

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“PROPUESTA DE REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA ACORDE
AL ENTORNO ECONÓMICO Y CAPACIDAD DE TRANSESPOL E.P.”**

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:

SANDRA ISABEL BRIONES PANEZO

PAOLA VANESSA GUEVARA GUEVARA

Guayaquil – Ecuador

2018

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer en el primer lugar a Dios por darnos la oportunidad de disfrutar cada día, a nuestros padres por darnos siempre apoyo incondicional, a nuestros esposos que nos motivaron siempre para cumplir esta etapa en nuestras vidas y a la Msc. Maria Elena Montoya por su ayuda y guía en el desarrollo de este proyecto.

+

DEDICATORIA

A mis padres quienes me mostraron el camino a seguir, a mi esposo quien me acompaña en este camino y de manera muy especial a mi hijo por la alegría que trajo a mi vida.

Paola Vanessa Guevara Guevara

Dedico este proyecto a mis padres quienes con su amor me inculcaron siempre a seguir adelante y por el apoyo incondicional que siempre me han brindado, a mi esposo por ser mi guía y por impulsarme a mejorar cada día y a mis hijos quienes me dan fuerza y me inspiran a alcanzar mis metas propuestas.

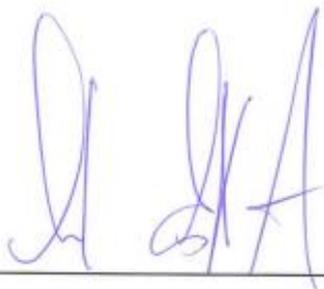
Sandra Isabel Briones Panezo

COMITÉ DE EVALUACION



M.Sc. María Elena Romero

Director del Proyecto



Ph.D. Leonardo Estrada Aguilar

Evaluador



M.Sc. Juan Carlos Campuzano Sotomayor

Evaluador

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”



Sandra Isabel Briones Panezo



Paola Vanessa Guevara Guevara

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
COMITÉ DE EVALUACION.....	iv
DECLARACIÓN EXPRESA	v
CAPÍTULO 1	12
INTRODUCCIÓN	12
1.1 ANTECEDENTES	12
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo General	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 JUSTIFICACIÓN	17
1.5 ALCANCE DEL ESTUDIO	17
1.5.1 Reingeniería Administrativa	17
1.5.2 Reingeniería Financiera	19
1.6 LA EMPRESA	20
1.6.1 Misión y visión	21
1.6.2 Giro del Negocio	21
1.6.3 Organigrama Institucional	24
1.6.4 Diagnóstico del área administrativa	29
1.6.5 Diagnóstico del área financiera	31
1.6.6 El Mercado	33
1.7 ANÁLISIS FODA	34
CAPÍTULO 2.....	36
REVISIÓN DE LITERATURA	36
2.1 SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO	36
2.1.1 Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial	38

2.2	TEORÍAS DE LA REINGENIERÍA	41
2.2.1	Etapas de la Reingeniería	43
2.3	TEORÍAS ECONÓMICAS	48
2.3.1	Preferencias del consumidor	49
2.3.2	Bienes económicos	52
2.3.2.1	Bienes Sustitutos	52
2.3.2.2	Bienes Complementarios	52
CAPÍTULO 3		54
METODOLOGÍA		54
3.1	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	54
3.2	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.2.1	Diseño de la entrevista	56
3.2.2	Obtención de Datos Secundario y Resultado de las Entrevistas	57
CAPÍTULO 4		62
ANÁLISIS ADMINISTRATIVO FINANCIERO		62
4.1	REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA	62
4.1.1	Organigrama funcional propuesto	62
4.1.1.1	Análisis de funciones por puesto	63
4.1.1.2	Análisis de manuales de procedimientos	81
4.2	ANÁLISIS FINANCIERO	99
4.2.1	Proyección de Estados Financieros	99
4.2.2.	Proyección del Estado de Resultado Integral Incremental	109
4.2.3.	Proyección del Flujo de Caja	110
4.2.3.1.	Flujo de Caja Incremental	110
4.2.3.2.	Flujo de Caja General	111
4.3	CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE REINGENIERÍA	112
4.4	RECOMENDACIONES	113
Referencias		114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Valores y principios de Transespol E.P.	21
Figura 2: Valores y principios de Transespol E.P.	21
Figura 3: Horario de rutas planificadas	23
Figura 4: Organigrama Institucional de Transespol E.P.	25
Figura 5: Análisis FODA	35
Figura 6: Etapas con su línea de tiempo	44
Figura 7: Pasos a realizar en cada etapa	46
Figura 8: Propuesta de Organigrama Funcional Transespol E.P.	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución de las empresas en el sector de transporte	14
--	-----------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de empresas de acuerdo con su tamaño	20
Tabla 2: Listado de Rutas para el personal administrativo	22
Tabla 3: Miembros del Directorio de Transespol E.P.	25
Tabla 4: Cuadro de aplicación de la vida útil total de vehículos	41
Tabla 5: # de estudiantes registrados en ESPOL por año	57
Tabla 6: Ingresos de Transespol por año	58
Tabla 7: Variación de estudiantes vs variación de Ingresos Transespol	58
Tabla 8: Procedimiento para compra de bienes disponibles en el catálogo electrónico del SERCOP	83
Tabla 9: Procedimiento para compra de bienes que no están disponibles en el catálogo electrónico del SERCOP	84
Tabla 10: Procedimiento para compra de bienes y servicios mediante contratos	87
Tabla 11: <i>Procedimiento de pago a proveedores</i>	88
Tabla 12: Procedimiento de pago de Horas Extras	90
Tabla 13: Procedimiento de Visitas Técnicas	92
Tabla 14: Procedimiento para manejo de fondo operativo	94
Tabla 15: Procedimiento para manejo de fondo de viajes	95
Tabla 16: Procedimiento para manejo de caja chica	97
Tabla 17: Procedimiento para reposición de fondos	98
Tabla 18: Estado de Resultado Integral Proyectado	99
Tabla 19: Proyección resumida de ingresos, costos y gastos	100
Tabla 20: Estimación de recaudación real vs ingreso real	102
Tabla 21: Estimación ingresos recorridos internos	103
Tabla 22: Proyección de costos operativos	105
Tabla 23: Nómina de personal operativo incluyendo nuevo cargo	106
Tabla 24: Proyección de gastos administrativos y financieros	107
Tabla 25: Nómina de personal administrativo incluyendo nuevo cargo	108
Tabla 26: Estado de resultado integral incremental	109
Tabla 27: Flujo de caja incremental	110
Tabla 28: Flujo de caja general	111

RESUMEN

Transespol E.P. es una empresa de transporte que en el año 2010 mediante aprobación del Consejo Politécnico dejó de ser sociedad anónima y se convirtió en empresa pública; es la encargada de brindar transporte a la comunidad politécnica dentro de la ciudad de Guayaquil y a nivel nacional acorde a las necesidades que ESPOL presente. En los últimos 5 años su administración ha cambiado en varias ocasiones. La administración actual inicio su periodo encontrándose con una empresa con problemas principalmente en las áreas administrativa y financiera; ha detectado falencias de control que requieren con urgencia aplicar medidas correctivas para garantizar razonablemente su operación.

Ante esta situación, la aplicación de una reingeniería administrativa y financiera resulta una oportunidad para Transespol, con ello mejoraría sus procesos y estructura financiera hasta alcanzar la adecuada ejecución de sus actividades, el aporte de la presente tesis consiste en mostrar argumentos validados para que la administración de Transespol se decida por esta opción como solución para enfrentar los problemas encontrados. En el desarrollo del primer capítulo se puede encontrar la historia de Transespol, cuáles son sus objetivos, misión, visión, giro del negocio, estructura administrativa, situación financiera y análisis FODA. En el segundo capítulo se describe la normativa legal que rige las operaciones de una empresa de transporte, conceptos de reingeniería, cuando se debe realizar y hacerlo; teorías económicas sobre las preferencias del consumidor y bienes sustitutos. En el tercer capítulo se menciona las herramientas que se utilizaron para recopilar la información, porque son las más idóneas para el proyecto y cuáles fueron los hallazgos luego de aplicarlas. En el cuarto capítulo se aplica la reingeniería administrativa y financiera, se describe que se debe realizar y los efectos que estos generan a nivel financiero para verificar si es viable o no su aplicación, finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

En el año 1958 fue creada la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), inicialmente funcionaba en el sector de las Peñas, con el pasar del tiempo fue creciendo y debido a la creciente demanda de los estudiantes surgió la necesidad de buscar nuevas instalaciones.

A inicio de los años 90 empezó a funcionar en un nuevo campus, ubicado en el kilómetro 30.5 de la vía Perimetral, este cambio trajo consigo el problema del traslado de los alumnos dado que en esos años no existían líneas de buses que circulen en esta zona, puesto que el nuevo lugar se encontraba muy lejos del centro de la ciudad.

Ante esta problemática la ESPOL se vio en la necesidad de adquirir algunos buses para aliviar el problema del transporte, que sirvió por algunos años. Fue hasta 1999 donde se origina la idea de constituir una empresa que se encargue de brindar el servicio de transporte a la comunidad politécnica. Es de esta forma que surge la empresa TRANSESPOL S.A constituida con la ESPOL como accionista mayoritario.

TRANSESPOL S.A., funcionó normalmente desde esa fecha e incrementó su flota vehicular con el paso del tiempo mediante préstamos financieros. Adicional, durante los primeros cinco años se realizaron dos capitalizaciones quedando finalmente su capital estructurado de la siguiente forma:

- Capital Autorizado \$ 241,600.00
- Capital Suscrito: \$ 200,800.00
- Capital Pagado: \$ 200,800.00

Fue en el mes de marzo del 2010 cuando el Consejo de la universidad resolvió la creación de la empresa pública Transporte E.P, esto tiene origen debido a las disposiciones transitorias de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), publicado en el suplemento del Registro Oficial No. 48 del 16 de octubre del 2009, en cuyo Art. 5 inciso segundo se contempla que las "...universidades públicas podrán constituir empresas públicas o mixtas que se someterán a lo establecido por esta Ley." (Asamblea Nacional del Ecuador, Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009).

El Consejo Politécnico durante la sesión celebrada el 19 de marzo del 2010 resolvió expedir la resolución de creación de la empresa pública TRANSESPOL E.P. y constituir la, así como la disolución de manera forzosa de TRANSESPOL S.A.

Los estatutos de TRANSESPOL E.P. establecen que, tendrá como objetivo principal el de prestar el servicio público de transporte urbano esencialmente a los estudiantes, profesores, empleados y funcionarios de la Universidad, dentro de todo el territorio ecuatoriano, preferentemente en el cantón Guayaquil; también podrá realizar viajes al resto de las provincias y cantones del país y fuera del mismo.

El capital de la empresa es de \$212,917.24 y son los órganos de dirección y administración de TRANSESPOL E.P. el directorio y la gerencia general. La compañía cuenta con un personal total de 29 funcionarios, compuesto por: gerente general, contador, 1 auxiliar contable, recepcionista, 18 conductores, 1 guardalmacén, 2 controladores, 1 recaudador, 1 asistente de talento humano, 1 asistente administrativo y 1 asistente operativo.

En el 2018, la empresa dispone de un total de 22 unidades, 17 ómnibuses (50 pasajeros), 5 buses (30 pasajeros), los mismos que corresponden 4 buses que son propiedad de Transespol E.P. y 18 buses que pertenecen a la ESPOL y se encuentran bajo la administración de Transespol E.P.

El mercado principal de TRANSESPOL E.P. lo determinan los estudiantes universitarios en cuyo periodo regular de clases moviliza alrededor de 5.000 personas diariamente, de los cuales el 99% está conformado por los alumnos de las distintas carreras que brinda la ESPOL.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Desde el inicio de los tiempos las personas han tenido la necesidad de moverse de un lugar a otro, por ello se ha dado a lo largo de la historia la evolución del sistema de transporte, siempre en busca de brindar mayores facilidades para los usuarios.

Según información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), durante los últimos años en el país, el servicio de transporte ha tenido una evolución representativa conforme se muestra en el gráfico 1 que corresponde al número de empresas que se dedican a la prestación de este tipo de servicio.

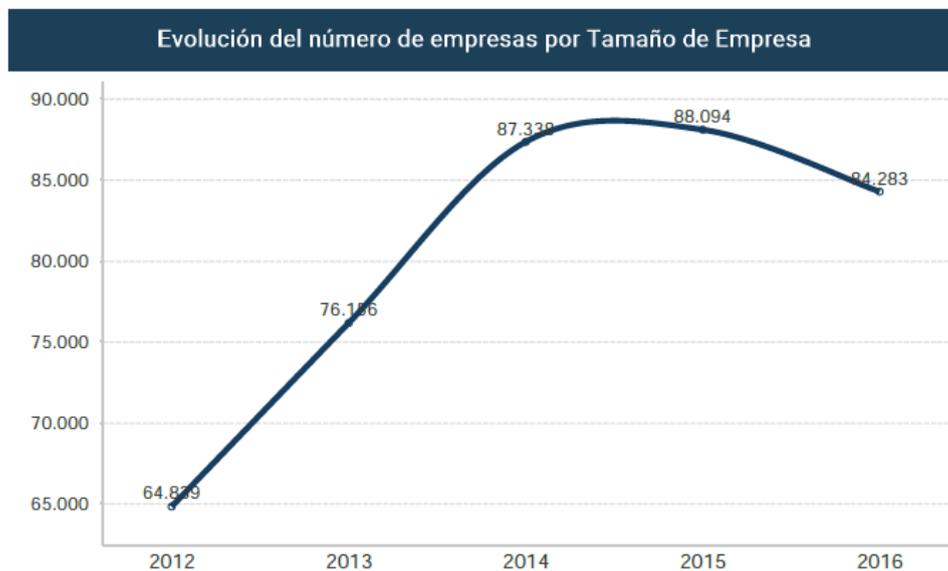


Gráfico 1: Evolución de las empresas en el sector de transporte
Fuente: Sitio Web de INEC www.ecuadorencifras.gob.ec

Una de las principales ciudades del país es Guayaquil lo cual ha ocasionado un gran crecimiento poblacional y que las personas deseen vivir en esta ciudad para poder hacer uso de los servicios que se pueden encontrar en ella. Esto ha traído como consecuencia que se den

cambios radicales en lo que al servicio de transporte urbano se refiere, se han modificado sentido de las calles, se eliminaron rutas de buses y se incrementaron recorridos de la metrovía.

Dado que la ciudad ha crecido tanto, los lugares están muy distantes uno de otros, por lo que la ubicación de la ESPOL no es la excepción, la comunidad politécnica que debe llegar al campus viene desde distintos puntos de la ciudad y para lograrlo puede hacer uso de las siguientes opciones:

- Transespol E.P.
- Líneas urbanas
- Alimentador de la metrovía
- Carros Particulares

Siendo los buses de Transespol los únicos que brindan servicio hasta el interior del campus, es una de las mejores opciones para la comunidad politécnica puesto que es un servicio confiable y seguro, de ahí la importancia de poder continuar contando con este servicio.

Al ser Transespol E.P. parte del sector público, está obligada a cumplir con todas las disposiciones establecidas por el Ministerio de Finanzas, Contraloría General del Estado, Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), Ministerio de Trabajo, LOEP y demás normativas que establezcan las leyes del país.

La empresa a inicios del 2018 no cuenta con procesos claramente establecidos para las diversas áreas que deberían existir, esto se ha ocasionado por las limitaciones tanto del presupuesto como del personal; sin embargo, la administración en funciones, en diciembre del 2016 propone al directorio de la empresa la creación de nuevos puestos con la finalidad de contar con el personal idóneo para cumplir con las obligaciones que se deben atender, mismo que fueron aprobados.

En enero del 2017 se publica el plan anual de compras públicas, sin tener los procesos establecidos, el área física para el desempeño del trabajo, ni el personal idóneo para el correcto

procedimiento de las compras, generando retrasos en el proceso y dificultando el trabajo de otras áreas, esta situación persiste además de tener un alto costo en nómina, que de seguir todo igual no será necesariamente sostenible en el tiempo.

Transespol no cuenta con ninguna herramienta que permita controlar el nivel de ingresos que se genera producto de la recaudación de pasajeros, tampoco cuenta con medidas de control al presupuesto institucional, por lo que no se puede ejecutar cambios o tomar medidas oportunamente para lograr mejores resultados en la empresa.

Esta situación a la nueva administración le genera la necesidad de reorganizar la estructura administrativa y financiera, tanto a nivel del personal que labora como en el área física donde se encuentran ubicados. Para con ello poder llevar un oportuno y correcto funcionamiento de la empresa acorde a todas las obligaciones gubernamentales que debe cumplir siendo económicamente factible.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Proponer una reingeniería administrativa y financiera para hacer de Transespol E.P. una empresa sostenible en el tiempo, mediante el uso de herramientas y procesos que permitan ejercer un mejor control.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis del macro y microentorno económico para determinar el mercado objetivo.
2. Desarrollar una propuesta de procesos administrativos para el eficiente funcionamiento de Transespol, consistente con la normativa vigente y su sostenibilidad en el tiempo.
3. Proponer una estructura financiera para el correcto y oportuno cumplimiento de las obligaciones gubernamentales de la empresa.

4. Recomendar herramientas de control y medición para dar seguimiento a los resultados de las diferentes áreas.

1.4 JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con lo expuesto, la empresa atraviesa una época difícil dado que existen problemas tanto en la estructura como en los procesos, siendo Transespol una compañía que brinda un servicio de transporte para estudiantes universitarios reconocida por la comunidad politécnica, debe superar estos inconvenientes internos para así continuar brindando el servicio, para ello es importante que se realice una reingeniería administrativa y financiera.

Considerando que una reingeniería es “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez”. (Hammer & Champy, 2005), la misma aportará al negocio con mejoras en la operación y funcionabilidad de la empresa que contribuirá a buscar mejores resultados, además que en esta reestructuración se buscará alinear la prestación del servicio con un mayor alcance de las necesidades de los estudiantes, personal administrativo y docentes, lo cual mejorará el servicio actual y por lo tanto mejorará la imagen de la empresa.

1.5 ALCANCE DEL ESTUDIO

El alcance de este proyecto será evaluar a profundidad las necesidades que presenta la compañía. Para esto se realizará un acompañamiento en el levantamiento de funciones, de procesos, también se realizarán entrevistas con cada uno de los gerentes para así conocer sus opiniones de la situación actual de la empresa y adonde quieren llegar con las mejoras.

1.5.1 Reingeniería Administrativa

Como primer paso se debe realizar una investigación exploratoria cualitativa mediante la elaboración de entrevistas directas a profundidad a los principales directivos de la empresa, esto permitirá recaudar información importante con la cual se podrá conocer cuáles son los

objetivos que se plantearon para su administración y que tan dispuestos están a enfrentar los cambios, esto dado que una reingeniería consiste en realizar cambios radicales en busca de mejoras drásticas para la organización.

