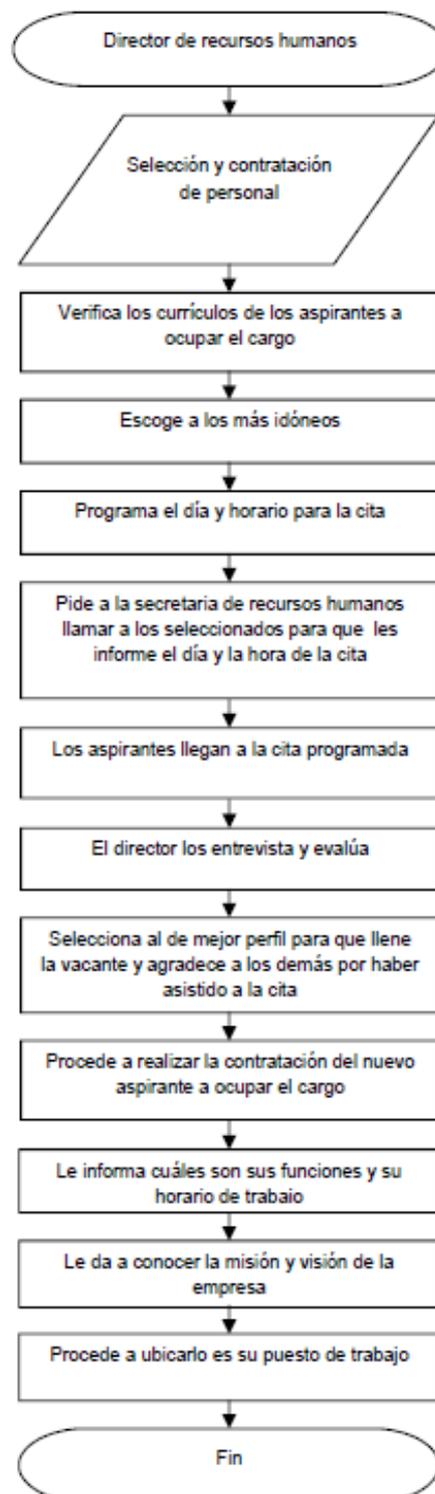


Figura 12. Flujograma Proceso de selección y contratación de personal

## PROCESO DE REGISTRO ASISTENCIA DE PERSONAL

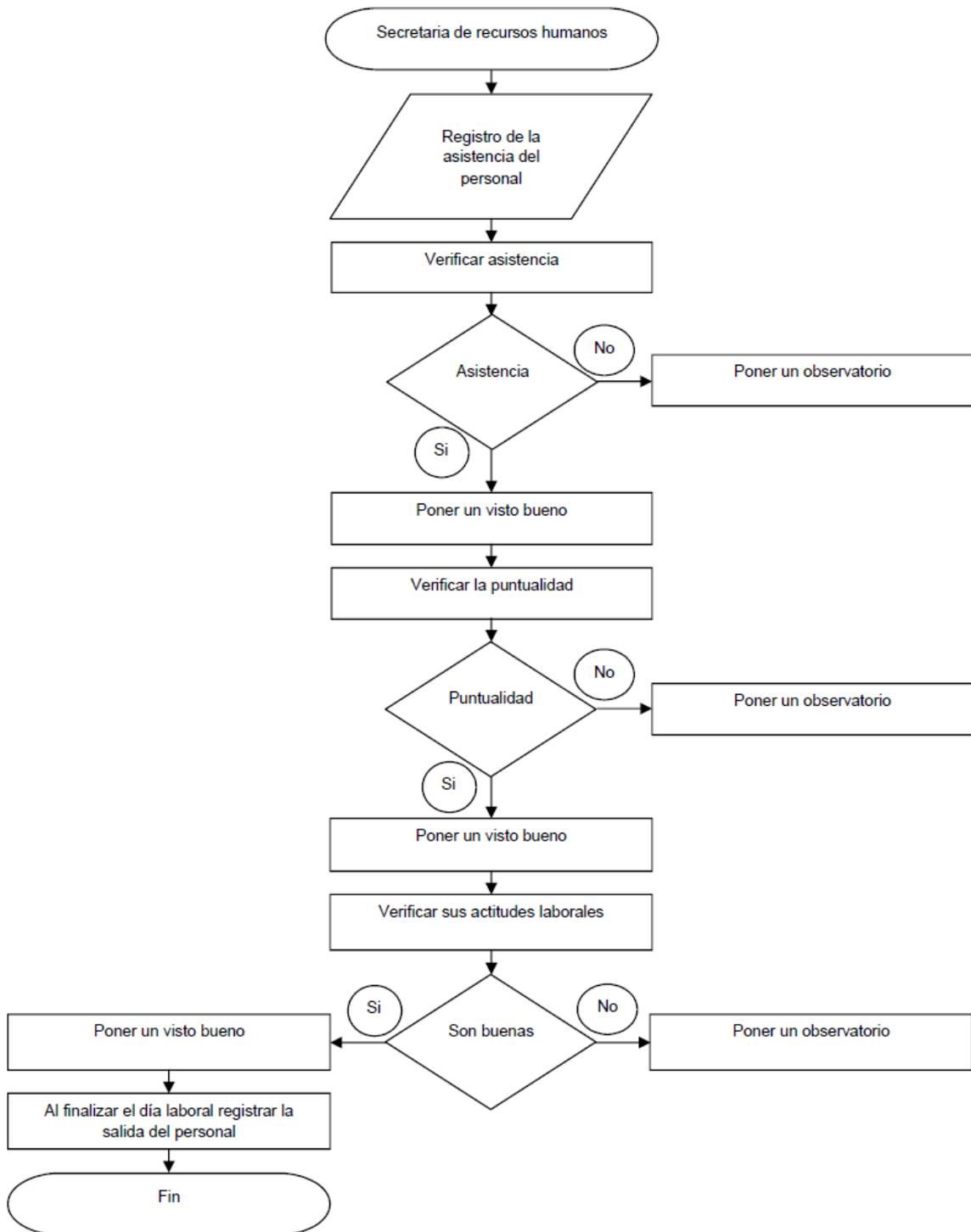
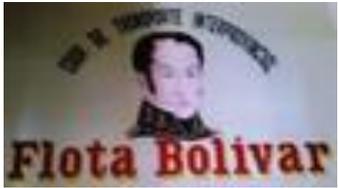
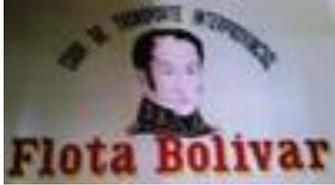