También se realizarán entrevistas al personal administrativo de la empresa para conocer la situación actual y real de sus actividades, así como su estructura administrativa, sus procedimientos, su forma de trabajar y cuáles son las obligaciones que deben cumplir. Con esta información se partirá para modificar o crear los perfiles de cada uno de los cargos que debe tener la estructura de la empresa para poder operar eficientemente y acorde a lo dispuesto por la normativa vigente.

Al realizar el levantamiento de información se busca también conocer cuáles son las condiciones del mercado para lo cual se realizará el análisis FODA, además es importante determinar el mercado al que están enfocados y cuáles son sus principales competidores.

Es importante conocer cuáles son exactamente los servicios que brinda la empresa, para lo que se revisará como están establecidas las rutas que ofrecen a los usuarios, cual es el costo del servicio para la empresa, la demanda que existe para cada una de las rutas y los competidores con los que se enfrenta en cada una de ellas.

Con la información recopilada del servicio prestado y apoyándonos en la información de distribución demográfica con la que actualmente la universidad cuenta, se evaluará la implementación de recorridos que satisfagan mejor las necesidades de los estudiantes con costos que no perjudiquen a la empresa. Esto en miras de ofrecer un servicio que pueda ser cumplido para mejorar la percepción de los usuarios y que al mismo tiempo sea conveniente para la empresa.

Se evaluará la importancia de que la empresa cuente con un soporte legal para un correcto funcionamiento y manejo de sus operaciones, dado que esta es una empresa pública y

es necesario e indispensable hacer una verificación de las leyes que regulan el funcionamiento de este tipo de negocio.

1.5.2 Reingeniería Financiera

La reingeniería financiera buscará principalmente la reducción de costos, dado que este es uno de los puntos primordiales por los cuales surge la necesidad de hacer un cambio.

Por ser esta una empresa pública se verificará que el presupuesto institucional esté elaborado con el uso correcto de las partidas presupuestarias, esto ayudará que durante el año se pueda controlar de una mejor forma su ejecución. Para ello se realizará un levantamiento de información con el personal financiero de la empresa y conocer cómo se venía realizando.

También se busca realizar una evaluación financiera mediante la elaboración de flujos de cajas incrementales, estados financieros proyectados que incluyan los cambios que se consideren pertinentes realizar de acuerdo con sus necesidades, para poder medir la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Para evaluar todos los cambios propuestos es necesario utilizar una de las principales herramientas que tiene la reingeniería como lo es la tecnología, esta herramienta nos permitirá automatizar varios procesos operativos, optimizando los recursos disponibles; que no solo generarán beneficios económicos sino más bien ayudará a mitigar la probabilidad de errores que se pueden presentar cuando los procesos se realizan manualmente. Como resultado de estas propuestas se puede generar la necesidad de buscar financiamiento externo, para lo cual se evaluará la factibilidad de posibles inversiones con el uso del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Con toda la información recopilada se busca realizar un análisis de posible propuesta de cambios tales como un nuevo organigrama, desarrollo de manual de funciones, manual de procedimientos, políticas administrativas de ser necesarias.

1.6 LA EMPRESA

Transespol E.P. se encuentra ubicada en el km 30.5 vía perimetral, campus politécnico gustavo galindo, edificio de tecnologías planta baja cuenta con un área física de 148.25 mts² que se encuentra dividida en área de oficinas, área de taller y bodega.

Se puede considerar a esta empresa como una “pequeña empresa pública” después de hacer una evaluación según lo establecido por el INEC, que corresponde al nivel de ingresos y del número de empleados que conforman la nómina.

Conforme a lo antes expuesto Transespol E.P. durante el 2017 mantuvo ingresos promedios de \$740.000 y su planilla de empleados asciende a 29 personas, enmarcándose al grupo de pequeña empresa según se muestra en la tabla 1:

Tabla 1: Clasificación de empresas de acuerdo con su tamaño

Clasificación de las unidades económicas	Volumen de ventas anuales	Personal ocupado
Micro empresa	Menor a US\$100.000	1 A 9
Pequeña empresa	De US\$100.001 A US\$1'000.000	10 A 49
Mediana empresa "A"	De US\$1'000.001 A US\$2'000.000	50 A 99
Mediana empresa "B"	De US\$2'000.001 A US\$5'000.000	100 A 199
Grande empresa	De US\$5'000.001 en adelante	200 en adelante

Fuente: Elaborado por los autores

Desde el 1ero de diciembre del 2017 Transespol E.P. es dirigida por el Ing. Xavier Moyano Moscoso en calidad de Gerente General y representante legal de la empresa, quien considera que es necesario hacer muchos cambios en la organización, tanto a nivel administrativo como operativos, y que dichos cambios deben estar alineados a los principios y valores institucionales.



Figura 2: Valores y principios de Transespol E.P.
Fuente: Elaborado por los autores

1.6.1 Misión y visión

Transespol E.P. en el año 2010 basado en los recursos disponibles y las expectativas de crecimiento para la empresa fijo su misión y visión de la siguiente forma respectivamente:

“Brindar un eficaz, eficiente y seguro servicio de transporte principal y preferentemente a la comunidad Politécnica y a la ciudadanía en general”

“Empresa de transporte reconocida a nivel local por su confiabilidad, seguridad y eficiencia en el servicio de la transportación a la Comunidad Politécnica”

1.6.2 Giro del Negocio

Transespol es una empresa de servicio de la industria del transporte terrestre, la misma está orientada a brindar un servicio eficiente y seguro a los trabajadores, docentes y estudiantes en general de la comunidad politécnica.

El servicio que brinda Transespol se divide en cuatro tipos que son:

- Expresos al Personal Administrativo y Docente
- Transporte Público
- Visitas Técnicas o Salidas de Campo
- Transporte Interno

Expreso al Personal Administrativo y Docente

Este servicio consiste en el desarrollo de 12 rutas fijas establecidas previamente por el cliente (ESPOL), que tiene como finalidad el trasladar tanto al personal administrativo como a los docentes desde sus hogares hasta el campus politécnico y de retorno a sus casas al culminar la jornada laboral.

Las rutas inician sus recorridos para el ingreso al campus en promedio a las 07:10 a.m. dado que el personal debe encontrarse en sus puestos de trabajo a las 08:00 a.m., y en horas de la tarde las rutas de salidas inician a las 4:35 p.m.

Tabla 2: Listado de Rutas para el personal administrativo

No.	Ruta	Capacidad
1	Acacias	45
2	Guasmo	30
3	Portete	45
4	Durán	45
5	Daule	35
6	Peñas	45
7	Alborada	45
8	Orquideas	45
9	Conserjes y Guardianes	35
10	Norte	45
11	Jornaleros	45
12	Terminal Terrestre – Pascuales	30

Fuente: Elaborado por autores

La prestación de este servicio se factura de forma quincenal y con valores fijos previamente establecidos mediante un contrato entre la ESPOL y Transespol E.P.

Transporte Público

El servicio de transporte público que brinda Transespol está orientado en el traslado de los estudiantes, sin embargo, el uso de las rutas no es exclusivo para ellos por lo que los buses pueden ser tomados por quienes necesitan llegar al campus o salir de este.

Para la prestación de este servicio se ofrecen varias rutas que se desplazan desde algunos sectores de la ciudad y en horarios establecidos como se detallan a continuación:



Figura 3: Horario de rutas planificadas

Fuente: Sitio Web de Transespol www.transespol.espol.edu.ec

El servicio de transporte público tiene el costo de \$0.25 ctvs., excepto las rutas que se realizan a la 08:30 p.m. y la ruta Durán que cuestan \$ 0.50 ctvs.

Visitas Técnicas o Salidas de Campo

El servicio de transporte para visitas técnicas o salidas de campo es brindado de forma puntual y de acuerdo con los requerimientos de la persona coordinadora de la salida.

Los traslados se pueden realizar dentro de la ciudad o fuera de ella y tienen como objetivo que los estudiantes realicen visitas a empresas, visitas a campos de estudios, prácticas en laboratorios y actividades de vinculación con la comunidad.

Este servicio al igual que el transporte público es brindado en general a toda la comunidad politécnica según como se presenten sus necesidades de desplazamiento desde el campus hasta cualquier punto del país.

El costo del servicio varía dependiendo las distancias a recorrer y el tiempo que durará cada actividad.

Transporte Interno

Adicional a los tres tipos de servicios antes mencionados que brinda Transespol, se encuentra el servicio del Transporte interno, que consiste en buses que están disponibles en la garita principal de ingreso al campus y que hacen sus recorridos dentro del mismo en un tiempo de salida aproximado de cada 15 minutos, en un horario desde las 07:00 am hasta 16:00 pm.

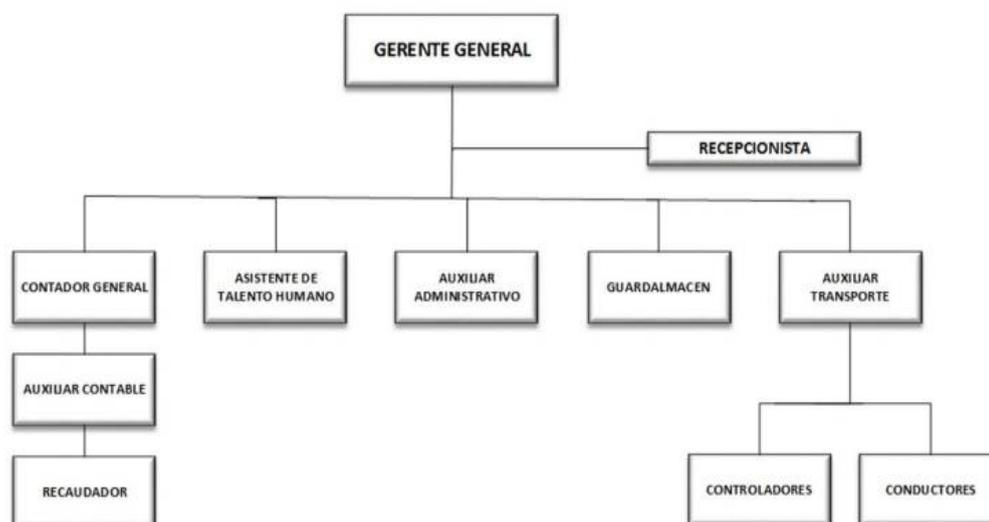
Este tipo de servicio surge debido a la gran extensión del campus que es aproximadamente 8 kilómetros, y desplazarse de una facultad a otra en algunos casos en muy distante y se requiere de un vehículo para hacerlo.

El servicio del interno no tiene costo alguno para los usuarios y puede ser utilizado desde cualquier punto del campus, sin embargo, el costo para la empresa es muy elevado, por lo cual la ESPOL cubre un valor fijo mensual por este servicio, quedando de todas formas un porcentaje muy representativo que es asumido por Transespol.

1.6.3 Organigrama Institucional

La empresa cuenta con un organigrama institucional que fue modificado en el año 2017 por la creación de nuevos puestos, sin embargo, de la información de cada puesto y sus funciones se detallará a continuación:

ORGANIGRAMA TRANSESPOL E.P.



* Aprobado por el Directorio el 21 de diciembre de 2016
 ** Rige a partir del 01 de marzo de 2017

Figura 4: Organigrama Institucional de Transespol E.P.
 Fuente: Sitio Web de Transespol www.transespol.gob.ec/transparencia

Luego de las entrevistas realizadas y del levantamiento de información se pudo identificar que Transespol E.P. no cuenta con todos los perfiles de puestos, ni manuales de funciones desarrollados, sin embargo, se detallará las funciones que cada uno de los cargos que existen desempeñan de manera informal.

Transespol adicional a su representante legal en cumplimiento de la normativa vigente cuenta con un directorio, que es quien puede autorizar o aprobar todo aquello por lo que el gerente general no está facultado a realizar; este directorio está conformado por:

Tabla 3: Miembros del Directorio de Transespol E.P.

Cargo	Responsable	Nombre
Presidente	Rector de ESPOL	Ph. D. Cecilia Paredes Verduga
Miembro	Delegado del Rector	Ing. Alejandro Chanabá Ruiz
Secretario	Gerente General Transespol E.P.	Ing. Xavier Moyano Moscoso

Fuente: Elaborado por los autores

Entre las principales atribuciones del directorio está la de aprobar el presupuesto general de la empresa, el plan estratégico y la designación del gerente general.

Gerente General: El perfil del puesto y sus atribuciones viene definidas en la LOEP y de igual forma en la certificación de creación de la empresa emitida por el Consejo Politécnico, en los art. 10 y 11 y art.8 y 9 respectivamente, tiene a cargo la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa, además es el responsable de la administración y gestión de esta. (Anexo 1).

Dada la naturaleza de la empresa la ley contempla la figura de un gerente general subrogante que es quien cumple las funciones del gerente general cuando este debe ausentarse de la empresa ya sea por vacaciones, permisos o comisiones de servicios.

Contador General: Es la persona responsable de toda la parte financiera de la empresa, como son las funciones de tesorería, presupuesto y contabilidad; tiene dos personas a su cargo sin embargo además supervisa las actividades de las demás personas que desarrollan funciones administrativas en la empresa.

Cuando es necesario se reúne con los proveedores para coordinar temas de facturación o entrega de papelería para efectuar los pagos, el detalle del perfil del puesto y actividades asignadas se muestra en el Anexo 2.

Asistente de Talento Humano: Este cargo fue creado en el año 2017 dada la necesidad de contar con una persona que se haga responsable del manejo del talento humano de la empresa, puesto que estaban pendientes de realizar varias actividades de esta área.

Sin embargo, al momento de hacer el levantamiento de la información se identificó que no cuenta con un perfil del puesto establecido ni manuales de funciones, dentro de las actividades que realiza están todas las que corresponden al manejo del personal como son:

- Preparación de Nomina
- Elaboración de Roles de Pago

- Manejo del Portal de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- Manejo de las carpetas del personal
- Elaboración de memos, comunicado u oficios
- Demás actividades que se requieran en el área

Auxiliar Administrativo: Cargo creado en el año 2017 que no cuenta con un perfil del puesto establecido ni manual de funciones y que como función principal tiene a su cargo el manejo del portal de compras públicas.

Por ser Transespol E.P. una empresa pública está obligada a realizar todos sus procesos de compras sujeto a lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas (LOSNCPP), por lo que es indispensable que una persona realice estas funciones; sin embargo, la persona que se encuentra desempeñando esta función no cuenta con los conocimientos mínimos requeridos del área.

Guardalmacén: Es la persona responsable de la custodia de todos los bienes de la empresa, debe velar por el buen uso de los bienes públicos y asignar las custodias de cada uno de los bienes a quienes corresponda.

Adicional, debido a las necesidades institucionales brinda apoyo en el área operativa para poder llevar un mejor control de ciertas actividades, este cargo si cuenta con un perfil establecido para el puesto.

Auxiliar de Transporte: Al igual que otros puestos este fue creado en el año 2017 donde se quería reorganizar las funciones por las actividades pendientes, sin embargo, no se cumplió con el proceso correcto y al momento este puesto no cuenta con un perfil establecido y actividades definidas.

De la información obtenida de las entrevistas se pudo identificar que la persona que ejerce este puesto tiene entre sus principales funciones:

- Planificación de rutas

- Asignación de horarios de trabajos del personal operativo (conductores y controladores)
- Control del mantenimiento de la flota vehicular

Auxiliar Contable: Es la persona responsable de efectuar todos los registros contables, da soporte al área financiera, es custodio de la documentación y preparar toda la documentación que se necesite; este cargo si cuenta con un perfil establecido para el puesto.

Recaudador: Todos los valores que se reciben por la prestación del servicio o cualquier otra actividad son entregados al recaudador para su verificación y posterior depósito, del que él mismo se encarga de efectuar.

Al momento la empresa si cuenta con un perfil establecido para el puesto.

Controladores: Son las personas responsables de velar que las rutas y horarios planificados se cumplan, además de reportar cualquier novedad que se presente en las estaciones.

Estas personas pertenecen al área operativa y al igual que otros cargos no cuenta con perfiles del puesto

Conductor: Su función se centra básicamente en manejar los vehículos y cumplir con las rutas que les son asignadas, velar que el carro este en buen estado y reportar cualquier novedad que el mismo presente. No se cuenta con el perfil del puesto respectivo.

Recepcionista: es un puesto que fue creado con el fin de que atienda a las personas que llegan a la empresa o se comunican a la misma.

Por ser una empresa pequeña dentro las funciones de la recepcionista están las de ayudar en la coordinación de las salidas de campo, dar soporte a la gerencia general y encargarse de la facturación de los servicios prestados.

Si existe un perfil del puesto, aunque no ha sido aprobado por el directorio y al momento debe ser actualizado.

1.6.4 Diagnóstico del área administrativa

Conforme la información encontrada durante la investigación realizada se pudo determinar algunas falencias que existen en el área administrativa:

- La empresa no cuenta con un plan estratégico actualizado, el que mantienen en archivos estaba vigente hasta el 2016.
- No existe un plan operativo anual para el 2018 ni de años anteriores
- Los reglamentos internos que regulan el funcionamiento de Transespol están desactualizados y no cubren todas las áreas que deben abarcar.
- También se encontró desorganización entre las diferentes áreas de trabajo, por no existir manuales de funciones, perfil de cada puesto y procedimientos claramente definidos.
- La documentación de años anteriores no está en un archivo organizado, que permita una fácil búsqueda de la papelería cuando se la necesita.
- No existen formulario o formatos predefinidos para preparar o entregar algún tipo de información.
- El espacio físico donde desarrollan sus actividades el personal de oficina es muy reducido y carece de las condiciones óptimas para contar con un ambiente laboral adecuado.
- El personal en oficina no cuenta con las herramientas completas de trabajo, sean este equipo de cómputo, acceso al sistema, escritorio, silla, archivadores e insumos de oficina.
- La información que se prepara y se maneja se lo hace por medio de archivos de Word o Excel, no están automatizados los procesos básicos que deben ejecutarse.

- Los equipos de cómputo de la oficina se encuentran en malas condiciones y requieren ser repotenciados o sustituidos.
- La información del personal no está actualizada y no existen en archivos los documentos básicos requeridos en el expediente de cada uno de los empleados como lo exige la normativa.
- La empresa no cuenta con un plan de capacitaciones que ayude a la mejora tanto personal como organizacional.
- Las relaciones entre las áreas administrativas y operativas no tienen un buen clima laboral, se puede evidenciar la falta de integración.
- El personal no respeta los niveles de autoridad que existen en la empresa.

Se puede notar que al ser ésta una empresa que pasó la transición de empresa privada a empresa pública, el manejo que se ha venido realizando es como si aún fuera una empresa privada y no se ha actualizado toda su administración a lo que norma la ley, que es el de funcionar como un ente público.

Lo que se ha modificado parcialmente acorde a la normativa pública no funciona de forma correcta, porque al realizar los cambios no se analiza todo su alcance y como estos cambios generan cambios mayores que involucran a todas las áreas, en lugar de lograr mejorar la administración de la empresa ésta empeora cayendo en otros incumplimientos que pueden llegar a ser sancionados de ser el caso.

Para explicar mejor lo expuesto en el párrafo anterior se va a citar uno de los mayores problemas que se encontraron al momento de hacer el levantamiento de información que es el cumplimiento con compras públicas.

Cuando se obtuvo el usuario como entidad contratante se debía iniciar el proceso de adquisiciones mediante el uso del portal de compras públicas, sin embargo, fue en el año 2017 cuando se implementa esta modalidad de contratación en la empresa, sin realizar todos los

cambios que eran necesarios, tanto a nivel del personal encargado como de ajuste en los procesos, por lo que se pudieron detectar varias falencias en el manejo de las compras durante el año 2017 tales como:

- Tipos de contratación incorrectos
- Falta de papelería soporte
- Informes de novedades o del servicio incompletos
- Incongruencia entre el presupuesto y sus certificaciones

1.6.5 Diagnóstico del área financiera

Una vez revisada la información financiera de la empresa verificamos que existen ciertos problemas internos que deteriora la correcta gestión de esta.

Transespol E.P. en la actualidad tiene como única fuente de ingresos la prestación del servicio de transporte dado que es una empresa de autogestión y no recibe asignaciones presupuestarias por parte del ministerio de finanzas ni ninguna institución pública, esta condición hace que la generación de sus ingresos y control de los mismos sea de vital importancia puesto que en el momento que no pueda generar los ingresos suficientes dejaría de ser una institución sostenible y de ser el caso podría ser objeto de liquidación.

En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de control de ingresos que cuantifique la demanda real que genera la prestación de este servicio, el sistema no ha sido implementado hasta ahora, sin embargo, consideramos que este control es muy importante para la solvencia de la empresa y un eficiente registro de estos.

La flota operativa de la empresa está compuesta por 22 vehículos para el desarrollo de sus actividades, de los cuales 18 buses pertenecen a la ESPOL y cuando éstos generan ingresos, costos y gastos se debe verificar que cuenten con todos los soportes acorde a lo requerido por las normas tributarias.

En este último año la compañía no contó con un presupuesto bien elaborado ya sea por las asignaciones de partidas incorrectas, montos no correctamente asignados y además no existe un control del mismo, se ha verificado que existen transacciones que no cuentan con una certificación presupuestaria que sustente el gasto realizado.

Transpespol E.P. finalizó el año 2017 sin contar con la emisión de comprobantes electrónicos y que según resolución NAC-DGERCGC14-00157 del SRI emitida en marzo 2014, establece que todas las entidades públicas y empresas de servicios públicos deberán emitir comprobantes electrónicos a partir del 1 de enero del año 2015, dado que la obligatoriedad existe la empresa está incumpliendo con un requisito obligatorio la cual podría ser sancionada.

La compañía tampoco cuenta con un sistema contable que permita emitir los reportes solicitados por el Ministerio de Finanzas, dado que Transespol E.P. no está obligada a llevar contabilidad gubernamental el ministerio solicita que homologuen los estados financieros cada mes, el personal realiza todas estas operaciones de forma manual para poder cumplir con las obligaciones que tiene la compañía lo que expone que existan más probabilidad de errores.

Adicional a lo expuesto en el párrafo anterior, el sistema contable con el que actualmente se cuenta genera una mayor operatividad, además de estar realizado en una plataforma que dificulta su actualización.

La entrega de los estados financieros se realiza de forma tardía por las novedades que se presentan en el manejo de la papelería y que debe ser preparada por el área administrativa previamente, lo que dificulta conocer la situación financiera de la empresa y los recursos con los que cuenta oportunamente para una correcta toma de decisiones.

1.6.6 El Mercado

Transespol E.P. en la actualidad es la única empresa autorizada a brindar el servicio de transporte público dentro del campus, por lo que le da una gran ventaja competitiva ante las demás empresas de transporte que existen.

En el sector que está ubicada la ESPOL ahora ya existen varias líneas de transporte público que llegan hasta la garita principal de entrada al campus, por lo que si bien es cierto Transespol es la única empresa que entra al campus se desarrolla en un mercado donde cuenta con competencia e incluso algunos servicios sustitutos.

En la actualidad la principal competencia que existe para la empresa es:

- Transporte público urbano con las líneas 75 Vergeles y 121
- Alimentador Mapasingue de la metrovía

Se considera estos servicios como competencia dado que los usuarios hacen uso de esas rutas en lugar de las que ofrece Transespol desde diferentes puntos de la ciudad por costos muy similares y en algunos casos iguales, sin embargo, el servicio que les brindan no es completo, puesto que los deja en la garita de ingreso al campus y desde ese punto deben tomar los buses del servicio interno que brinda Transespol de forma gratuita.

Dentro de los servicios sustitutos a los que se enfrenta la empresa se puede considerar los siguientes:

- Taxistas informales y de cooperativas
- Transporte propio
- Ciclovía

Por existir horarios específicos en la prestación de los servicios de Transespol, en muchos casos sus usuarios pueden optar por llegar al campus ya sea por el uso de los taxis y transporte propio que está disponible en cualquier momento del día, pero con un precio muy por encima del que tiene fijado Transespol por sus rutas.

Al contrario de los taxistas, la ciclovía es un servicio ofrecido directamente por la ESPOL sin ningún costo, le brinda la opción a los estudiantes que se encuentran en la garita principal de ingreso al campus en trasladarse hasta el bloque de rectorado por medio de unas bicicletas de montañas que son adecuadas para el tipo de terreno donde está el campus.

Esta clasificación entre competencia y sustitutos también se establece por el precio de cada uno de los servicios que ofrece Transespol, el mismo que también debe ser revisado, puesto que normalmente el valor se daba en relación con el costo del pasaje del transporte público, sin embargo, al momento este tiene un costo de \$0.25 ctvs y se encuentra por debajo al autorizado para los buses urbanos que es de \$ 0.30 ctvs.

Aun no se ha modificado el precio pensando en sus clientes objetivo de este tipo de servicio, que son principalmente los estudiantes y al ser la ESPOL una universidad pública el poder adquisitivo de los estudiantes en la mayoría de los casos es limitado.

1.7 ANÁLISIS FODA

Una vez realizadas las entrevistas y conociendo la razón de ser de la empresa se puede identificar como una de sus mayores oportunidades es el hecho de haber sido creada por la ESPOL para brindar el servicio de forma exclusiva a la comunidad politécnica, esto acompañado de su ubicación estratégica dentro del mismo campus lo que le da capacidad de reacción ante cualquier novedad que se presente.

Sin embargo, dentro de sus debilidades se pudo identificar que su flota operativa está conformada por un número limitado de unidades, que en ciertas horas del día no son suficiente para la prestación del servicio, afectando los tiempos de espera que se puedan dar la imagen de la empresa ante sus usuarios.



Figura 5: Análisis FODA
Fuente: Elaborado por los autores

CAPÍTULO 2

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO

El concepto de transporte se utiliza para definir un medio que sirve para trasladar un bien o persona de un lugar a otro, podemos mencionar que el servicio de transporte es importante porque aporta significativamente al crecimiento económico de un país, por la facilidad de traslado y optimización de tiempos que se obtiene al incluir un sistema útil de traslados.

Según la Ley Orgánica De Transporte Terrestre, Tránsito Y Seguridad Vial (LOTTTSV) en su Art 46. Establece que:

El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad 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 transferencias 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.

El transporte de personas y de cosas puede ser clasificado en transporte público y privado, entendiéndose por transporte público al que se efectúa por cuenta de terceras personas mediante el cobro de un flete y por transporte privado el que se efectúa con vehículos propios pertenecientes a una actividad distinta a transporte. De acuerdo con esto es transporte privado el movimiento del personal de una fábrica con vehículos de propiedad de la misma, el

transporte de la producción o insumos de dicha fábrica con camiones propios. (Hector J. C. Grupe, 2015)

Cabe indicar que el transporte puede darse por vía terrestre, marítima o aérea, “al hablar de transporte automotor se entenderá el conjunto carreteras-vehículos; al hablar de transporte fluvial el conjunto de embarcaciones, vías de agua, puertos, etc.”. (Hector J. C. Grupe, 2015)

El transporte público también considerado como transporte de masas, se refiere a vehículos de servicio público que sirven para transportar pasajeros, gran cantidad de personas hacen uso de un transporte público y más aún en lugares que existe un territorio bastante extenso donde se dificulta llegar de un lugar a otro.

Según el Art. 55 de la LOTTTSV:

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.

En la ciudad de Guayaquil se han realizado muchos cambios con respecto al transporte público, se incluyeron prioridades de asientos para mujeres embarazadas, discapacitados y tercera edad, también se pintaron los buses con uniformidad y hubo una redefinición de rutas para ir corrigiendo el servicio de estos. Estos cambios han mejorado el servicio como tal, en la actualidad existe un control más eficaz de la forma en cómo conducen los vehículos gracias a la tecnología con que cuenta la ciudad y existen redes de cámaras (ojos de águila), en distintas calles que permiten monitorear el cumplimiento tanto de las rutas como de las leyes de tránsito. También se han implementado paraderos exclusivos, sin embargo, cabe mencionar que la ciudadanía aún no adopta los cambios creados dado que los pasajeros no cuentan con la cultura vial necesaria para utilizar al 100% las opciones que brinda el sistema de transporte del país,

como son los paraderos, el paso cebra, el puente peatonal y por tal motivo aún existen un gran número de accidentes de tránsito.

El servicio que brinda Transespol si se enmarca en las teorías antes expuestas, estaría clasificado dentro del grupo de transporte privado, dado que transporta a estudiantes y docentes de la ESPOL dentro y fuera del campus politécnico, es un servicio personalizado para la comunidad ya que tiene como plus el traslado hasta cada facultad y movilidad interna gratuita.

2.1.1 Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

Esta ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socioeconómico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos. (Asamblea Nacional del Ecuador, Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, 2008)

De acuerdo con los fines de esta ley el transporte terrestre se clasifica en:

- Público;
- Comercial;
- Por cuenta propia;
- Particular.

El tipo de servicio que brinda Transespol E.P. de acuerdo con la clasificación de esta ley corresponde a transporte comercial y para su correcto funcionamiento debe obtener un permiso de operación, para la prestación de servicios de transporte comercial de personas o bienes.

Este permiso de operación es el único título habilitante que autoriza a cualquier persona jurídica legalmente establecida a prestar el servicio de transporte dentro del territorio

ecuatoriano, es potestad de los organismos de tránsito competentes en coordinación con los agentes de control, verificar que quienes presten este tipo de servicio cuenten con todos los documentos legalmente establecidos para su funcionamiento.

Por tener el servicio de transporte terrestre, de carácter económico y estratégico para el Estado, las operadoras deberán tener un objeto social exclusivo en sus estatutos, de acuerdo con el servicio a prestarse, por ello el Estado garantiza que el servicio debe ser brindado a una tarifa justa y accesible.

El servicio de transporte público podrá ser prestado por el Estado u otorgado mediante contrato de operación a operadoras legalmente constituidas.

De acuerdo con el Art. 76 de la LOTTTSV:

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 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.

Adicional a lo expuesto es necesario mencionar que la LOTTTSV también considera una clasificación del transporte de acuerdo con su ámbito de operación, que consiste en:

- Intraregional, que se refiere al servicio público que se brinda dentro de los límites regionales.

- Interprovincial, opera dentro de los límites del territorio nacional
- Intraprovincial, servicio que opera dentro de los límites de cada provincia
- Intracantonal su servicio es brindado dentro de los límites cantonales.

Consecutivamente se puede citar también la subdivisión del Transporte Intracantonal que menciona el reglamento de la LOTTTSV en su Art. 63:

- a) Transporte Escolar e Institucional: Furgonetas, microbuses, mini buses y buses.
- b) Taxis
 - b.1) Convencional: Automóvil de 5 pasajeros, incluido el conductor.
 - b.2) Ejecutivo: Automóvil de hasta 5 pasajeros, incluido el conductor.
- c) Servicio alternativo-excepcional: Tricimotos, mototaxis, triciclos motorizados (vehículos de tres ruedas).
- d) Carga liviana: Vehículos tipo camioneta de cabina sencilla con capacidad de carga de hasta 3.5 toneladas.
- e) Carga pesada: Vehículos y sus unidades de carga, con capacidad de carga de más de 3.5 toneladas.
- f) Fronterizo: el mismo que se regulará por los acuerdos internacionales vigentes.

Conforme se ha podido identificar el transporte en general tiene varias clasificaciones que se determinan de acuerdo con el tema que se desea realizar, con ello podemos identificar que Transespol de acuerdo con el ámbito de operación corresponde al grupo de servicio Intracantonal, grupo A, Transporte Escolar e Institucional.

Actualmente cuenta con un permiso de operaciones como servicio de transporte escolar, por lo tanto, la vida útil operativa de sus vehículos está fijada por la Comisión Nacional de

Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (CNTTTSV), mediante Resolución No. 080-
DIR-2010-CNTTTSV:

Tabla 4: Cuadro de aplicación de la vida útil total de vehículos

MODALIDAD DE TRANSPORTE	TIPO DE VEHÍCULO	CONSTITUCIÓN JURÍDICA Y PERMISO DE OPERACIÓN	INCREMENTOS Y CAMBIOS	VIDA ÚTIL TOTAL
		AÑOS	AÑOS	AÑOS
Taxis	Automóvil	0	6	15
Taxis Ejecutivos	Automóvil	0	0	5
Carga Liviana	Camioneta	5	10	15
Transporte Mixto	Camioneta doble cabina	5	10	15
Carga pesada	Camión	32	32	32
	Tractocamión	32	32	32
Escolar e Institucional	Bus o Minibús	4	12	20
	Furgoneta	4	10	15
Intraprovincial	Bus o Minibús	5	13	20
Interprovincial	Bus	5	13	20

Fuente: Comisión Nacional de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial

2.2 TEORÍAS DE LA REINGENIERÍA

Los cambios constantes del entorno obligan a las personas a generar cambios en todos los sentidos de la vida diaria, esta práctica también se da a nivel de empresas; los directivos de la organización están obligados a replantear los aspectos administrativos, actualizarse constantemente les permitirá mantenerse en la competencia y enfrentar los retos de un dinámico mercado.

Entre los principales cambios que implementan las empresas, es el de orientar a su recurso humano hacia el trabajo en equipo, la figura de un trabajador individualista ya no es aceptada, siempre se busca que todos trabajen de forma integrada y que conozcan de todos los procesos con los que opera la empresa.

Con el fin de definir estratégicamente a la organización, se debe buscar las tácticas que nos lleven a mejores prácticas que permitan alcanzar sus objetivos institucionales de la mejor manera posible, esta idea es la que conduce a los empresario o administradores replantearse si

se están haciendo bien las cosas?, si esto es suficiente? , que pueden mejorar?, como se puede optimizar los procesos; y con estas interrogantes se identifica la necesidad de hacer una reingeniería dentro de la organización:

Por lo expuesto es necesario citar varios significados de la reingeniería para aclarar que se busca hacer en la empresa cuando se la aplica:

Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado – y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan- para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización. (Manganelli & Klein, 1996)

El pensamiento nuevo y el rediseño de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional. (Lowenthal, 1995)

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares y medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. (Hammer & Champy, 2005)

La reingeniería se ha vuelto una técnica muy conocida que sirve para mejorar el rendimiento de las empresas, dado que muchos administradores consideran que es una buena forma para conseguir con ello sus objetivos estratégicos.

Basado en el criterio antes mencionado se propuso realizar una reingeniería en Transespol E.P., puesto que sus directivos tienen la necesidad de cambiar la organización toda la empresa y con ello cumplir sus metas estratégicas. Según menciona Manganelli existen varias tendencias importantes que se presentan en las empresas con respecto a la reingeniería:

- La reingeniería es la iniciativa número uno que toman altos ejecutivos para alcanzar sus metas estratégicas.

- La competencia, la rentabilidad y la participación de mercado son las cuestiones que con mayor frecuencia mencionan los altos ejecutivos para apelar a la reingeniería de procesos.
- La mayoría de los ejecutivos esperan ver resultados de la reingeniería de procesos en un año o menos.
- Casi la mitad de los ejecutivos apelan a un programa de reingeniería si puede afectar por lo menos al 10 por ciento de sus ingresos o gastos; casi el 90 por ciento de los ejecutivos apelarán a la reingeniería si va a afectar al 25 por ciento de ingresos o gastos.
- Casi las dos terceras partes de los esfuerzos de reingeniería son interdepartamentales y transfusionales; el consenso es que entender los mercados y a los clientes es el proceso más crítico de rediseñar para la mayoría de los ejecutivos. (Manganelli & Klein, 1996)

2.2.1 Etapas de la Reingeniería

El desarrollo de la reingeniería se efectúa por medio de etapas que están claramente definidas y que cada una de ellas depende de las otras, todo ello con el afán de obtener resultados significativos y de forma rápida.

Siendo el tiempo uno de los recursos más importantes que tienen las empresas, los ejecutivos prefieren implementar proyectos de mejoras de corto plazo esperando obtener buenos resultados y con ello plantear mejoras continuas que le permitan alcanzar la mayor cantidad posible de beneficios futuros, estos proyectos responderían a las etapas de la reingeniería. Esta forma de implementación de una reingeniería permite minimizar los impactos de resistencia al cambio y evita exponer al personal a procesos de reingeniería muy prolongados, por ello normalmente los planes de reingeniería se desarrollan en un plazo de 6 meses a un año máximo.

establecer. Es en esta etapa donde se conforma el equipo de trabajo y se genera de forma coordinada la metodología de trabajo.

Identificación

Se debe buscar elaborar un modelo del negocio, donde el cliente sea uno de los puntos más importantes, además se debe identificar cuáles son los procesos que generan valor agregado, es en esta etapa donde se van a definir cuáles son los procesos que se desean rediseñar pues es aquí en donde se van a verificar como se hace el trabajo actualmente.

Visión

Lo que se busca en esta etapa es plantear la visión del proceso que permita lograr una mejora en los procesos que se identificaron para ser rediseñado, se debe identificar:

- Elementos del proceso
- Problemas
- Situaciones actuales
- Parámetros de medición de lo actual
- Oportunidades

Solución

Esta etapa se debe realizar en dos partes, dado que se debe definir de forma técnica como se van a hacer los cambios y también hay que identificar quienes van a ejecutar dichos cambios en los procesos, si es necesario capacitar al personal y como se lo puede incentivar.

Transformación

Es la parte de donde se ejecutan los procesos, se obtienen pilotos de los nuevos procesos, si hasta este momento los cambios realizados han tenido éxitos son un referente para saber el resultado total del proyecto.

Como se sabe el éxito o el fracaso de un proyecto depende de los detalles de la implementación, generalmente los fracasos no se generan por mala planificación de las actividades, más bien se generan por las actividades que no se han planificado.