Figura 13. Flujograma Proceso de registro asistencia de personal

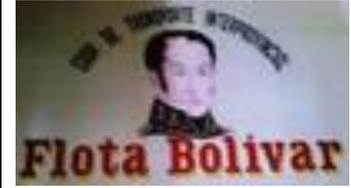
<p>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "BOLÍVAR".</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Área: Sistema Administrativo</b></p>	<p><b>Página: 11</b></p>
--------------------------------------------	--------------------------

<p><b>SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS</b></p> <p>Responsable de controlar al personal empleado de la empresa y atender sugerencias del director de recursos humanos.</p> <p>Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.</li> <li>• Ver que los empleados sean puntuales.</li> <li>• Registrar su ingreso a laborar y su salida.</li> <li>• Poner un observatorio a los empleados que lleguen tarde.</li> <li>• Ver que los empleados sean responsables en todo sentido de su labor.</li> <li>• Presentar al final de día un informe sobre la asistencia y actitud laboral del personal empleado al director de relaciones humanas.</li> <li>• Realiza la publicación en la prensa y radio sobre las vacantes a</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "BOLÍVAR".</p>	
<p><b>Área: Sistema Administrativo</b></p>	<p><b>Página: 12</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>SUPERVISOR</b></p> <p>Responsable del buen desempeño laboral de la secretaria de boletería, de encomienda, de los choferes y sus controladores.</p> <p>Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar el desempeño de la secretaria de boletería, de encomiendas y a los choferes y controladores de los vehículos.</li> <li>• Prevenir y corregir errores de prestación del servicio.</li> <li>• Rotar a las secretarias para un mejor desarrollo intelectual.</li> <li>• Motivar y capacitar para un mejor desenvolvimiento en sus cargos a través de premios e incentivos.</li> <li>• Vigilar el cumplimiento de las frecuencias y rutas.</li> <li>• Ver que los choferes y controladores cumplan sus labores con responsabilidad.</li> </ul>	

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "BOLÍVAR".