Por ello es importante la planificación para que de esta forma todos sepan que se quiere lograr con el proyecto, algunos autores para una mejor planificación recomiendan subdividir las etapas con tareas como se muestra a continuación:

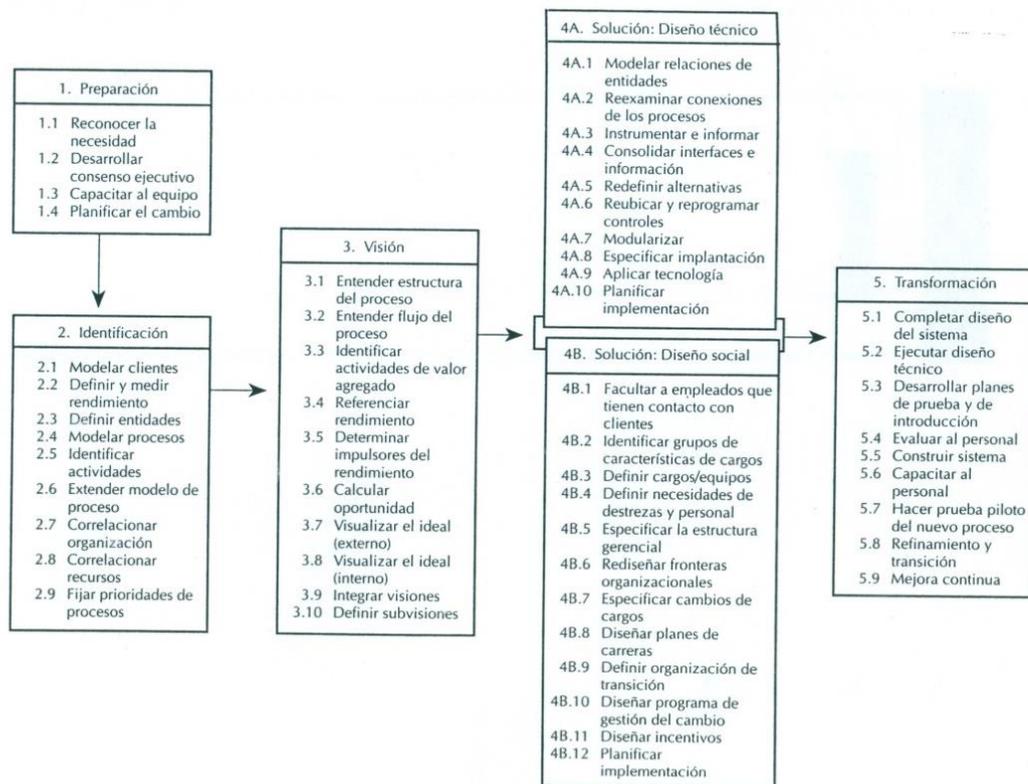


Figura 7: Pasos a realizar en cada etapa
Fuente: Libro Como hacer Reingeniería – Raymond L. Manganelli – Mark M. Klein

Una vez analizada la metodología de la reingeniería queda claramente identificado que como primer paso se deben conocer cuáles son los objetivos estratégicos que tienen planteado sus administradores y con ello poder identificar cuáles son los cambios que se deben ejecutar.

La reingeniería busca la eficiencia y eficacia de los procesos, que básicamente consiste buscar la forma de hacer mejor las cosas, procurando siempre mantener y rentabilizar el negocio, para aquello debemos cuestionarnos por qué se hacen las cosas? como se las están

manejando? en que debemos cambiar para mejorar?, sin olvidar que es lo que espera y necesita el cliente, en estos detalles radica su importancia y utilidad; y es también la razón del por qué las empresas han llevado y están llevando a cabo este tipo de decisiones.

En el mundo existen muchas empresas que se enfrentaron a problemas de diversos tipos y en diferentes áreas, que cuando asumieron el reto de realizar un cambio y lo ejecutaron mediante la reingeniería se vieron beneficiadas de forma interna (incremento en sus ingresos u optimización de costos), pero lo que realmente se logra directa o indirectamente es obtener beneficios para sus clientes; tal como lo han realizado grandes corporaciones a lo largo de su historia en un mercado cada vez más competitivo:

- Nissan Motor Ibérica
- Pepsi Cola
- Aitana y Aitex
- Toyota
- McDonald's
- Grupo Telefónica

Nissan Motor Ibérica, es una empresa dedicada a la fabricación de coches desde 1980 quienes comenzaron a tener dificultades en la coordinación entre los varios departamentos existentes de las modificaciones de los diseños que podrían ser hasta 3,000 en un año.

Ante esta problemática que identificaron contrataron a una persona responsable de realizar la reingeniería, que sería el delegado de gestionar el cambio, quien luego de revisar los procesos identificó que uno de sus principales problemas era la lenta y limitada comunicación que existía entre las diversas áreas. Conociendo los objetivos de los administradores, los problemas que enfrentaba y los recursos con los que contaba ejecutó una reingeniería que generó beneficios tales como:

- Ahorro de costos anuales alrededor de 4 millones

- Mejoras en 60.5% de retrabajos
- Modificaciones logradas de 1003 en el año 2003 a 2613 durante el 2005
- Incremento de la eficacia de 307.2%
- Reducción de tiempo para introducir mejoras de alta calidad
- Reducción de errores en general por existir muy buena comunicación.

La reingeniería de forma metodológica nos permite determinar en qué parte del proceso estamos fallando y si seguimos los pasos de forma correcta se puede lograr optimización de tiempos y que estos se ajusten a las necesidades de la empresa y del cliente, no solo basado en teorías sino en casos reales de empresas que la aplicaron y obtuvieron buenos resultados haciendo más rentable sus operaciones.

La reingeniería va de la mano con la implementación de herramientas tecnológicas que sin duda alguna sirven para optimizar tiempos debido a la automatización de los procesos que se traduce en la reducción de costos generando un payback de la inversión realizada, que por lo general es de muy corto plazo.

Existen muchas empresas que debido a la confidencialidad de su información no realizan publicaciones sobre reingenierías ejecutadas, sin embargo, se conoce que en el sector agrícola existe una empresa importante en el mercado ecuatoriano que implementó una reingeniería de procesos que obtuvo como resultado mejores beneficios que se ven reflejados en sus estados financieros y en los resultados de las calificaciones de riesgo que obtienen cada año.

2.3 TEORÍAS ECONÓMICAS

“La Economía es una ciencia empírica que busca explicar cómo se comporta el ser humano ante la presencia del fenómeno económico” (Viscencio Brambila, 2002), se puede indicar que esta teoría se basa en observar los hechos reales del consumidor y cómo éste actúa

ante la presencia de un producto o servicio, de ahí como se pudiera aprovechar las necesidades del individuo de la mejor manera para satisfacer su bienestar.

Se conoce que los recursos son escasos y limitados, es así como surge el problema económico, la escasez de recursos limita las opciones de productos y servicios disponibles, donde todo lo que se desea obtener va a tener un precio para poder alcanzarlo. “La teoría de precios estudia, en este contexto, la forma en que la producción se relaciona con el consumo y las preferencias de los integrantes de la sociedad por medio de la determinación de los precios” (Dillard, 1995), el precio dentro de la teoría económica es una variable que influye en la decisión del consumidor.

Es así donde la teoría económica ayuda a entender el comportamiento del individuo en la demanda de los productos o servicios, donde el precio es uno de los factores que más influye en la decisión del consumidor.

2.3.1 Preferencias del consumidor

Las preferencias del consumidor son muy subjetivas ya que cada persona puede tener gustos diferentes y esto va a depender de las características del producto que elija cada consumidor, donde podría influir el sexo, la cultura y otros factores del individuo; a esto se debe la diversidad de productos que existe en el mercado. Cabe indicar que, “Las adquisiciones que una persona realiza no constituyen una muestra de sus gustos y preferencias, ya que éstas dependen no solamente de los gustos, sino también de los precios y del presupuesto del consumidor, además de muchos otros factores” (Viscencio Brambila, 2002), es así que el comportamiento del consumidor juega un papel importante para las empresas que desean vender sus productos o servicios, dado que cada día existe más competencias, se ha vuelto muy importante estudiar las preferencias del consumidor para que así las empresas puedan tener más aceptación de los productos que ofrecen, siendo así que con el estudio de las preferencias

se podrá profundizar en la decisión del consumidor ante las diferentes alternativas de consumo como también en la precisión de producción de producto para la aceptación del mismo.

El comportamiento del consumidor es “aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios”. (Arellano Cueva, 2002)

Según Viscencio, “el principal postulado de la teoría del consumidor es que, para un amplio intervalo de situaciones de compra, se supone que la persona actúa como si buscara maximizar su satisfacción personal derivada del consumo de bienes, sujeto a las oportunidades o restricciones que éste enfrenta en el entorno dentro del cual se desenvuelve”.

Los estudios sobre el comportamiento del consumidor consideran que los individuos actúan en base a las ventajas de las alternativas a elegir, la mayor cantidad de procesos de elección se realiza en base a esta evaluación, pero se debe considerar que el consumidor también se encuentra influenciado por aspectos afectivos, es decir, que su elección se basa tanto en el análisis costo-beneficio de la teoría clásica de la utilidad, como en las emociones afectivas que emanen del producto.

Dado estas influencias sobre el consumidor, el estudio del comportamiento y las preferencias del individuo aborda tres enfoques: cognitivo, afectivo y afectivo-cognitivo

- Enfoque Cognitivo. - Este enfoque hace referencia al estudio de los procesos de decisión mentales como es la percepción, la sensación, la memoria, “basada en el principio de que los individuos consideran las consecuencias de sus acciones antes de decidir si llevar a cabo o no un determinado comportamiento”. (Ruiz de Maya & Munuera Alemán, 1993)
- Enfoque Afectivo. – “Este enfoque se basa en la preponderancia de los factores afectivos en la elección” (Ruiz de Maya & Munuera Alemán, 1993), es donde influye mucho la percepción, la información sobre los atributos del

producto, la utilidad de este, y la decisión de procesos inconscientes y automáticos.

- Enfoque Afectivo-Cognitivo. - Este enfoque es la “comprensión del desarrollo de las preferencias en los procesos de decisión de consumo, teniendo en cuenta tanto los aspectos cognitivos como los emocionales, requiere la consideración de diferentes situaciones de consumo”. (Ruiz de Maya & Munuera Alemán, 1993).

Estos enfoques influyen mucho en la decisión que tome el consumidor para elegir un producto, siendo así que las preferencias se basan en la conducta del consumidor, dado esto existen supuestos sobre las relaciones de preferencias que son tan importantes y podrían llamarse “axiomas” de la teoría del consumidor, siendo así podemos mencionar tres tipos de preferencias como son las Completas, Reflexivas y Transitivas.

- Completas. - El consumidor es indiferente entre varias cestas, podría elegir cualquier producto o servicio.
- Reflexivas. - Al menos cualquier cesta es al menos tan buena como ella, es trivial, cualquiera es tan buena como un producto o servicio idéntico.
- Transitivas. - “El consumidor piensa que la cesta X es al menos tan buena como la Y y que la Y es al menos tan buena como la Z, piensa que la X es al menos tan buena como la Z” (Varian, 2005), es una hipótesis sobre la conducta del consumidor para la elección de un producto o servicio y no una afirmación lógica de lo que vaya a elegir.

Siendo Transespol una empresa que brinda un servicio y que el mercado actualmente ya ofrece otras opciones para sus usuarios, es importante que se estudie las preferencias que tomaría la comunidad politécnica que es el principal cliente de la compañía, de acuerdo con los

enfoques antes mencionados y según los tipos de preferencias que tenga el consumidor, con el fin de poder satisfacer las necesidades y lograr mayor aceptación de parte de los clientes.

2.3.2 Bienes económicos

Los bienes económicos son escasos y son aquellos que se comercializan en el mercado a cambio de un precio para satisfacer una necesidad. Según la ciencia económica de acuerdo a la demanda los bienes pueden ser clasificados como bienes sustitutos o complementarios, de acuerdo a la decisión que tome el consumidor según las variables que tenga dicho bien.

2.3.2.1 Bienes Sustitutos

Son aquellos productos que pueden ser sustituidos por otros que satisfacen una necesidad similar, es decir, “dos bienes son sustitutos brutos si una subida del precio de uno de ellos hace que se compre una cantidad mayor del otro” (Nicholson, 1997), siendo así el consumidor tratará de reemplazar el producto que quizás aumentó de precio con un sustituto que satisfaga la misma necesidad.

Por ejemplo, podría ser un vehículo al ser reemplazado por una motocicleta por el precio que tienen estos productos, la motocicleta satisface una necesidad parecida a un precio más conveniente.

Para Transespol el servicio sustituto son los taxis que ingresan al campus y las bicicletas que de cierta forma dan la facilidad al estudiante para que se mueva dentro de la ESPOL.

2.3.2.2 Bienes Complementarios

Son complementarios aquellos bienes donde su utilidad está enlazada con otro bien, estos bienes satisfacen en conjunto una misma necesidad, inclusive suelen constituirse como un solo bien. “Son bienes que siempre se consumen juntos en proporciones fijas” (Varian, 2005), como dice su nombre se complementan entre sí.

Un ejemplo es la computadora con el software son bienes complementarios porque no se podría utilizar una computadora si no tuviera instalado del software y así mismo el software no puede ser utilizado si no por medio de una computadora.

Para la compañía que se está analizando, un bien complementario son las líneas de transporte público que llega hasta la garita del campus, dado que desde ese punto hasta las facultades donde se dirigen utilizan el servicio del interno que brinda Transespol como complemento, en este caso no podrían llegar a su destino si es que no utilizan el transporte interno como un complemento.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Una vez expuesta la situación de la empresa y las principales bases teóricas que se deben considerar para el desarrollo de este proyecto, es necesario conocer cuáles son los objetivos o metas propuestas que se plantearon los administradores para la sostenibilidad de la empresa. La investigación de mercado permitirá visualizar con mayor claridad a dónde se quiere llegar y con qué recursos se cuenta, puesto que los administradores deberían plantear sus metas con criterio basado en el conocimiento de las oportunidades y problemas de la institución. La información resultante de esta investigación permitirá buscar posibles propuestas que permitan obtener resultados planificados.

Puntualmente y para el caso de Transespol E.P., la investigación de mercado está orientada a un levantamiento de información que se efectuará dentro de la empresa y de fuentes externas confiables que puedan ser de utilidad.

El objetivo de esta investigación de mercado es conocer los procesos que maneja la empresa como ruta de acción para conseguir las metas planteadas por los administradores y los problemas que enfrentan; para con ello analizar propuestas de posibles soluciones, que contengan una visión más amplia e integrada del negocio.

Toda consideración de revisión y mejora de procesos implica identificar las actividades que se están desarrollando y quienes las están realizando, validar y determinar si las funciones de las personas se encuentran acorde al puesto y al perfil del funcionario.

3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Parte de un proyecto es la investigación de mercado y la metodología que se utilice para ayudar a obtener una identificación clara de todos los problemas que se están analizando. En general los diseños de la investigación pueden ser exploratorios o concluyentes; para este

proyecto que revisa la problemática que afronta la compañía Transespol EP, se utilizó el diseño de la investigación exploratoria con el fin de obtener evidencias e información que revele las circunstancias y situaciones por las que está atravesando la compañía y las causas por la que no está logrando el cumplimiento eficiente de sus objetivos.

“Este tipo de investigación se utiliza en los casos donde es necesario definir el problema con más precisión, identificar los cursos de acción pertinentes y obtener información adicional antes de que pueda desarrollarse un enfoque” (Malhotra, 2008), los datos de este tipo de investigación son flexibles no estructuradas y las muestras son pequeñas y no representativas.

El diseño de la investigación exploratoria que como su nombre lo indica su objetivo es explorar o examinar un problema para obtener información que aporte con el detalle de la problemática, la misma puede beneficiarse mucho cuando se emplean los siguientes métodos:

- ✓ Entrevistas con expertos
- ✓ Encuestas pilotos
- ✓ Datos secundarios analizados de forma cuantitativa
- ✓ Investigación Cualitativa.

Para esta investigación se utilizó el método de Datos secundarios analizados de forma cuantitativa y el método de la Investigación Cualitativa.

Para esta investigación hemos solicitado información desde el año 2010 a la secretaría académica de ESPOL que contenga la base de datos y ubicación domiciliaria de los estudiantes de la Universidad, con el fin de validar información de los ingresos de Transespol EP en este último año y estimar una proyección aplicando un sistema de control que permita mejorar el número de usuarios que utilice el servicio de transporte.

Para la elaboración del presente proyecto también fue necesario recurrir a otras fuentes de datos secundarios tales como, sitio web de Transespol, plan estratégico y base de datos de montos de las recaudaciones diarias de la empresa durante el 2018; todos estos datos que se

recopilaron fueron utilizados para conocer de forma general a la empresa y establecer alguna tendencia de comportamiento de las recaudaciones e ingresos.

Para llevar cabo una investigación cualitativa es importante tener en cuenta los aspectos éticos que conlleva el realizar entrevistas o sesiones grupales tales como ocultar el propósito de la investigación, grabación en audios, videos de los procedimientos, nivel de comodidad, para disminuir lo más posible este tipo de efectos negativos es importante informar a los entrevistados con anticipación el propósito de la entrevista y si el propósito real es oculto o al finalizar la investigación realizar una sesión donde se informe el verdadero propósito donde puedan tener la oportunidad de hacer comentarios o preguntas.

Para llevar a cabo esta investigación hemos utilizado el método cualitativo con entrevistas a profundidad donde obtuvimos información real de la empresa.

3.2.1 Diseño de la entrevista

Las entrevistas a profundidad son una forma directa, personalizada y no estructurada en la que el encargado interroga de forma individual a una persona, en Transespol E.P. se efectuaron entrevistas a profundidad basadas en preguntas abiertas y fue necesaria la elaboración de dos tipos que se enfocaron a:

- **Administradores:** se realizó la entrevista al Ing. Xavier Moyano Moscoso y al Ing. Alejandro Chanabá Ruiz que son quienes dirigen la parte administrativa y operativa de la empresa que tuvieron una duración aproximada de 1 hora. Anexo 1 (Guía de la entrevista).

- **Personal administrativo:** la entrevista realizada al personal administrativo que está compuesto por 8 personas tiene como finalidad conocer sobre la formación académica de cada uno de ellos y cuáles son las actividades cotidianas que realizan, esta entrevista fue menos extensa con una duración de 35 minutos en promedio. Anexo 3 (Guía de la entrevista).

Es importante destacar que pese a que este tipo de herramienta de recolección de información es considerada susceptible a ser influenciada por el entrevistador, es la mejor opción para el tipo de investigación que se efectuó en el desarrollo de este proyecto, puesto se requería direccionar al encuestado a que revele la problemática que percibe que existe en la empresa según su criterio y no se incline a lo que los demás opinan como suele suceder en otra herramienta tal como son las sesiones grupales.

A continuación, se muestra una tabla que denota las ventajas y desventajas que tienen las entrevistas a profundidad como herramienta para obtención de información en comparación con las sesiones de grupos, motivo por el cual los autores prefieren utilizarla para el presente estudio.

3.2.2 Obtención de Datos Secundario y Resultado de las Entrevistas

Una vez que se efectuó la obtención de los datos secundarios que maneja la Secretaria Técnica Académica, se muestra el número de estudiantes registrados en cada término académico durante los últimos ocho años que son:

Tabla 5: # de estudiantes registrados en ESPOL por año

Año	Número de Estudiantes
2010	9,871
2011	9,743
2012	9,598
2013	8,972
2014	9,703
2015	11,276
2016	10,772
2017	10,797

Fuente: Elaborado por los autores

Adicional a esta información también se solicitó al departamento financiero de Transespol E.P. el histórico de los valores recaudados por concepto de transporte de pasajero

desde el año 2010, con esta data se pudo determinar la variación porcentual que ha sufrido los ingresos de la empresa desde el año 2010 al 2017.

Tabla 6: Ingresos de Transespol por año

AÑO	INGRESOS
2010	275,497.21
2011	277,938.71
2012	281,861.50
2013	279,259.42
2014	276,984.38
2015	236,794.74
2016	194,696.61
2017	164,467.10

Fuente: Elaborado por los autores

Con los datos obtenidos se reveló la población estudiantil, que hasta el 2017 fue de 10.797 estudiantes, se determinó las variaciones en los últimos 7 años considerando como año base el 2010, el mismo procedimiento se realizó con la información obtenida de la cantidad de estudiantes registrados en cada año. Se espera que la variación de los ingresos sea directamente proporcional a la cantidad de estudiantes registrados, a continuación, se muestra los resultados obtenidos:

Tabla 7: Variación de estudiantes vs variación de Ingresos Transespol

AÑO	INGRESOS	# ESTUDIANTES	% DE VARIACION DE ESTUDIANTES	% DE VARIACION DE INGRESOS	ESTIMACION DE RECAUDACION REAL	DIFERENCIAS
2010	275,497.21	9,871.00	0.0%	0.0%	275,497.21	0.00
2011	277,938.71	9,743.00	-1.3%	0.9%	271,924.76	6,013.95
2012	281,861.50	9,598.00	-2.8%	2.3%	267,877.85	13,983.65
2013	279,259.42	8,972.00	-9.1%	1.4%	250,406.34	28,853.08
2014	276,984.38	9,703.00	-1.7%	0.5%	270,808.37	6,176.01
2015	236,794.74	11,276.00	14.2%	-14.0%	314,710.42	-77,915.68
2016	194,696.61	10,772.00	9.1%	-29.3%	300,643.90	-105,947.29
2017	164,467.10	10,797.00	9.4%	-40.3%	301,341.64	-136,874.54

Fuente: Elaborado por los autores

Durante el año 2010 la empresa contaba con una herramienta de control que fue instalada en los buses, la misma consistía en sensores que contaban la cantidad de estudiantes que subían a la unidad y permitía hacer una validación de los valores recaudados, por ello la recaudación, pese a que se sufrió una leve disminución de estudiantes, fueron subiendo; sin embargo, por falta de mantenimiento esta herramienta fue retirada de los vehículos paulatinamente y paralelamente se puede observar que los ingresos fueron decreciendo en grandes proporciones pese a que la población estudiantil aumento debido al cambio de facultades del campus Peñas al Campus Gustavo Galindo.

Se validaron los ingresos que reporta la empresa comparado con el número de estudiantes que se encuentran registrados, se espera que de la misma forma en que varía la cantidad de alumnos deban variar los valores recaudados (ingresos por transporte de pasajeros), al contrario se encontró que las variaciones no son congruentes y la administración no cuenta con otras fuentes o cruces e información para validar los ingresos, por lo tanto, se puede evidenciar que existe una falta de controles sobre el registro de los ingresos y las recaudaciones.

Con los datos antes expuestos se tiene una prueba evidente que la implementación de una herramienta de control es indispensable en el negocio del transporte, resulta entonces indispensable monitorear permanentemente el aseguramiento del ingreso y en detalle las recaudaciones. Este control es un factor clave para apuntalar un proceso continuo y confiable que permita alcanzar la sostenibilidad de la empresa.

Por otro lado, con la elaboración de las entrevistas a profundidad se pudo determinar la situación actual de la empresa, misma que fue detallada en el capítulo 1 y de lo que podemos destacar lo siguiente:

- Reglamentación interna desactualizada e incompleta: Transespol no cuenta con un Plan Estratégico vigente, puesto que el anterior fue elaborado para los

años del 2011 al 2016. En el mismo año fueron elaborados algunos reglamentos que con el pasar del tiempo ya no se ajustan al 100% a la normativa vigente por lo que es necesario que se actualicen y elaboren los que hacen falta.

- Falta de manuales de procedimientos: los trabajadores de Transespol desempeñan sus actividades acordes a las indicaciones que reciben día con día según se van presentando los casos, y cuando un caso es repetitivo se le da el mismo tratamiento. Se realiza de esta forma porque no existe ningún manual de procedimiento de las actividades que realizan, lo que genera que la transición o adaptación del personal sea muy lenta y difícil cuando se da algún personal

- Falencia en la distribución de funciones: El personal de la empresa no está organizado respecto a las funciones que deben realizar, se crearon nuevos puestos y con ello contrataron más personal pero no se redefinieron todas las funciones, es necesario buscar una asignación equitativa de funciones y acorde a la formación y experiencia de cada uno de los colaboradores.

- Deficiencia en controles internos: Transespol actualmente no cuenta con ninguna herramienta que permita establecer control sobre sus ingresos, que es la parte esencial para garantizar su sostenibilidad. El sistema instalado en el año 2010 en la flota de buses no está operativo y ya no está instalada en los vehículos, lo que hace imposible tener una forma de validación de los valores que son entregados por cada uno de los conductores. Adicional en los procesos administrativos los controles son mínimos y se hacen en relación con alguna resolución o ley que sea emitida por los entes de control y no por que existan parámetros internos de control.

- Herramientas tecnológicas desactualizadas: Los equipos de cómputo con los que cuenta la empresa fueron asignados al personal en el año 2012, actualmente presentan muchos problemas tanto de encendido como de funcionamiento operativo,

generando problemas de pérdida de información y tiempo. Además, la información reposa en un servidor que debe ser cambiado por no tener la capacidad suficiente de almacenamiento y ser muy antiguo. Otros de los problemas es que el sistema contable actual no genera los reportes necesarios y ni la información requerida por los entes de control, lo que ocasionada que los reportes que deben ser reportados externamente sobre los resultados de la empresa se manejen en archivos de Excel y estos son sujetos con mayor probabilidad a caer en errores.

➤ Reportes financieros mal estructurados o inexistentes: Por ser Transespol una empresa pública debe estructurar su presupuesto acorde a los lineamientos del ministerio de finanza, lo que conlleva al uso de partidas presupuestarias y que este claramente definido con el tipo de gasto que se desea realizar, por lo que no solo es necesario redefinir el presupuesto institucional, además se debe elaborar reportes que permitan controlar la ejecución del mismo para poder tomar medidas oportunamente según las necesidades operativas de la empresa.

También con las entrevistas se conocieron los planes de los nuevos administradores, las metas que se han propuesto y cuales según sus planteamientos son las prioridades en el corto plazo para Transespol E.P., en ello se coincide en dos aspectos importantes, la puesta en marcha al cien por ciento de la operación de la flota y la necesidad de una reingeniería administrativa financiera.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

4.1 REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

De acuerdo con el diagnóstico realizado con respecto a la situación actual de la empresa Transespol E.P., de las entrevistas a profundidad realizadas a los administradores y del levantamiento de información a los demás trabajadores como se evidencia en los capítulos 1 y 3 respectivamente, se identificó que la empresa presenta debilidades tanto en los procesos como en la estructura actual, lo que ha provocado un des coordinamiento y problemas de control y de registros, tanto por las actividades de la operación como en las administrativas – financieras, situación que debe ser superada en concordancia con las metas propuesta por la administración en funciones, puesto que el fin último es la sostenibilidad del negocio.

Como se ha mencionado en capítulos anteriores y en base a las necesidades administrativas, el objetivo de este proyecto consiste en implementar un plan de reingeniería que entre sus principales requerimientos consta cambiar la estructura actual de su organigrama, definir las funciones de cada puesto y los procedimientos de las actividades principales que ejecutan diariamente.

4.1.1 Organigrama funcional propuesto

El nuevo organigrama funcional incorpora dos posiciones adicionales de jefatura y una de auxiliar, las jefaturas enfocarían la segregación de funciones de la parte administrativa con las del área operativa donde cada departamento es responsable de las acciones inherentes de su área, estas nuevas posiciones ayudarán a mantener un mejor control dado que las funciones no estarían concentradas únicamente en el gerente quien debería estar dedicado más a funciones estratégicas.

El puesto del auxiliar financiero surge por la necesidad de realizar control previo a los procesos de compra y de mantener al día toda la papelería soporte que requiere el área financiera.

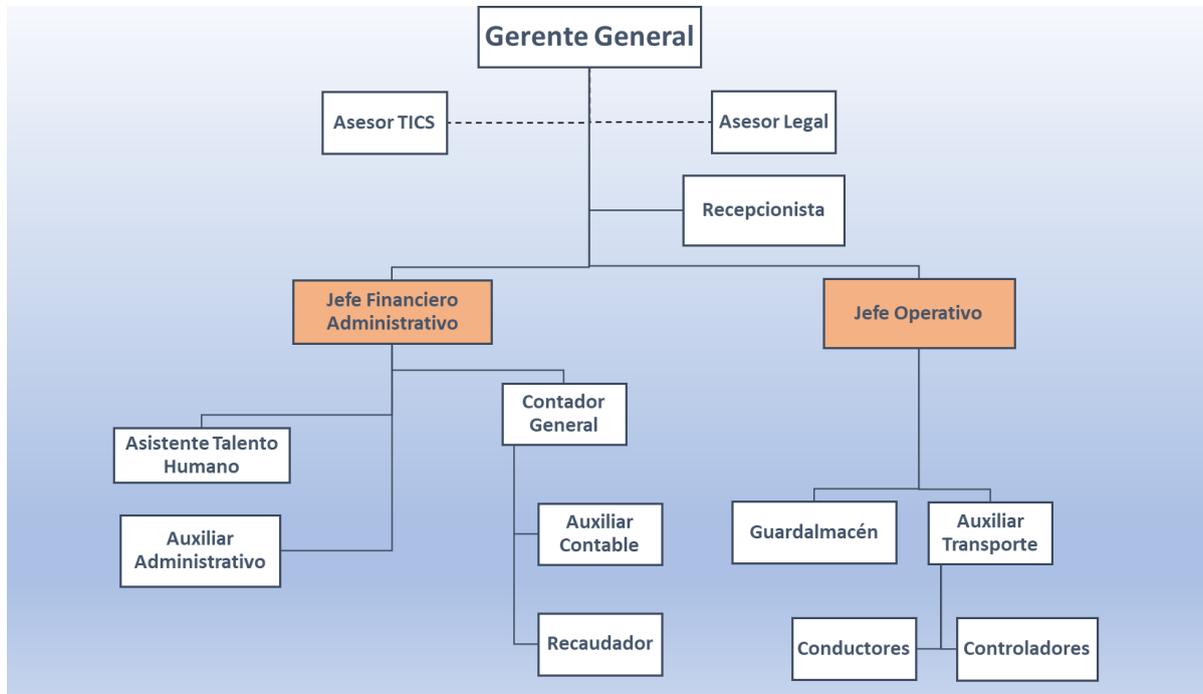


Figura 8: Propuesta de Organigrama Funcional Transespol E.P.
Fuente: Elaborado por los autores

4.1.1.1 Análisis de funciones por puesto

Acorde a lo expuesto en el capítulo 1, donde se describió la situación de la empresa referente al personal, a continuación, se detalla propuesta sobre los análisis de cada puesto con sus respectivas funciones, conocimientos y destrezas que debe poseer cada funcionario acorde a sus actividades y en el caso de que no cumpliera con algún punto del perfil requerido, poder desarrollarlas mediante capacitaciones que permitan mejorar la competencia de cada empleado.

La propuesta está dividida en tres grupos que corresponde a perfiles de puestos existentes actualizados, perfiles propuestos de puestos existentes y perfiles de puestos propuestos.

Perfiles de puestos existentes actualizados

Contador General

Este cargo requiere que el nivel de instrucción sea de tercer nivel; título requerido ingeniero, CPA, economista o carreras afines; debe tener conocimiento contable, financiero y administrativo.

La misión de este puesto es ejecutar y coordinar actividades contables de conformidad a las disposiciones legales vigente, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el plan operativo anual.

Para este cargo la experiencia deber ser en contabilidad general y gubernamental, análisis de estados financieros, análisis de conciliación bancaria, administración presupuestaria, control interno, manejo de utilitarios office, el tiempo de experiencia es entre 5 a 9 años.

Las actividades para desempeñar en esta función son:

- Revisar y analizar los registros contables y conciliaciones bancarias
- Realizar los ajustes y reclasificaciones contables que surgen durante el cierre de cada mes.
- Revisar y aprobar comprobantes de egresos emitidos, la documentación soporte y cálculos aritméticos que justifica cada desembolso que realiza la empresa.
- Elaborar el presupuesto anual de la empresa.
- Elaborar informes y reportes periódicos del estado financiero de la empresa, o a solicitud del Gerente General y de las entidades rectoras y de control.
- Presentar las declaraciones mensuales de impuestos al SRI.

Los conocimientos principales que debe tener el funcionario son:

- Conocimientos sobre los procesos y procedimientos de la compañía
- Conocimiento sobre el sistema de la Contraloría General del Estado

- Manejo de información, redacción.
- Manejar una buena organización de la documentación y del archivo.

Entre las destrezas que debería destacar son

- Manejo de los sistemas
- Pensamiento analítico
- Pensamiento estratégico
- Manejo correcto de recursos asignados
- Organización de la información

Auxiliar Contable

Este cargo requiere que el nivel de instrucción sea mínimo de tercer nivel, el título requerido es ingeniería comercial, CPA, economista o carreras afines, debe tener conocimiento contable, financiero y administrativo.

La misión de este puesto es responsabilizarse por el registro apropiado de las transacciones que realiza la empresa, llevando las cuentas de acuerdo con los estándares aprobados y buenas prácticas; y brindar información contable mediante registros y estados financieros que reflejen la situación financiera de TRANSESPOL EP.

La experiencia mínima para este cargo es contabilidad general y gubernamental, conocimientos de procedimientos contables, conocimientos tributarios, manejo de sistema contable y otros referentes al puesto, manejo de utilitarios office, y el tiempo de experiencia debe ser entre 1 y 2 años.

Las actividades para desempeñar en esta función son:

- Realizar el registro contable de las provisiones de proveedores diariamente.
- Realizar el control contable y elaborar la conciliación bancaria de la cuenta bancos.

- Revisar y analizar las cuentas contables de la empresa.
- Realizar el registro contable de los pagos al IESS acorde a las provisiones reportadas.

- Contabilizar las provisiones de sueldo, gastos acumulados por pagar.
- Verificar la validez de las facturas recibidas, cálculos y correcta presentación de las mismas.
- Contabilizar toda la documentación de soporte de los gastos y obligaciones recibidas necesarias para los registros de la empresa.
- Registrar información para el ATS y elaborar los reportes correctos para la declaración de impuestos mensuales.
- Mantener ordenado los archivos del área contable.
- Realizar las demás actividades requeridas por su jefe inmediato en su ámbito de acción.

Los conocimientos principales que debe tener el funcionario son:

- Manejo adecuado del sistema de contabilidad.
- Conocimientos de arqueos de caja.
- Conocimientos sobre contabilidad general y gubernamental.
- Manejo de página WEB, SRI.
- Conocimiento de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI).
- Manejo y control de archivos contables.

Entre las destrezas que debería destacar son

- Desarrollo estratégico de los recursos humanos.
- Análisis de operaciones.
- Pensamiento conceptual.
- Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común).

- Organización de la información.
- Generación de ideas.

Bodeguero-Guardalmacén

Este cargo requiere que el nivel de instrucción sea mínimo de tercer nivel, el título requerido es ingeniería comercial, CPA, economista o carreras afines, debe tener conocimiento contable y administrativo.

La misión de este puesto es ejecutar actividades de recepción y custodiar de manera segura los recursos materiales, suministros y bienes de propiedad de la empresa, y entregarlos con eficiencia y eficacia cuando sean requeridos para la ejecución de actividades y proyectos de la empresa.

La experiencia que se requiere para este cargo es administración de bodegas, control de inventarios, y el tiempo de experiencia debe ser entre 1 y 2 años.

Las actividades para desempeñar en esta función son:

- Administrar el módulo de inventarios en el sistema contable de la empresa.
- Receptar facturas y verificar los activos fijos y materiales recibidos.
- Registrar y clasificar activos fijos según las características, sean estos equipos, muebles, herramientas.
- Realizar el inventario de repuestos accesorios, lubricantes y aditivos para la flota de buses de TRANSESPOL EP.
- Elaborar documento de responsabilidad de activo fijo y documento de consumo de materiales y suministros.
- Mantener el inventario actualizado de la empresa.
- Elaborar actas de entrega – recepción.
- Tener custodia de las actas de entrega recepción de los activos.
- Elaborar informe consolidado de custodia y uso de bienes de la empresa.

- Realizar las demás actividades requeridas por el gerente general

Los conocimientos principales que debe tener el funcionario son:

- Haber manejado programas informáticos.
- Tener técnicas de control.
- Manejo de procesos y procedimientos de inventarios.
- Manejo de logística por el control de activos fijos.
- Organización y manejo de inventarios.
- Conocimiento de normas y reglamentos de la empresa.
- Técnicas de control.

Entre las destrezas que debería destacar son:

- Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común).
- Manejo de recursos materiales.
- Monitoreo y control de activos fijos.
- Planificación y gestión.
- Detección de averías.
- Identificación de problemas.
- Generación de ideas.

Recaudador

Este cargo requiere que el nivel de instrucción sea técnico superior, debe tener conocimientos contables, físico matemático o comercio y administración.

La misión de este puesto es recaudar valores provenientes de transacciones establecidas en la institución.

La experiencia que se requiere para este cargo es manejo de procedimientos de caja y control gubernamental, atención al cliente, dominio de utilitarios office.

Las actividades para desempeñar en esta función son:

- Revisar el correcto uso de la bitácora de conductores.
- Realizar la recaudación de los valores de la empresa
- Efectuar depósitos de las recaudaciones
- Realizar reportes diarios de transporte
- Llevar el control de la bitácora de los conductores
- Efectuar el cuadro semanal de transporte
- Verifica las papeletas de depósito y reportes de ingreso
- Llevar la adecuada información del control de transporte

Los conocimientos principales que debe tener el funcionario son:

- Programación, organización y métodos de trabajo
- Organización de trabajo
- Procedimientos y mantenimiento mecánico
- Especificaciones técnicas

Entre las destrezas que debería destacar son

- Planificación y gestión.
- Percepción de sistemas y entorno.