**Área: Sistema Administrativo**

**Página: 13**

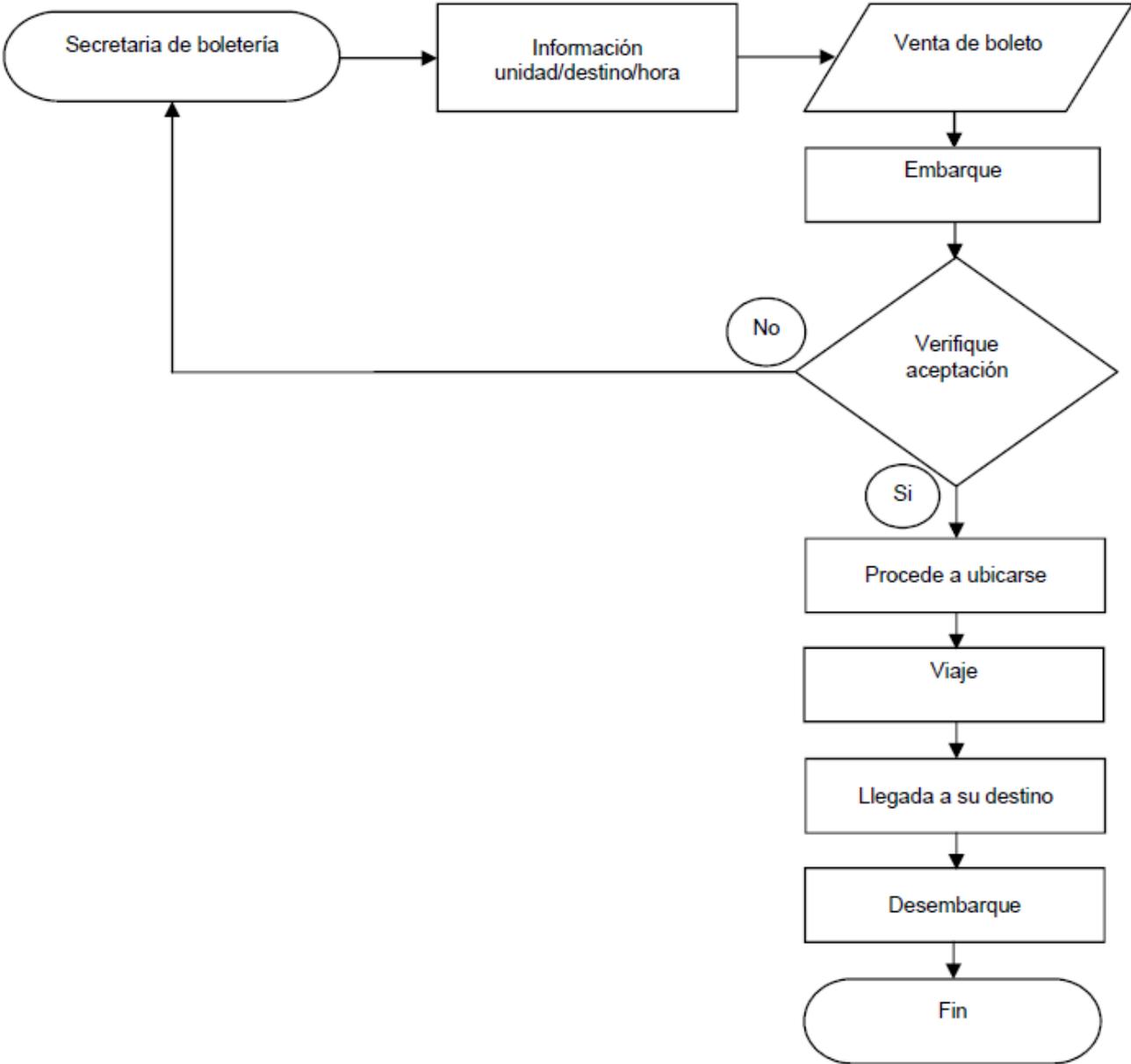
### **SECRETARIA DE BOLETERÍA**

Estará encargada de velar por la buena atención al usuario y la satisfacción de las necesidades que éste demanda.

Sus funciones son:

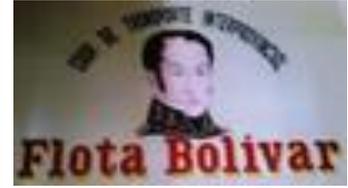
- Informar oportunamente al usuario de los servicios ofertados.
- Ofrecer su servicio con efectividad.
- Ver que el servicio ofrecido al usuario o cliente sea eficaz.
- Realizar la venta de boletos.
- Informar con anticipación la salida de cada unidad (hora de salida y su destino).
- Contabilizar diariamente los ingresos resultantes de este servicio y al final del día entregar dicha información al contador para su debido análisis y registro y posteriormente hacer la entrega del dinero obtenido de la venta de los boletos

**PROCESO DE VENTA DE BOLETOS**



**Figura 14.** Flujograma Proceso de venta de boletos.

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "BOLÍVAR".