Perfiles propuestos de puestos existentes

Recepcionista

Este cargo requiere que el nivel de instrucción sea bachillerato, debe tener conocimiento en administración y relaciones públicas.

La misión de este puesto es ejecutar labores de atención al público, mediante la recepción y transmisión de llamadas telefónicas y manejo - archivo de la documentación (memos, oficios) de la empresa.

La experiencia mínima para este cargo es una excelente atención al público, relaciones humanas, modales y presentación, conocimientos básicos de contabilidad, manejo de utilitarios Office, el tiempo de experiencia es indiferente.

Las actividades para desempeñar en esta función son:

- Recibir y despachar correspondencia de la gerencia
- Elaborar facturas por concepto de ventas y notas de crédito
- Registrar depósitos, notas de crédito, notas de débito bancarias
- Realizar gestión de cobro de cartera
- Emitir informe de cartera por cobrar
- Elaborar cotizaciones de viajes
- Elaborar ordenes de movilización de la contraloría general del estado
- Manejar el fondo de viajes
- Efectuar liquidación de viáticos
- Elaborar memos y oficios de gerencia y otros
- Realizar revisión y cuadro de los reportes de control de transporte con el recaudador
- Realizar la revisión física de reportes de control de transporte diario, ver sus papeletas de depósito
- Llevar el archivo de la documentación de la institución
- Recopilar información y proporcionar documentos cuando se los requiera
- Controlar el ingreso y egreso de oficios y comunicaciones de la empresa

Los conocimientos principales que debe tener el funcionario son:

- Recepción y control del registro de mensajes.
- Conocimientos sobre los procesos y procedimientos de la compañía
- Relación con los clientes para gestión de cobranzas
- Técnicas para recopilar información por la gestión de cobranza

- Conocimiento sobre el sistema de la Contraloría General del Estado
- Manejo de información, redacción.
- Manejar una buena organización de la documentación y del archivo.

Entre las destrezas que debería destacar son

- Seguimiento y control de mensajería
- Manejo de los sistemas
- Monitoreo y control de la gestión de cobranzas
- Pensamiento estratégico
- Manejo correcto de recursos asignados
- Organización de la información

Asistente de Talento Humano

Este cargo requiere que el nivel de instrucción sea de tercer nivel; título requerido ingeniero, psicólogo o carreras afines; debe tener conocimiento en talento humano y administración.

La misión de este puesto es planificar, dirigir y coordinar la ejecución del sistema de administración de talento humano, mediante delegación expresa de la gerencia general.

Para este cargo la experiencia deber ser en diseño de procesos y estructuras organizacionales, gestión de talento humano por competencias, manejo de instrumentos técnicos y legales de talento humano, evaluación y control de gestión organizacional, manejo de utilitarios office, el tiempo de experiencia es entre 1 a 2 años.

Las actividades para desempeñar en esta función son:

- Formular el plan anual de talento humano de TRANSESPOL EP
- Manejar la nómina y elaborar el rol de pagos mensual e informar al Gerente General.
- Administrar los movimientos de personal
- Realizar la valoración y clasificación de puestos

- Realizar el control y asistencia de personal (entrada/salida/reloj biométrico)
- Planificar y ejecutar las vacaciones anuales, e informar los formulados y ejecutados.
- Realizar la base de datos del personal por perfiles, años de servicio, género, cargo, ubicación administrativa, inventario de RRHH.
- Actualizar y ejecutar el código de Ética de Transespol EP
- Planificar y ejecutar la capacitación del personal
- Manejar los procesos de contratación del personal
- Planificar y ejecutar la selección y reclutamiento de personal
- Planificar y ejecutar las actividades de bienestar social
- Planificar y ejecutar evaluaciones de desempeño
- Realizar plan de implementación de políticas, lineamientos e instructivos internos para concursos de méritos y oposición de acuerdo con la normativa vigente
- Realizar las demás actividades que asigne el gerente general en su ámbito de acción

Los conocimientos principales que debe tener el funcionario son:

- Planificación estratégica
- Normas MRL, IESS, SRI
- Constitución y leyes
- Normativa de administración de talento humano
- Sistema de administración de talento humano
- Conocimientos sobre los procesos y procedimientos de la compañía
- Proceso de gestión de talento humano
- Procedimientos de evaluación

Entre las destrezas que debería destacar son:

- Planificación y gestión
- Manejo de recursos materiales

- Recopilación de la información
- Identificación de problemas
- Organización de sistemas
- Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)
- Monitoreo y control
- Juicio y toma de decisiones
- Orientación y asesoramiento
- Generación ideas

Auxiliar Administrativo

Este cargo requiere que el nivel de instrucción sea mínimo de tercer nivel, el título requerido es ingeniería comercial, CPA, Economista o carreras afines, debe tener conocimiento en administración y relaciones públicas.

La misión de este puesto es realizar actividades de apoyo en el área asignada de acuerdo con las instrucciones del jefe inmediato y las normas vigentes sobre los procesos que se desarrollen en cada dependencia; adquisición de recursos y manejo del portal de compras SERCOP, según lo que estipula la ley referente a las empresas públicas.

La experiencia mínima para este cargo es en administración de empresas públicas, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, manejo de utilitarios de office, y el tiempo de experiencia debe ser entre 1 y 2 años.

Las actividades para desempeñar en esta función son:

- Elaborar y presentar borrador del plan anual de compras de TRANSESPOL EP del período respectivo.
- Elaborar y preparar procesos de compras acorde a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

- Comprometerse por el correcto manejo del portal de compras públicas de conformidad a las disposiciones legales y resoluciones del SERCOP.
- Publicar los diferentes procesos de contratación en el portal de compras públicas del SERCOP.
- Realizar el informe al gerente general y guardalmacén de cada una de las compras realizadas.
- Realizar las demás actividades requeridas por el gerente general.

Los conocimientos principales que debe tener el funcionario son:

- Planificación, diseño y evaluación de planes estratégicos de compras públicas.
- Elaborar, diseño y seguimiento de procedimientos y políticas.
- Ley Orgánica del sistema nacional de contratación pública.
- Procedimientos, políticas, productos y normas de gestión de bienes y servicios.
- Técnica para recopilar información.

Entre las destrezas que debería destacar son

- Planificación y gestión.
- Pensamiento estratégico
- Monitoreo y Control
- Planificación y gestión
- Organización de la información
- Generación de ideas

Auxiliar de Transporte

Este cargo requiere que el nivel de instrucción sea mínimo de bachillerato, debe tener conocimientos en el área de logística y operación.

La misión de este puesto es coordinar los requerimientos de transporte, para brindar un servicio eficiente y oportuno de transportación para el personal docente, administrativo y estudiantes de la ESPOL.

La experiencia que se requiere para este cargo es conocer sobre controles administrativos en el sector público, conocimiento sobre leyes de tránsito, conocimientos básicos de mecánica, manejo de paquetes utilitarios office, y el tiempo de experiencia debe ser mínimo de 1 año.

Las actividades para desempeñar en esta función son:

- Elaborar la programación semanal de rutas asignadas a los conductores de TRANSESPOL.
- Supervisar los mantenimientos preventivos y correctivos de la flota de buses de TRANSESPOL.
- Controlar las ordenes de movilizaciones internas semanales y de la contraloría general de estado.
- Administrar y dar cumplimiento al comodato de la flota de buses de TRANSESPOL EP.
- Asignar unidades a cada conductor de TRANSESPOL EP.
- Coordinar las operaciones dentro y fuera de la Ciudad.
- Controlar las operaciones diarias.
- Coordinar con el área de taller las reparaciones de las unidades de la flota de buses de TRANSESPOL EP.
- Coordinar y supervisar las rutas de personal administrativo y docentes.
- Revisar reportes de horas extras mensualmente.

- Elaborar documentación para el proceso de compras y servicios del área operativa (requerimientos, órdenes de trabajo, cotizaciones, solicitudes de pago, evidencias fotográficas, y demás documentos necesarios).
- Realizar las demás actividades requeridas por el gerente general.

Los conocimientos principales que debe tener el funcionario son:

- Programación, organización y métodos de trabajo
- Técnicas de supervisión
- Organización de trabajo
- Procedimientos y mantenimiento mecánico
- Conocer sobre el sistema biométrico
- Especificaciones técnicas

Entre las destrezas que debería destacar son

- Planificación y gestión.
- Percepción de sistemas y entorno.
- Organización de la información
- Monitoreo y control de la flota.
- Análisis de operaciones.
- Manejo de información.
- Generación de ideas.

Conductores

Este cargo requiere que el nivel de instrucción sea mínimo de bachillerato, debe tener conocimientos de leyes de tránsito, conducción de vehículos livianos y/o pesados.

La misión de este puesto es garantizar un servicio eficiente y oportuno de transporte a los servidores y alumnos de la Espol.

La experiencia que se requiere para este cargo es conducción de vehículo, conocimiento de leyes de tránsito, conocimiento básico de primeros auxilios, y el tiempo de experiencia debe ser mínimo de 3 años.

Las actividades para desempeñar en esta función son:

- Conducir vehículo liviano y/o pesado asignado; y llevar un reporte diario de las rutas realizadas.
- Transportar a los funcionarios, servidores y alumnos de ESPOL, de acuerdo con las rutas designada y al cronograma establecido.
- Revisar el estado del vehículo liviano y/o pesado asignado previo a iniciar sus actividades, e informar a su jefe inmediato cualquier particular.
- Mantener el vehículo liviano y/o pesado asignado en condiciones de higiene óptimas.
- Trasladar el vehículo liviano y/o pesado para el respectivo mantenimiento preventivo y correctivo al lugar designado por su jefe inmediato.
- Realizar las demás actividades requeridas por su jefe inmediato en su ámbito de acción.

Los conocimientos principales que debe tener el funcionario son:

- Leyes de Tránsito y señalizaciones
- Programación de rutas
- Mecánica básica
- Control de limpieza
- Cronograma de mantenimiento de vehículo
- Entrega de correspondencia

Entre las destrezas que debería destacar son

- Generación de ideas

- Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)
- Identificación de problemas
- Monitoreo y control de la flota.
- Mantenimiento de equipos

Propuestas de perfiles y puestos nuevos

Jefe de Operación

Este cargo requiere que el nivel de instrucción de tercer nivel en carrera afines a logística o administrativas debe tener conocimientos en administración logística y operación.

La misión de este puesto es supervisar, controlar y ejecutar la operación de requerimiento de transporte para el personal docente, administrativo y estudiantes de la ESPOL y trabajos a realizarse en el área de mantenimiento mecánico.

La experiencia que se requiere para este cargo es como de jefaturas en áreas operativas entre 1 año y 2.

Las actividades para desempeñar en esta función son:

- Elaborar el plan anual de actividades de la operación de TRANSESPOL
- Elaborar el presupuesto anual del área de operación y mantenimiento
- Ejecutar la operación diaria de la Flota TRANSESPOL
- Planificar y supervisar el control, mantenimiento y matriculación de la flota de buses de Transespol
- Supervisar la programación semanal de rutas asignadas a los conductores
- Elaborar el indicador de gestión de la operación y mantenimiento de la flota de TRANSESPOL
- Realizar las demás actividades que asigne el Gerente General en su ámbito de acción

Los conocimientos principales que debe tener el funcionario son:

- POA, normas de calidad
- Presupuesto
- Organización y logística
- Administración
- Organización y métodos
- Procedimientos y procesos

Entre las destrezas que debería destacar son:

- Operación y control
- Recopilación de información
- Planificación y coordinación
- Planificación y gestión
- Percepción de sistemas y entorno
- Monitoreo y control
- Generación de ideas

Jefe Administrativo Financiero

Este cargo requiere que el nivel de instrucción de tercer nivel en carrera afines administrativas contables o economía, debe tener conocimientos en administración, contabilidad y auditoría.

La misión de este puesto es coordinar las responsabilidades asignadas al área administrativa financiera, en cuanto a presupuestos, contabilidad, tesorería, análisis de flujo, pagos, cobranzas y demás para garantizar el cumplimiento de los planes y programas empresariales.

La experiencia que se requiere para este cargo es como de jefaturas en áreas financieras entre 1 año y 2.

Las actividades para desempeñar en esta función son:

- Diseñar, y controlar las estrategias financieras de la empresa
 - Elaborar presupuestos
 - Cumplir y hacer cumplir los procedimientos de control interno previo y concurrente del desembolso del recurso y velar por su correcto cumplimiento
 - Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores para cubrir déficits temporales, cuando la gerencia general y el directorio así lo autorice
 - Elaborar informes y reportes periódicos del estado financiero de la empresa, o a solicitud de la gerencia general y de las entidades rectoras y de control
 - Supervisar declaraciones de impuestos
 - Organizar y coordinar el registro de inventarios valorados de bienes e inmuebles, e inventarios sujetos a control administrativo
- Finanzas
- Facilitar la información consolidada de los estados financieros al Ministerio de Finanzas
 - Realizar las demás actividades que asigne el Gerente General en su ámbito de acción

Los conocimientos principales que debe tener el funcionario son:

- Programación y Planeación Estratégica
- Manejo de la normativa para administración financiera
- Manejo de la normativa para administración financiera y sector bancario
- Manejo de la normativa y procedimientos de administración financiera y leyes conexas y Finanzas públicas

- Leyes que regulan al estado
- Normas del SRI
- Manejo del sistema contable y leyes del sector público

Entre las destrezas que debería destacar son:

- Perspectiva estratégica
- Desarrollo estratégico de los recursos humanos
- Orientación / asesoramiento
- Destreza para la negociación y monitoreo y control
- Pensamiento conceptual
- Recopilación de información
- Manejo de recurso materiales
- Organización de sistemas

Adicional a lo antes citado es necesario indicar que para una presentación más didáctica y acorde a los formatos que se maneja en la empresa la descripción de cada puesto se sugiere presentarla conforme se muestra en el Anexo 1.

4.1.1.2 Análisis de manuales de procedimientos

Con la siguiente propuesta de procedimientos se busca de Transespol E.P. mejorar el desarrollo de sus actividades, transparentar la operación y fortalecer los controles:

- Procedimiento de compras
- Procedimiento de pago a proveedores
- Procedimiento de visitas técnicas
- Procedimiento de pago de horas extras
- Procedimiento de caja chica
- Procedimiento de fondo de viajes

- Procedimiento de fondo operativo
- Procedimiento de reposición de fondos

Con la elaboración de estos procesos se espera mejorar y optimizar las actividades que desarrolla el personal, a la par también se busca facilitar el control que se debe realizar mientras cada funcionario ejecuta sus actividades cotidianas.

- **Procedimiento de compras**

Transespol E.P. siendo una empresa pública, en el 2018 acorde a las disposiciones de la administración en funciones y en cumplimiento de la normativa vigente, realiza sus procesos de compras conforme establece el Sistema Nacional de Compras Públicas, por lo que se pueden presentar diversas formas para poder contratar bienes o servicios, de acuerdo con los siguientes casos:

- ✓ Compras por Catalogo Electrónico: esta es la primera opción para hacer la compra/contratación de un bien/servicio, todo lo que se encuentre en esta herramienta debe ser comprado únicamente por esta vía.
- ✓ Compras por ínfima cuantía: son todas las compras de bienes/servicios que no superen el 0.0000002 del presupuesto general del estado cuando lo que se desea adquirir no se encuentra en el catálogo electrónico.
- ✓ Compras mediante contratos: son todas las compras de bienes/servicios que superan el 0.0000002 del presupuesto general del estado cuando lo que se desea adquirir no se encuentra en el catálogo electrónico.

Cuando van a realizar las compras la persona que tiene la necesidad preguntan a las diversas áreas que debe hacer, que documentación elaborar, a quien debe ser dirigida y con qué fechas, para disminuir el tiempo que se invierte en las consultas o elaboración de tareas innecesarias y que este proceso sea de conocimiento de todo el personal, a continuación, se propone los procedimientos de compras elaborado por los autores:

Tabla 8: Procedimiento para compra de bienes disponibles en el catálogo electrónico del SERCOP

Responsable	Función	Formato
Requirente	1) Genera la necesidad mediante un memo interno dirigido al Gerente General en el cual detallará el bien o servicio que desea adquirir junto con su debida justificación de la compra. 2) Solicita al responsable del presupuesto la confirmación de que existan fondos para la compra.	No Requiere Formato
Responsable de Presupuesto	3) Revisa y emite la confirmación de disponibilidad presupuestaria solicitada.	3) Formato de TRANSESPOL E.P.
Requirente	4) Entrega al Gerente General memo de la generación de la necesidad junto con la confirmación presupuestaria de fondos.	No Requiere Formato
Gerente General	5) Autorizará el oficio del proceso con la sumilla correspondiente, el memo o mediante un nuevo memo dispondrá a compras públicas que evalúe el método de contratación del bien o servicio y que verifique la existencia de recursos.	No Requiere Formato
Responsable de Compras Públicas	6) Revisará el método de contratación empezando por el catálogo electrónico del SERCOP para verificar si en el mismo se encuentra el bien o servicio que se requiere adquirir. 7) Verificará los precios referenciales y solicitará la certificación presupuestaria al Responsable de Presupuesto.	6) Portal en línea del SERCOP 7) Memo
Responsable de Presupuesto	8) Revisa y emite la certificación presupuestaria solicitada.	8) Formato de TRANSESPOL E.P.
Requirente	9) Elabora un memo solicitando autorización para la compra por medio de catálogo adjuntando todos los soportes para la compra del bien o servicio.	No Requiere Formato
Gerente General	10) Autoriza la compra mediante sumilla o memo y dispondrá al Responsable de Compras Públicas que ejecute la compra.	No Requiere Formato
Responsable de Compras Públicas	11) Ejecuta la compra en el portal del SERCOP 12) Imprime Órdenes de compra y Actas para ser entregadas al Requirente y al Guardalmacén	No Requiere Formato

Requirente y Guardalmacén	13) Requirente: Verificará que el bien que se está recibiendo es el que se solicitó en órdenes de compra. 14) Guardalmacén: Revisará que la cantidad física del bien que se está recibiendo es la misma que está detallada en el acta de entrega.	No Requiere Formato
Responsable de Compras Públicas	15) Firma la/las orden(es) de compra del catálogo electrónico, además deberá anexar el acta de entrega y la factura de la empresa proveedora y luego junto con toda la papelería entregará dicha documentación al Gerente General.	No Requiere Formato
Gerente General	16) Firma actas y orden de compras.	No Requiere Formato
Auxiliar Contable	17) Realizará el registro contable verificando que este completo el proceso de compra. 18) Anexa el comprobante de retención	17) Formato de TRANSESPOL E.P.
Contadora General	19) Revisa el registro contable y documentación soporte	19) Formato de TRANSESPOL E.P.
Gerente General	20) Firma en señal de conformidad el registro contable	No Requiere Formato
Nota: el pago de la compra se realizará de acuerdo con los procedimientos		

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 9: Procedimiento para compra de bienes que no están disponibles en el catálogo electrónico del SERCOP

Responsable	Función	Formato
Requirente	1) Genera la necesidad mediante un memo interno dirigido al Gerente General en el cual detallará el bien o servicio que desea adquirir junto con su debida justificación de la compra. 2) Solicita al responsable del presupuesto la confirmación de que existan fondos para la compra.	No Requiere Formato
Responsable de Presupuesto	3) Revisa y emite la confirmación de disponibilidad presupuestaria solicitada.	3) Formato de TRANSESPOL E.P.