**Área: Sistema Administrativo**

**Página: 14**

### **SECRETARIA DE ENCOMIENDA Y BODEGA**

Estará encargada de llevar a cabo los procedimientos de transporte, recepción y entrega de encomiendas que la empresa se haga responsable.

Sus funciones son:

- Recepción segura y verificable de los paquetes y/o documentos encomendados.
- Registrar el ingreso y la salida de las encomiendas (datos del emisor, destino y datos del receptor).
- Ser efectiva en su desempeño.
- Demostrar eficacia en la prestación del servicio.
- Realizar el cobro por la prestación de los servicios de encomienda y bodega.
- Contabilizar diariamente los ingresos resultantes de la prestación de dicho servicio y entregarle dicha información al contador y entregar el dinero al tesorero.

## PROCESO DE ENCOMIENDA Y BODEGA

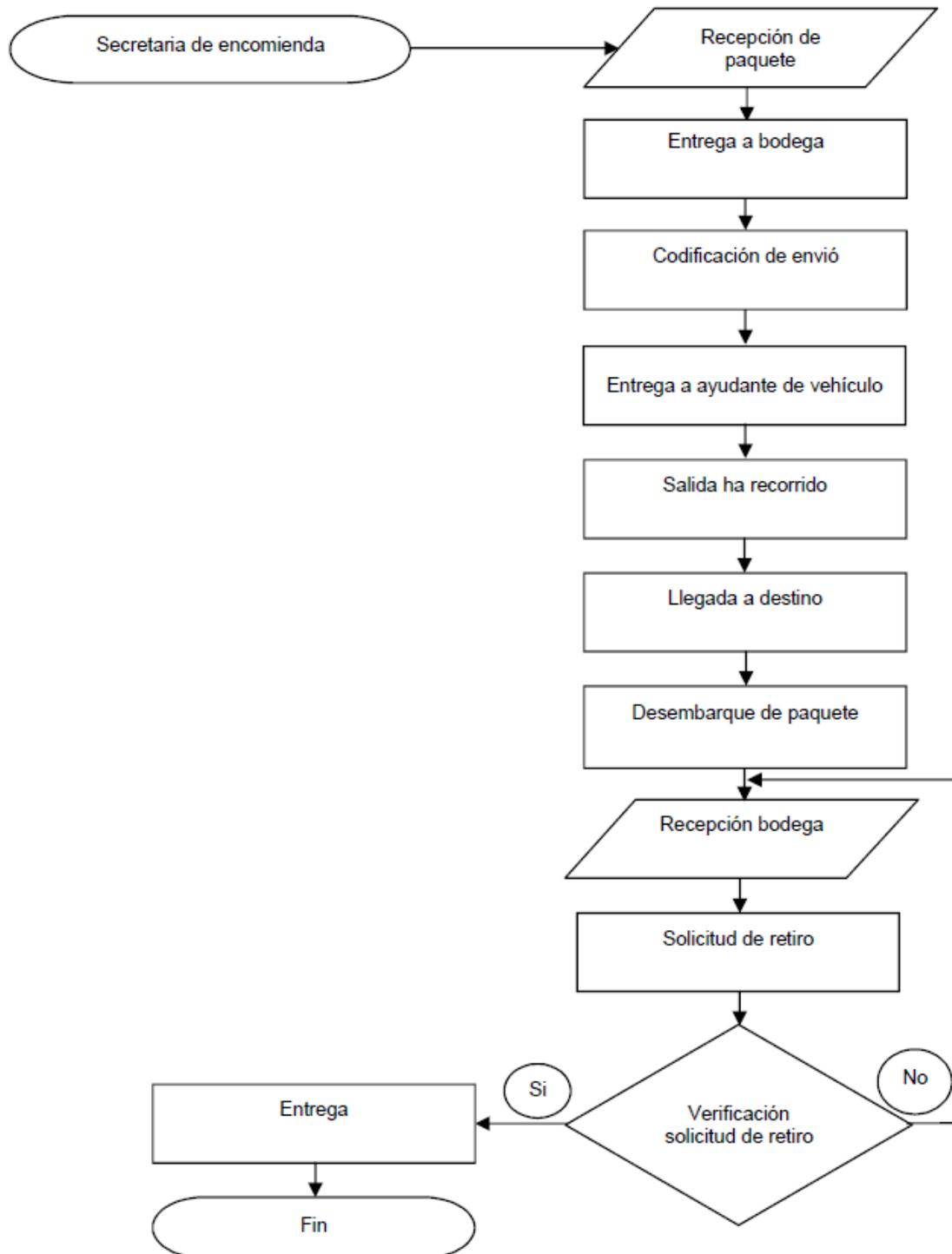


Figura 15. Flujograma Proceso de encomienda y bodega

<p>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "BOLÍVAR".</p>	
<p><b>Área: Sistema Administrativo</b></p>	<p><b>Página: 15</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>CHOFER PROFESIONAL</b></p> <p>Responsable del buen manejo vehicular.</p> <p>Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser responsable en su función de conducir.</li> <li>• Ser amable y cortés con los usuarios</li> <li>• No sobrepasar los límites de velocidad</li> <li>• Parar bien en cada desembarque o embarque.</li> <li>• No fumar durante el viaje.</li> </ul>	