Requirente	4) Entrega al Gerente General memo de la generación de la necesidad junto con la confirmación de disponibilidad presupuestaria de fondos.	No Requiere Formato
Gerente General	5) Autorizará el inicio proceso sumillando el memo del requirente en el cual se solicitará se verifique la disponibilidad de y los trámites de ley	No Requiere Formato
Requirente	6) Realiza una investigación de mercado la cual consiste en entregar 3 cotizaciones y realizar el cuadro comparativo de las mismas al Responsable de Compras Públicas donde se elige la de menor valor monetario y de menor tiempo de entrega.	6) Formato de Transespol
Responsable de Compras Públicas	7) Realiza un memo donde certifica que el bien requerido no consta en el catálogo electrónico del SERCOP y solicita la certificación presupuestaria al responsable del Presupuesto.	No Requiere Formato
Responsable del Presupuesto	8) Emite el memo de certificación presupuestaria para el Responsable de Compras Públicas.	No Requiere Formato
Responsable de Compras Públicas	9) Realiza un memo dirigido al Gerente General donde solicita la autorización para la orden de compra, en el cual indica la necesidad de compra del bien la cual fue proporcionada por el requirente, que el bien no consta en el catálogo electrónico del SERCOP y que se cuenta con la certificación presupuestaria del responsable del presupuesto.	No Requiere Formato
Gerente General	10) Autoriza la compra mediante sumilla o memo y dispondrá al Responsable de Compras Públicas o Requirente que ejecute la compra.	No Requiere Formato
Requirente/ Responsable de Compras Públicas	11) Elabora la orden de Compra a nombre del proveedor que indica el cuadro comparativo entregado, misma que es remitida al Gerente General para su firma de conformidad.	11) Formato de Transespol
Gerente General	12) Firma Orden de Compra para realizar la compra requerida.	No Requiere Formato
Requirente/Responsable de Compras Públicas	13) Ejecuta compra mediante el envío de orden de compra realizada y firmada	No Requiere Formato

Requirente y Guardalmacén	14) Requirente: Verificará que el bien que se está recibiendo es el que se necesitaba adquirir. 15) Guardalmacén: Revisará que la cantidad física del bien que se está recibiendo es la misma que está detallada en la orden de compra emitida.	No Requiere Formato
Responsable de Compras Públicas	16) Adjunta a la documentación del proceso, la orden de compra, la factura de la empresa que entrega el bien requerido, la nota de ingreso del guardalmacén y se la entrega al requirente.	16) Formato de Transespol
Requirente	17) Adjunta toda la documentación previamente entregada. 18) Realiza memo dirigido al Gerente General donde indica la conformidad de haber recibido el bien requerido para poder realizar la gestión del pago.	No Requiere Formato
Gerente General	19) Firma el memo y autoriza el pago a la empresa ofertante.	Sin Formato Específico
Auxiliar Contable	20) Deberá anexar el comprobante de la factura y el comprobante de retención. 21) Realizará el registro contable verificando que este completo el proceso de compra.	21) Formato de TRANSESPOL E.P.
Contadora General	22) Revisa el registro contable y documentación soporte	22) Formato de TRANSESPOL E.P.
Gerente General	23) Firma en señal de conformidad el registro contable	No Requiere Formato
Nota: el pago de la compra se realizará de acuerdo con los procedimientos		

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 10: Procedimiento para compra de bienes y servicios mediante contratos

Responsable	Función	Formato
Requirente	1) Genera la necesidad mediante un memo interno dirigido al Gerente General en el cual detallará el bien o servicio que desea adquirir junto con su debida justificación de la compra. 2) Solicita al responsable del presupuesto la confirmación de que existan fondos para la compra.	No Requiere Formato
Responsable de Presupuesto	3) Revisa y emite la confirmación de disponibilidad presupuestaria solicitada.	3) Formato de TRANSESPOL E.P.
Requirente	4) Entrega al Gerente General memo de la generación de la necesidad junto con la confirmación presupuestaria de fondos.	No Requiere Formato
Gerente General	5) Autorizará el oficio del proceso sumillando el memo o mediante un nuevo memo dispondrá a compras públicas que evalúe el método de contratación del bien o servicio.	No Requiere Formato
Responsable de Compras Públicas	6) Revisará el método de contratación empezando por el catálogo electrónico del SERCOP para verificar si en el mismo se encuentra el bien o servicio que se requiere adquirir. 7) Verificará de acuerdo con el monto de la compra, si este supera el monto establecido para la ínfima cuantía y al no estar en el catálogo electrónico debe identificar el tipo de proceso que se debe realizar. 8) Entrega la papelería al soporte y direcciona al requirente para que proceda con la elaboración de los TDR	6) Portal en línea del SERCOP 7) Memo
Requirente	9) Elabora sondeo de mercado para establecer un presupuesto referencial. 10) Elabora los TDR con toda la información recolectada 11) Solicita certificación presupuestaria al responsable de Compras Públicas	
Responsable de Presupuesto	12) Emite el memo de certificación presupuestaria para el Requirente.	No Requiere Formato
Requirente	13) Elabora un memo al Gerente General, solicitando autorización para la publicación del proceso junto con toda la papelería soporte.	No Requiere Formato

Gerente General	14) Autoriza la publicación proceso mediante sumilla 15) Elabora resolución administrativa donde dispondrá al Responsable de Compras Públicas que inicie el proceso para la compra.	No Requiere Formato
Responsable de Compras Públicas	16) Revisa toda la papelería recibida y con los TDR procede a elaborar los pliegos. 17) Publica el proceso con su respectivo cronograma. 18) Realiza el seguimiento del proceso publicado y vela que este se cumpla de acuerdo con lo establecido en la normativa vigente.	No Requiere Formato
Nota: el proceso de compra de estar todo correcto es adjudicado al mejor proveedor, de existir novedades u observaciones es declarado desierto o enviado al archivo.		

Fuente: Elaborado por los autores

➤ **Procedimiento de pago a proveedores**

Transespol igual que para otras actividades realiza los pagos cualquier día de la semana y sus autorizaciones se realizan acorde a la prioridad de los pagos y del disponible en bancos, sin embargo es importante que exista una política de pago claramente definida, por ello con la propuesta de este procedimiento se busca regular la forma en la que se efectúan los pagos a los proveedores, que se respeten los plazos de créditos establecidos y dar cumplimiento a las normas de control interno e identificar quienes deben ejecutar cada paso al momento de realizar las transferencias.

Tabla 11: Procedimiento de pago a proveedores

Responsable	Función	Formato
Auxiliar Contable	1) Generar cartera por pagar según vencimiento todos los miércoles a las 10:00 am de cada semana y entregar a la Contadora General.	1) Formato del Sistema Contable
Responsable de Carga de Pagos BCE	2) Revisar e informar a la Contadora General el saldo en Banco todos los miércoles a las 10:00 am de cada semana.	
Contadora General	3) Informar al Gerente General de la cartera por pagar según vencimiento, el saldo en Banco y cualquier novedad referente a los proveedores.	No Requiere Formato
Gerente General	4) Revisar cartera por pagar y de acuerdo con el saldo disponible en banco, proceder a firmar los valores que son autorizados para el pago.	4) Formato del Sistema Contable

Contadora General	5) Verificar los valores autorizados por la gerencia y disponer al auxiliar contable entregar la papelería soporte al responsable de la carga de pagos.	
Auxiliar Contable	6) Clasificar las facturas autorizadas para el pago, adjuntarlas a la cartera y entregar al responsable de la carga de pagos del BCE	6) Formato del Sistema Contable
Responsable de Carga de Pagos BCE	7) Revisar la cartera por pagar junto con los documentos de soporte y confirmar que tengan los autorizados respectivos 8) Elaborar los archivos SPI y Beneficiarios de los pagos a proveedores asignando como referencia el número de las facturas que se están cancelando 9) Realizar la carga de los archivos al Sistema Nacional de Pagos del BCE. 10) Imprimir el soporte de la carga realizada e informar al Gerente General que están listo los archivos para su confirmación. 11) Entregar el soporte de la carga al BCE al Auxiliar Contable junto con toda la documentación soporte.	7) Formato del Sistema Contable 8) Formato del BCE
Gerente General	12) Ingresar al Sistema Nacional de Pagos y realizar la primera aprobación de los valores cargados. 13) Esperar al siguiente día hábil para ingresar al Sistema Nacional de Pagos y realizar la segunda aprobación.	12) Formato de BCE.
Auxiliar Contable	14) Realizar el registro contable del pago y verificar que el débito se haya ejecutado 15) Colocar el sello de cancelado en las facturas incluyendo los datos de numero de comprobante y fecha.	14) Formato de TRANSESPOL E.P.
Contadora General	16) Revisar y firmar el registro contable.	16) Formato de TRANSESPOL E.P.
Gerente General	17) Firmar en señal de conformidad el registro contable	17) Formato de TRANSESPOL E.P.
<p>Nota: El horario del Sistema Nacional de Pagos para cargar y aprobar archivos, funciona en tres horarios en días laborables: de 08:30 hasta 12:30 – De 12:31 hasta 16:30 – De 16:31 hasta 08:29 El horario de confirmación de Sistema Nacional de Pagos es de 09:00 hasta 16:00 en días laborables.</p>		

Fuente: Elaborado por los autores

➤ **Procedimiento de pago de Horas extras**

Transespol E.P. al ser una empresa de servicio su personal operativo genera horas extras todos los meses, por lo cual existe la necesidad de establecer un procedimiento que regule cuales son los pasos por seguir para determinar las horas extras y hasta que se paguen a cada funcionario. Como no existe claramente establecido el manejo de las actividades para realizar el pago de las horas extras, estas no se pagan junto con el sueldo si no al siguiente mes, en ocasiones se retrasa el reporte ante el IESS que de ser pasado los primeros 15 días ocasiona el pago de intereses.

Por lo antes expuesto y con la finalidad de que se proceda de forma ordenada al pago de las horas laboradas del personal se muestra el siguiente procedimiento:

Tabla 12: Procedimiento de pago de Horas Extras

Responsable	Función	Formato
Auxiliar de Transporte	1) Parametrizar el sistema de marcación Time Control cada 15 días que realiza o modifica la planificación de los conductores. 2) Registrar de forma periódica las novedades que se presente en relación con el horario asignado a cada conductor por los motivos que fueran y debidamente justificados. 3) Revisar los reportes de cada uno de los trabajadores de la parte operativa, generarlos, firmarlos y remitirlos a la asistente de Talento Humano máximo al 26 de cada mes.	No Requiere Formato 3) Formato del Sistema Time Control
Asistente de Talento Humano	4) Consultar si existe alguna autorización para pago de horas extras del personal administrativo y de ser el caso generar el reporte respectivo. 5) Verificar los reportes recibidos y de encontrarse dentro de los rangos establecidos por la ley procede a ingresar los datos al archivo de la nómina. 6) Generar y firmar el reporte del valor total de las horas extras del personal máximo el 28 de cada mes. Entregar al Auxiliar de transporte el reporte del valor total de las horas extras para revisión y firma.	4) Formato del Sistema Time Control 6) Formato de TRANSESPOL
Auxiliar de Transporte	7) Revisar que el reporte del total de las horas extras estén conforme la información entregada, previo a la firma del documento. 8) Entregar el reporte y los soportes firmados a la Asistente de Talento humano.	No Requiere Formato

Asistente de Talento Humano	9) Reunir todos los documentos soportes de la nómina, horas extras y descuentos para entregarlos al Gerente General.	No Requiere Formato
Gerente General	10) Revisar la documentación recibida y de estar conforme firmar en señal de autorización para el pago respectivo. 11) Entregar la documentación firmada a la asistente de talento humano e indicar la fecha en la que debe coordinar la carga del archivo del pago con el responsable de esta función.	No Requiere Formato
Asistente de Talento Humano	12) Verificar las fechas señaladas por el gerente y entregar los reportes para el pago de la nómina al responsable de carga al BCE. 13) Registrar los avisos de novedades por horas extras en el sistema de empleadores del IESS, después del 5 y antes del 13 del mes siguiente. 14) Elaborar los roles de pago y proceder a la entrega a cada uno de los funcionarios.	14) Formatos de TRANSESPOL

Nota:

*El corte de horas extras es del 21 del mes anterior al 20 del mes en curso.

*Cada trabajador bajo régimen código de trabajo no puede exceder de 48 horas suplementarias mensuales.

*Cada trabajador bajo régimen LOEP no puede exceder de 30 horas suplementarias o extraordinarias mensuales.

*Las horas extras del personal administrativo pueden ser realizadas previa autorización del Gerente General para atender temas puntuales.

Fuente: Elaborado por los autores

➤ **Procedimiento de visitas Técnicas**

Uno de los principales ingresos que genera la empresa corresponde a las visitas técnicas que se realizan a pedido de las diferentes unidades que conforman la ESPOL, por lo que existe la necesidad que este proceso se realice, para con ello garantizar que el cliente este satisfecho, disminuir la posibilidad de errores u omisiones al tener identificada claramente cada actividad que se debe realizar y que se facture de forma oportuna cada uno de los servicios prestados.

Por lo antes expuesto se muestra el procedimiento propuesto:

Tabla 13: Procedimiento de Visitas Técnicas

Responsable	Función	Formato
Recepcionista	<p>1) Recepcar el requerimiento del cliente vía electrónica y verificar que consten los siguientes datos: Destino, fecha de inicio, fecha de fin, horarios tentativos de inicio y fin, cantidad de personas, lugar de salida y lugar de retorno.</p> <p>2) Verificar que los datos recibidos están completos y que se cuenta con el tiempo suficiente para poder realizar el proceso para proceder con la elaboración del borrador de la cotización.</p> <p>3) Entregar al Gerente General la cotización elaborada para validar el valor calculado.</p>	<p>No Requiere Formato</p> <p>2) Formato del Sistema Contable</p>
Gerente General	<p>4) Verificar los datos de la salida solicitada y precio asignado. Para el caso afirmativo el Gerente General deberá confirmar la proforma. Para el caso negativo el Gerente General deberá solicitar la modificación respectiva.</p>	<p>No Requiere Formato</p>
Recepcionista	<p>5) Confirmar los datos de la cotización y enviar la proforma al requirente vía correo electrónico, donde consignará la leyenda que el autorizado del servicio por parte del cliente se recibirá con mínimo 72 horas de anticipación y que está sujeto a disponibilidades.</p> <p>6) Validar que los autorizados del servicio por parte de ESPOL sean emitidos por Rectorado o su delegado.</p>	<p>5) Formato del Sistema Contable</p>
Requirente	<p>7) Gestionar la proforma recibida con las autoridades de ESPOL, para obtener la autorización para realizar la salida.</p> <p>8) Enviar mediante correo electrónico y físicamente a TRANSESPOL el soporte del autorizado para iniciar la programación del servicio.</p>	<p>7) Formato del Sistema Contable</p>
Recepcionista	<p>9) Recibir el soporte del autorizado y confirmar que se encuentre dentro de las 72 horas de anticipación para iniciar su coordinación.</p> <p>10) Si esta fuera de las 72 horas de plazo establecido, notificar al requirente que no se puede brindar el servicio.</p> <p>11) Si está dentro de las 72 horas de plazo establecido, notificar al auxiliar de transporte de la necesidad del servicio y confirmar la disponibilidad de unidades.</p>	<p>No Requiere Formato</p>
Auxiliar de Transporte	<p>12) Verificar las fechas del servicio, la disponibilidad de unidades y conductores para atender el requerimiento.</p> <p>13) Elaborar oficio designando el conductor y vehículo que va a realizar la actividad institucional o informar la no disponibilidad de vehículos o conductores.</p>	<p>No Requiere Formato</p>
Recepcionista	<p>14) En el caso de no tener unidades o conductores disponibles comunicar al requirente que no se podrá prestar el servicio.</p>	<p>12) Formatos de TRANSESPOL</p>

	<p>15) De tener la confirmación de disponibilidad de unidades y conductores, contactar al cliente verificar los detalles de la salida e indicar que todo está siendo coordinado para el servicio solicitado.</p> <p>16) Verificar si existe la necesidad de pagar Viáticos y el fondo para gastos del bus con el Auxiliar de Transporte, para hacer la transferencia.</p> <p>17) Elaborar Orden de movilización en la página de la CGE, cuando la visita técnica es fuera de la ciudad o se desarrolla en fines de semana y feriados.</p> <p>18) Entregar al auxiliar de transporte los documentos que deberá llevar el conductor en el desarrollo de la actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Itinerario de la Actividad -Orden de Movilización -Informe de Servicio -Listado de Pasajeros -Solicitud de Autorización para cumplimiento de servicios Institucionales -Detalle de Gastos y Viáticos -Hoja de Ruta de viajes -Informe de servicios Institucionales 	14) Formatos TRANSESPOL y ESPOL
Auxiliar de Transporte	19) Entregar la documentación al conductor y se verifican detalles del vehículo y cualquier otra novedad.	No Requiere Formato.
Conductor	20) Entregar a la Recepcionista todos los documentos llenos y con las firmas respectivas junto con la liquidación de los gastos a la recepcionista, en un plazo máximo de 24 horas, una vez terminada la prestación del servicio.	No Requiere Formato
Recepcionista	21) Validar que toda la documentación de soporte que entrega el conductor este completa y organizarla para ser remitida al responsable de facturación, acorde a lo establecido en los contratos vigentes.	No Requiere Formato

Fuente: Elaborado por los autores

➤ **Procedimiento de manejo y reposición de fondos y caja chica**

Al ser este caso de una empresa pública y que tiene como obligación por ley el manejo del dinero a través del BCE y que cada transferencia que se realiza tarda no menos de 48 horas en hacerse efectiva surge la necesidad para gastos puntuales y de carácter urgente la creación de fondos que estén orientados a cubrir estas eventualidades y no afecten la operación.

Por lo antes citado se proponen los siguientes procedimientos:

Fondo operativo

Este fondo operativo fue creado con la finalidad de que en los casos de fuerza mayor y por temas netamente operativo se requiere comprar repuestos o algún bien de la parte logística y no se puede esperar hasta efectuar los pagos vía transferencia. Se realiza la propuesta del siguiente procedimiento para el correcto manejo del fondo.