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "BOLÍVAR".



**Área: Sistema Administrativo**

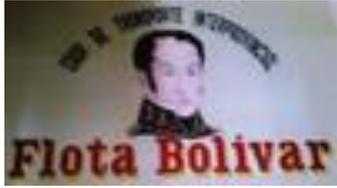
**Página: 16**

### **CONTROLADOR**

Ayudar de forma responsable a los usuarios o clientes.

Sus deberes y atribuciones:

- Ser amable y atento.
- Atender las necesidades de los usuarios.
- Tener un gran espíritu de sociabilidad.
- Durante el trayecto informar paradas.
- Ayudar a ubicar los equipajes de los usuarios.
- Ayudar en el ascenso y descenso del pasajero de una forma responsable y respetuosa.
- Entregar el dinero que se obtuvo de nuevos pasajeros que abordaron durante el viaje a la tesorera al final del día.
- Acatar las órdenes del jefe.

<p>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "BOLÍVAR".</p>	
<p><b>Área: Sistema Administrativo</b></p>	<p><b>Página: 17</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>SUPERVISOR TECNICO VEHICULAR</b></p> <p>Se encargara de velar por el buen funcionamiento de las unidades de transporte junto con sus dos inspectores.</p> <p>Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar que los inspectores realicen su trabajo profesionalmente.</li> <li>• Solicitar al gerente de compras y contrataciones la compra de equipos y repuestos para las unidades de transporte si fuese necesario.</li> <li>• Capacitar al personal encargado de la inspección vehicular.</li> <li>• Solicitar gerente de compras y contrataciones la contratación de mantenimiento vehicular</li> </ul>	

## PROCESO DE RECEPCIÓN DE NOTIFICACIONES

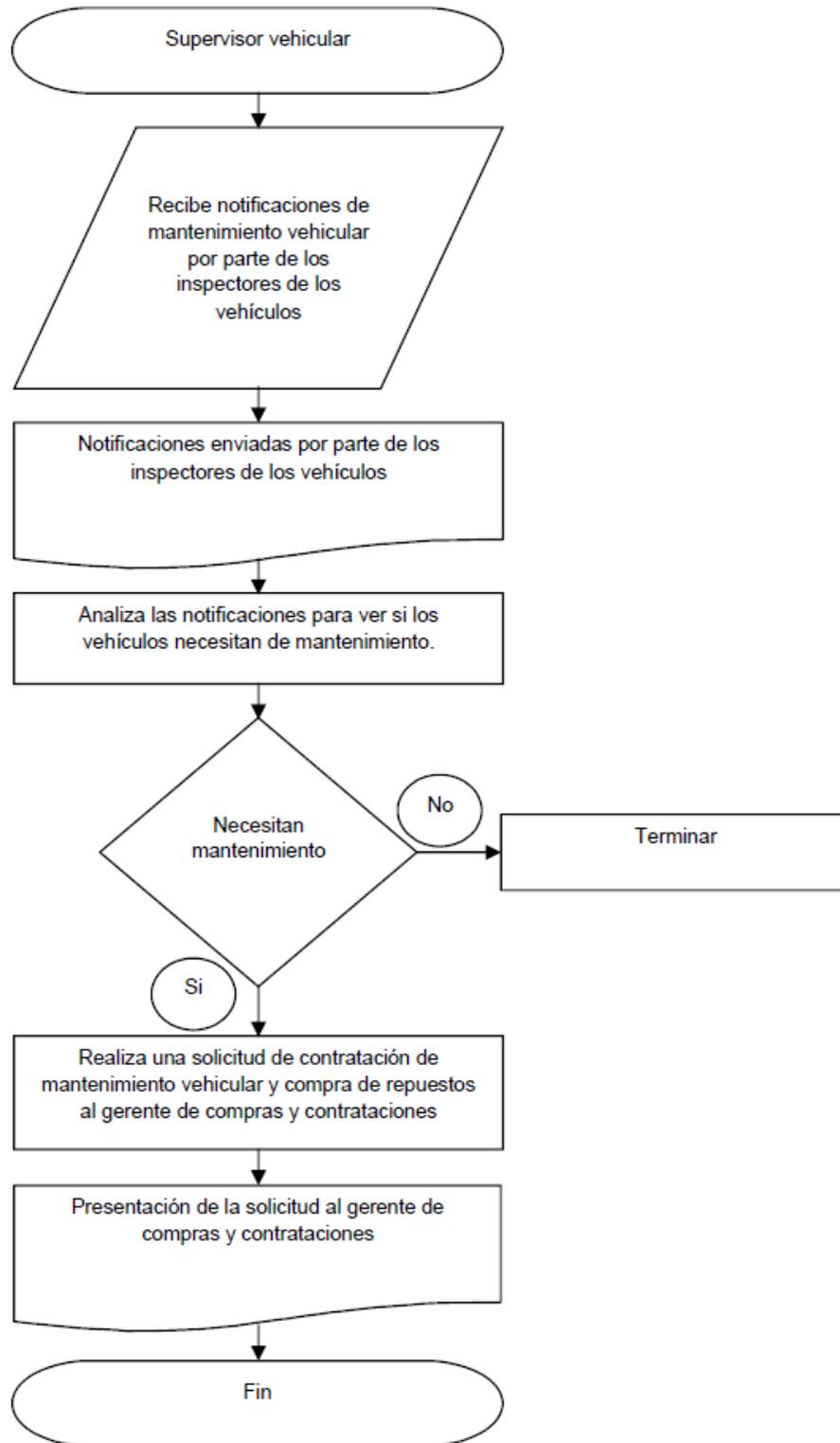
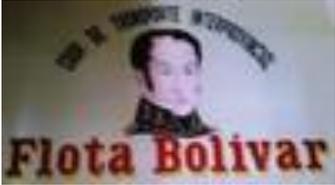


Figura 16. Flujograma Proceso de recepción de notificaciones

<p>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "BOLÍVAR".</p>	
<p><b>Área: Sistema Administrativo</b></p>	<p><b>Página: 18</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>INSPECTORES DE VEHICULOS</b></p> <p>Encargados de la revisión del funcionamiento vehicular.</p> <p>Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar inspecciones periódicas de las unidades de transporte de la empresa.</li> <li>• Informar al supervisor las fallas de los vehículos.</li> <li>• Verificar sus neumáticos, los frenos, la dirección del vehículo y otras más que son muy importantes para el buen funcionamiento del vehículo.</li> </ul>	

## PROCESO DE REVISIÓN VEHICULAR

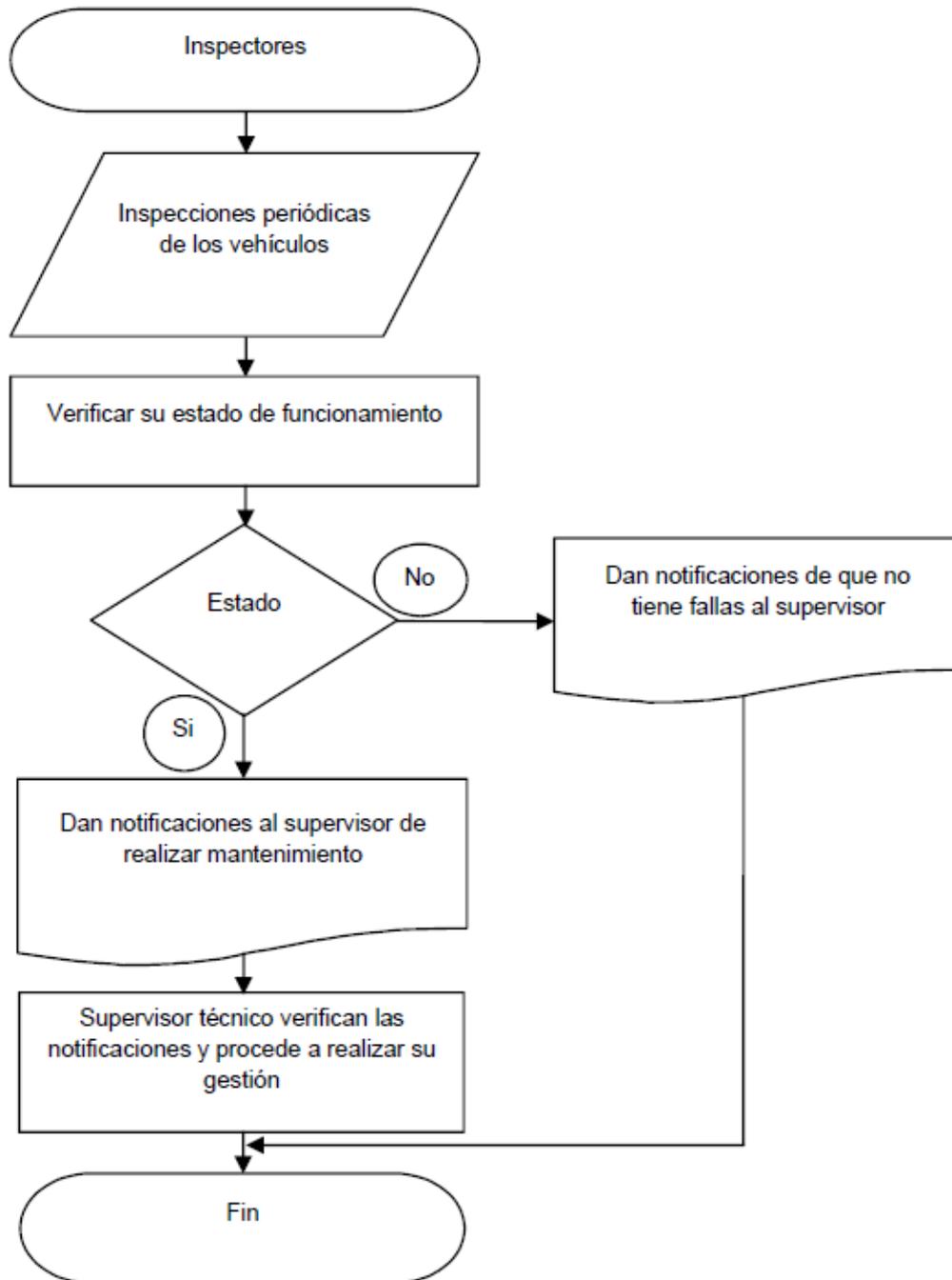


Figura 17. Flujograma Proceso de revisión vehicular

#### **4.9. Discusión de Resultados**

La técnica de encuestas fue aplicada a los 58 colaboradores de la empresa de transportes de pasajeros Flota Bolívar, con el propósito de establecer criterios y las percepciones de quienes laboran en el área administrativa y operativa de la operadora, cuyas respuestas fueron tabuladas, analizadas e interpretadas utilizando cuadros y gráficos representativos.

Los encuestados indicaron que la empresa no cuenta con una herramienta administrativa, que determine planes proyectados con metas y objetivos preestablecidos y realizables en el presente y futuro; así mismo la mayoría coincide en la necesidad de incorporar técnicas a través de la Gestión Administrativa para mejorar los servicios de traslado de pasajeros en las frecuencias que actualmente opera.

Los autores Koontz y Weihrich, (2008). Consideran en que buena administración es fundamental para el desarrollo exitoso de cualquier actividad que se realice. En casi todos los actos de nuestra vida nos encontramos permanentemente tomando decisiones, eligiendo alternativas y buscando soluciones, lo cual no es otra cosa que administrar.

Los criterios de los colaboradores en su mayoría coinciden también en que existen falencias de orden administrativo, dada la centralización de la toma de decisiones en el desarrollo de la actividad, por tanto respondieron afirmativamente, que la empresa requiere elaborar planes para su accionar. La técnica administrativa establece que los esfuerzos del talento humano; ayuda a conformar un equipo de trabajo efectivo, utilizando la eficiencia y eficacia, en el uso y manejo de los medios y recursos incorporados optimizándolos para la producción de un bien o servicio.

Por lo tanto, se requiere agregar valor al servicio, a través de la gestión Administrativa, como herramienta sustancial para mejorar los procesos.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación, y la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación permitieron establecer las siguientes conclusiones en relación con los objetivos planteados:

El análisis de la situación actual determinó que si existe liderazgo y posicionamiento en el mercado y la competencia; así mismo, el 100% de los socios de la cooperativa de transporte Flota Bolívar consideran que existen deficiencias en las funciones administrativas por el desconocimiento de la gestión administrativa.

El Proceso de la Gestión Administrativa para la Cooperativa de Transportes Flota Bolívar, refleja inconsistencias en la Planeación, Organización, Dirección y Control de los servicios que presta a sus clientes y usuarios.

Se estableció la estructura organizacional, Manual de funciones y Procedimientos para la empresa de transportes Bolívar, y su incidencia para mejorar los servicios a los clientes y usuarios.

La mayoría de los colaboradores encuestados manifestó que la empresa requiere mejorar la atención a sus clientes y usuarios.

La totalidad de los colaboradores encuestados están de acuerdo que se aplique un manual de funciones y procedimientos administrativos para mejorar el servicio al cliente e incrementar los beneficios para la Empresa.

El 100% de la muestra representativa encuestada manifestó que la Cooperativa de Transportes Interprovinciales “Bolívar”, debe elaborar planes para la gestión administrativa para el desempeño de sus funciones.

## 5.2. Recomendaciones

- Se recomienda a los directivos de la cooperativa de transportes de pasajeros Flota Bolívar adoptar y aplicar el plan de gestión administrativa propuesto para superar las deficiencias en los servicios que ofrece a sus clientes y usuarios.
- Se recomienda socializar y ejecutar la estructura organizacional, Manual de funciones y Procedimientos para la empresa de transportes Bolívar en el desarrollo de su actividad.
- Se recomienda a los directivos de la cooperativa de transporte Flota Bolívar, descentralizar la toma de decisiones con la aplicación del manual de funciones y procedimientos administrativos para mejorar el desempeño del Talento Humano de la empresa.

**CAPITULO VI**  
**BIBLIOGRAFÍA**

## 6.1. Bibliografía Citada

- **Becerra, G. (2007).** Diagramación y Programación en Sistemas de Control Interno, edición, 3a editorial Roesga, Colombia
- **Burgwall, G. (2009)** Planificación Estratégica y Operativa, (México) : McGraw-Hill
- **Certo S. (2010).** Administración Moderna, Octava Edición, México, Prentice Hall, 8º Edición. *Octava edición.*
- **Estatutos y Reglamento Interno** de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “Bolívar”.
- **Harrigton H. (2007).** Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Colombia : Editorial McGraw Hill
- **Maldonado E. (2002).** Control Interno para Administradores Principiantes. Segunda edición, México D.F.
- **Moreno P. (2007).** Fundamentos de Control Interno, Editorial IMPC A.C., Segunda edición, México D.F.
- **Reyes, A. (2010).** Administración de Empresas Teórica y Práctica 1era. Parte, Editor: México: Limusa.
- **Robbins, S. (2008).** Administración, Ed. Mc Graw Hill, 10ma Edición.
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.ucpp.org.ec](http://www.ucpp.org.ec)

## **CAPITULO VIII**

### **ANEXOS**





## **ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS FLOTA BOLÍVAR**

**1. ¿La empresa de transporte de pasajeros Flota Bolívar aplica la Gestión Administrativo para el desarrollo de las funciones de los colaboradores?**

- o SI  b) NO

**2. ¿Cree usted que existen problemas de orden administrativo en las funciones que cumplen los colaboradores de la operadora Flota Bolívar?**

- o SI  b) NO

**3. ¿Cree usted que en la empresa existen problemas administrativos y funcionales por la falta de Gestión Administrativa?**

- a) SI  b) NO

**4. ¿El Administrador delega funciones o asume toda la responsabilidad de las decisiones que se toman en la empresa?**

- a) DELEGA  b) CENTRALIZA

**5. De acuerdo a su criterio, ¿el servicio que brinda la empresa cumple con las expectativas de los usuarios y clientes?**

- a) SI  b) NO

**6. ¿Cree que es necesario que se aplique la Gestión Administrativa para el buen rumbo de la empresa?**

- a) SI  b) NO

**7. ¿Considera usted que con un Modelo de Gestión Administrativa se organizará mejor el trabajo de la empresa?**

a) SI

b) NO

**8. ¿Cree usted que quienes integran la Cooperativa de Transportes Interprovinciales “Bolívar”, acogerán y se sujetarán al Modelo de Gestión por Procesos Administrativos?**

a) SI

b) NO

**9. ¿Colaboraría usted en el manejo y aplicación del Modelo de Gestión por Procesos para la empresa de transportes Flota Bolívar?**

a) SI

b) NO

**10. ¿Cree usted necesario la Creación e implementación de un Modelo de Gestión por Procesos la empresa de Transportes “Bolívar”?**

a) SI

b) NO