Tabla 14: Procedimiento para manejo de fondo operativo

Responsable	Función	Formato
Gerente General	1) Establece el monto del fondo operativo y su custodio respectivo mediante memorándum.	No Requiere Formato
Custodio	2) Elabora el vale provisional con un monto tentativo para la compra que se va a efectuar y se la entrega a la contadora.	2) Formato de Transespol
Contadora General	3) Revisa y firma en señal de aprobación el vale provisional y es devuelto al custodio del fondo.	3) Formato de Transespol
Custodio	4) Recibe el vale provisional firmado, llama a la persona designada y solicita firme el vale posteriormente entrega el monto asignado y comprobante de retención de ser necesario.	4) Formato de Transespol
Persona designada para la compra	5) Liquidar el monto asignado mediante la presentación de comprobantes de ventas autorizados.	5) Formato de Transespol

Custodio	6) Revisar la liquidación presentada y comprobar la validez de los comprobantes de ventas recibidos. 7) Elaborar vale definitivo con la cantidad gastada. 8) Determinar las diferencias del monto asignado para la compra. 9) Entregar o recibir la diferencia del monto asignado para el cuadro del fondo.	6) Formato de Transespol
Persona designada para la compra	10) Firmar vale definitivo en señal de que los valores fueron recibidos conforme al gasto real.	
Nota: Este fondo tiene como finalidad cubrir gastos de los buses y de la operación.		

Fuente: Elaborado por los autores

Fondo de viajes

El fondo de viajes tiene como finalidad cubrir los gastos de las visitas técnicas cuando son autorizadas y el tiempo para ejecutar la transferencia no es suficiente y el conductor designado debe tener el dinero por sus viáticos y gastos de bus no puede ser procesada antes de que se brinde el servicio. Para precautelar el correcto manejo del fondo de viaje se realizó el siguiente procedimiento.

Tabla 15: Procedimiento para manejo de fondo de viajes

Responsable	Función	Formato
Gerente General	1) Establece el monto del fondo de viaje y su custodio respectivo mediante memorándum.	No Requiere Formato
Recepcionista	2) Elabora la hoja de viáticos y se la entrega al custodio para que entregue el dinero a la persona designada a cumplir la actividad institucional.	2) Formato de Transespol

Custodio	3) Entrega la hoja de viáticos a la Contadora General para su revisión y aprobación.	3) Formato de Transespol
Contadora General	4) Revisa y firma en señal de aprobación la hoja de viáticos y es devuelta al custodio del fondo.	4) Formato de Transespol
Custodio	5) Recibe la hoja autorizada, llama al conductor designado y solicita firme la hoja y posteriormente entrega el monto asignado. 6) Una vez prestado el servicio verificar que los valores designados sean liquidados dentro de las primeras 24 horas o primer día hábil. 7) Si no recibe la liquidación en el tiempo establecido debe informar de la novedad mediante correo electrónico a la gerencia.	5) Formato de Transespol
Conductor designado	8) Liquidar el monto asignado mediante la presentación de comprobantes de ventas autorizados y formularios entregados completos y firmados.	8) Formato de Transespol
Recepcionista	9) Revisar la liquidación presentada por el conductor y comprobar la validez de los comprobantes de ventas recibidos. 10) Determinar las diferencias del monto asignado para fondo del bus. 11) Realizar la hoja de viáticos con los valores definitivos de los gastos del bus y recoger las firmas de autorización y conformidad. 12) Entregar o recibir la diferencia del monto asignado para el cuadro del fondo.	11) Formato de Transespol

Fuente: Elaborado por los autores

Caja Chica

Transespol cuenta con una caja chica para los gastos menores de la oficina que se encuentran claramente definidos por el Ministerio de Finanzas, sin embargo, al igual que los otros fondos los autores identificaron la necesidad de elaborar un procedimiento que garantice que quien sea su custodio pueda manejar correctamente.

Tabla 16: Procedimiento para manejo de caja chica

Responsable	Función	Formato
Gerente General	1) Establece el número de cajas chicas apresurarse y sus custodios respectivos mediante memorándum.	No Requiere Formato
Custodio	2) Elabora el vale provisional con un monto tentativo para la compra que se va a efectuar y se la entrega a la contadora. 3) Elabora vale definitivo por el valor correspondiente a la movilización y se la entrega a la contadora.	2) Formato de Transespol
Contadora General	4) Revisa y firma en señal de aprobación el vale provisional o definitivo según el caso, y es devuelto al custodio del fondo.	4) Formato de Transespol
Custodio	5) Recibe el vale provisional firmado, llama a la persona designada y solicita firme el vale posteriormente entrega el monto asignado y comprobante de retención de ser necesario. 6) Recibe el vale definitivo por movilización firmado, llama a la persona designada, solicita que firme el vale y la hoja de ruta	5) Formato de Transespol
Persona designada para la compra	7) Liquidar el monto asignado mediante la presentación de comprobantes de ventas autorizados.	7) Formato de Transespol
Custodio	8) Revisar la liquidación presentada y comprobar la validez de los comprobantes de ventas recibidos. 9) Determinar las diferencias del monto asignado para la compra. 10) Entregar o recibir la diferencia del monto asignado para el cuadro del fondo.	8) Formato de Transespol

Nota: Los gastos que pueden ser cubiertos por la caja chica y su monto son establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas

Fuente: Elaborado por los autores

Reposición de Fondos

El procedimiento propuesto para la reposición de los fondos es el mismo para los tres tipos de fondos que maneja la empresa, puesto que la función de cada uno no influye al momento de su liquidación.

Tabla 17: Procedimiento para reposición de fondos

Responsable	Función	Formato
Custodio	1) Cuando se consumiera máximo el 60% del fondo de viajes deberá pedir la reposición del mismo. 2) Elaborar hoja de reposición de fondos con los datos requeridos. 3) Firmar la hoja de reposición y adjuntar los soportes debidamente ordenados para ser entregados al Auxiliar Contable.	2) Formato de Transespol
Auxiliar Contable	4) Verificar que la reposición del fondo este completa y de forma correcta. 5) Entregar la reposición de fondo con sus respectivos soportes a la Contadora General	4) Formato de Transespol
Contador General	6) Revisar la documentación recibida y firmar en señal de conformidad. 7) Remitir la papelería al Gerente General para su autorización.	
Gerente General	8) Autorizar la carga del Archivo al Sistema Nacional de Pagos del BCE.	

Fuente: Elaborado por los autores

4.2 ANÁLISIS FINANCIERO

4.2.1 Proyección de Estados Financieros

Con los estados financieros históricos de Transespol E.P. y realizando una estimación tanto de los cambios recomendados en la reestructuración planteada, como de la implementación del nuevo sistema de control de pasajeros y de recorrido de buses, se obtuvo una proyección a cinco años, donde veremos a continuación los cambios presentados en los resultados proyectados.

Tabla 18: Estado de Resultado Integral Proyectado

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL PROYECTADO	Implementación de mejoras							% Análisis Vert
	Año 2018	Aplicación de controles	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	
TRANSPORTE PÚBLICO	208,799.08	18,944.54	227,743.62	228,285.86	229,292.71	230,304.61	231,321.56	25.21%
Transporte Público	181,884.98	18,944.54	200,829.52	201,371.76	202,378.61	203,390.51	204,407.46	22.28%
Becarios De Transporte Espol	26,914.10		26,914.10	26,914.10	26,914.10	26,914.10	26,914.10	2.93%
TRANSPORTE POR CONTRATOS	167,618.45	-	168,071.02	168,524.81	169,367.44	170,214.27	171,065.34	18.64%
SERVICIOS CONTRATADOS	404,271.35	110,794.05	515,065.40	515,065.40	515,065.40	515,065.40	515,065.40	56.13%
Expresos	286,763.40		286,763.40	286,763.40	286,763.40	286,763.40	286,763.40	31.25%
Interno	117,507.95	110,794.05	228,302.00	228,302.00	228,302.00	228,302.00	228,302.00	24.88%
INGRESOS NO OPERACIONALES	222.59		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	0.02%
TOTAL INGRESOS	780,911.47	129,738.59	911,080.04	912,076.07	913,925.55	915,784.28	917,652.30	100.00%
COSTOS OPERATIVOS	547,712.26	31,621.93	591,558.32	594,327.28	595,971.04	597,639.61	599,332.94	65.31%
Costo Personal de Operaciones	234,819.51	31,621.93	266,441.44	268,678.61	269,334.93	270,011.10	270,707.09	29.50%
Servicios prestados de Operaciones	46,841.74		46,842.74	46,969.22	47,204.06	47,440.08	47,677.28	5.20%
Combustible	58,205.54		58,205.54	58,205.54	58,205.54	58,205.54	58,205.54	6.34%
Lubricantes y aditivos	10,861.72		10,862.72	10,892.05	10,946.51	11,001.24	11,056.25	1.20%
Respuestos y accesorios	79,524.08		59,643.06	59,804.10	60,103.12	60,403.63	60,705.65	6.62%
Mantenimiento y reparaciones	70,342.96		75,970.40	76,175.52	76,556.39	76,939.18	77,323.87	8.43%
Gastos de viaje	2,892.00		2,892.00	2,892.00	2,892.00	2,892.00	2,892.00	0.32%
Viaticos	7,157.60		7,157.60	7,157.60	7,157.60	7,157.60	7,157.60	0.78%
Telecomunicaciones	3,638.85		3,639.85	3,649.68	3,667.93	3,686.27	3,704.70	0.40%
Seguros	24,532.26		51,006.96	51,006.96	51,006.96	51,006.96	51,006.96	5.56%
Depreciaciones	8,896.00		8,896.00	8,896.00	8,896.00	8,896.00	8,896.00	0.97%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	204,700.63	61,437.90	260,362.62	262,920.83	263,185.71	253,454.72	253,727.84	27.65%
Costo Personal Administración	122,290.60	21,224.57	143,515.17	145,990.28	146,100.85	146,214.77	146,332.04	15.95%
Honorarios y servicios prestados	29,195.83		29,195.83	29,195.83	29,195.83	29,195.83	29,195.83	3.18%
Arriendos de oficina	6,237.48		6,237.48	6,237.48	6,237.48	6,237.48	6,237.48	0.68%
Mantenimiento y reparaciones	23,111.68		17,333.76	17,380.56	17,467.46	17,554.80	17,642.58	1.92%
Suministros y manuales	9,242.94		9,243.94	9,268.90	9,315.25	9,361.82	9,408.63	1.03%
Servicios básicos	1,314.49		1,314.49	1,314.49	1,314.49	1,314.49	1,314.49	0.14%
Seguros	876.79		876.79	876.79	876.79	876.79	876.79	0.10%
Gastos de gestión	283.41		283.41	283.41	283.41	283.41	283.41	0.03%
Gastos de viaje	3,009.97		3,009.97	3,009.97	3,009.97	3,009.97	3,009.97	0.33%
Impuestos contribuciones y otros	4,200.11		4,201.11	4,212.46	4,233.52	4,254.69	4,275.96	0.47%
Depreciaciones	4,321.05	40,213.33	44,534.38	44,534.38	44,534.38	34,534.38	34,534.38	3.76%
Amortizaciones	616.28		616.28	616.28	616.28	616.28	616.28	0.07%
GASTOS FINANCIEROS	4,553.96	5,866.75	11,168.08	10,868.82	8,393.16	6,265.42	5,476.34	0.60%
Intereses	4,452.04		5,199.41	3,434.25	1,560.22	83.85	-	0.00%
Interes por financ reingeniería	-	5,866.75	5,866.75	7,334.69	6,735.05	6,085.64	5,382.33	0.59%
Comisiones bancarias	101.92		101.92	99.88	97.88	95.93	94.01	0.01%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	756,966.85	98,926.59	863,089.01	868,116.93	867,549.90	857,359.74	858,537.12	93.56%
SUPERAVIT / DEFICIT	23,944.62	30,812.00	47,991.02	43,959.14	46,375.65	58,424.54	59,115.18	6.44%
% SUPERAVIT / DEFICIT	3.07%		5.27%	4.82%	5.07%	6.38%	6.44%	

Fuente: Elaborado por los autores

Al momento de proyectar los estados financieros es importante conocer lo siguiente: El concepto de sostenibilidad de Transespol EP por su condición dentro del marco estratégico de Espol, es sin fines de lucro y se traduce en su capacidad de desarrollar la solución del transporte a beneficio de la comunidad Politécnica, pero con la autogestión suficiente para mantener este servicio de forma permanente. Por otro parte, las unidades de transporte son adquiridas por Espol y entregadas en comodato a Transespol. Por tanto, los servicios brindados por la empresa deben ser al precio indispensable para mantener su operación.

Por lo antes citado, las mejoras en los ingresos costos y gastos, implican, a precios y valores razonables brindar una mejor cobertura en los servicios de transporte, y las utilidades proyectadas deben ser las mínimas que le permitan cubrir cualquier imprevisto o nueva implementación de mejora, resaltando que su objetivo no incluye la compra o renovación de unidades de transporte.

En consecuencia, se establece una proyección de ingresos promedio anuales de \$914,103.65 con costos y gastos en el mismo sentido por \$862,930.54 que corresponden al 94.4% de los ingresos; y un superávit anual de aproximadamente \$51,173.10 que corresponde al 5.6% del total de los ingresos, como observamos a continuación:

Tabla 19: Proyección resumida de ingresos, costos y gastos

Periodo	Ingresos	Costos y Gastos	Superavit/D efit
2019	911,080.04	863,089.01	47,991.02
2020	912,076.07	868,116.93	43,959.14
2021	913,925.55	867,549.90	46,375.65
2022	915,784.28	857,359.74	58,424.54
2023	917,652.30	858,537.12	59,115.18
Promedio	914,103.65	862,930.54	51,173.10
	100.0%	94.4%	5.6%

Fuente: Elaborado por los autores

Ingresos por transporte público (Recorrido rutas externas)

Se estima mejorar los ingresos de origen de transporte público provenientes de la implementación del nuevo sistema de control de pasajeros y de recorrido de buses, dado que este sistema realizará un control real del número de usuarios que utilicen el bus, el cual contará con una tarjeta magnética que será recargable y que tendrán que recargarse en puntos establecidos por la institución.

Como se puede observar en el cuadro a continuación, la relación ingresos – número de estudiantes respecto del 2010, permite identificar una inconsistencia que se agrava con el pasar de los años hasta el 2018, esto solo es posible debido a las debilidades de control en las recaudaciones. Si se corrigieran estas debilidades una estimación lógica de los ingresos por este rubro para el 2019 sería de \$284.679,52 que corresponde precisamente a una de las metas a cumplir con el nuevo sistema de control de pasajeros y de recorrido de buses, el incremento mínimo esperado es de \$75,880.44.

La administración actual concuerda con esta estimación, pero considera que es un escenario optimista, con su experiencia en la operación sustentan que muy a pesar de las condiciones lógicas en el cálculo hay que incluir factores que no existían en el año 2010, año base para la estimación de los ingresos, tales como: líneas de transporte urbano que llegan hasta la entrada del campus, la exigencia de ESPOL a Transespol de otorgar un servicio de transporte interno durante los últimos años, menor número de choferes, una flota vehicular con menor capacidad de pasajeros, incremento del número de estudiantes con vehículo propio, etc.; la presencia de estos factores y su incorporación al momento de estimar el ingreso darían el equilibrio necesario para obtener valores sujetos a la realidad actual de Transespol, por aquello consideran que un castigo del 20% a la estimación optimista (\$284.679,52) es apropiado para obtener una proyección más realista; de tal forma que los ingresos proyectados para el 2019

ascienden a \$227,743.62 lo que significa un ingreso incremental de \$18,944.54; es decir un incremento del 9.07% respecto del año 2018.

Tabla 20: Estimación de recaudación real vs ingreso real

AÑO	INGRESOS	# ESTUDIANTES	% DE VARIACION DE ESTUDIANTES	% DE VARIACION DE INGRESOS	ESTIMACION DE RECAUDACION REAL	DIFERENCIAS
2010	275,497.21	9,871.00	0.0%	0.0%	275,497.21	0.00
2011	277,938.71	9,743.00	-1.3%	0.9%	271,924.76	6,013.95
2012	281,861.50	9,598.00	-2.8%	2.3%	267,877.85	13,983.65
2013	279,259.42	8,972.00	-9.1%	1.4%	250,406.34	28,853.08
2014	276,984.38	9,703.00	-1.7%	0.5%	270,808.37	6,176.01
2015	236,794.74	11,276.00	14.2%	-14.0%	314,710.42	-77,915.68
2016	194,696.61	10,772.00	9.1%	-29.3%	300,643.90	-105,947.29
2017	164,467.10	10,797.00	9.4%	-40.3%	301,341.64	-136,874.54
2018	208,799.08	10,283.00	4.2%	-24.2%	286,996.03	-78,196.95
2019		10,200.00	3.3%		284,679.52	

(-) 20% Factores actuales 227,743.62

Fuente: Elaborado por los autores

Ingresos por recorridos internos (Servicios contratados internos)

Se realizó un levantamiento de información sobre el número de usuarios que utiliza el expreso interno, la administración actual estima que con la implementación del nuevo sistema de control de pasajeros y de recorrido de buses, por medio de tarjeta magnéticas debe efectuarse el cobro de una tarifa por el transporte interno de cada usuario, debido a que ésta herramienta permitirá conocer la cantidad exacta de usuarios que hacen uso de la ruta interna diariamente, esta tarifa correspondería a un valor de US\$0.25 (valor razonable de introducción al mercado), puesto que en el mercado la tarifa más baja por el transporte público es de \$0.30.

Transespol diariamente mueve alrededor de tres mil personas a través de las diversas rutas que ofrece a los distintos puntos de la ciudad, y cinco mil personas aproximadamente son trasladadas por medio del servicio de transporte interno gratuito, esto significa que del total de usuarios movilizados en el día, el 62.5% corresponde al transporte interno gratuito, cabe indicar que actualmente Transespol recibe un ingreso fijo por este concepto, sin embargo éste monto no representa el costo real del servicio debido a la cantidad de usuarios del mismo. Lo que

genera un efecto doblemente negativo para la empresa porque en la actualidad no solo está dejando de percibir el ingreso real que corresponde a este servicio sino que los usuarios en la mayoría de los casos dejan de utilizar las rutas con costo que están disponibles por espera el servicio del interno, que los lleva hasta la garita de ingreso al campus donde luego hacen uso de los buses urbanos disponibles, este desplazamiento del uso del servicio genera una disminución de ingreso a Transespol.

A continuación, se muestra los resultados del levantamiento de información promedio de una semana regular de clases, sobre los usuarios del transporte interno que se brinda, junto con un comparativo de los valores que se generarían al momento de realizar el cobro real del servicio.

Tabla 21: Estimación ingresos recorridos internos

Fecha de levantamiento	# usuarios
Lunes	5,766
Martes	4,956
Miércoles	5,358
Jueves	5,735
Viernes	3,765
Total usuarios movilizados	25,580
Proyección de usuarios movilizados por mes (21 días)	107,436
Ingreso estimado por mes, tarifa de \$0.25 por usuario	26,859
Ingreso anual estimado (8.5 meses laborales)	228,302
Ingreso mensual actual contratado con ESPOL	9,794
Ingreso anual contratado con ESPOL (interno) 12 meses	117,533
Diferencia del ingreso Proyección vs Contrato ESPOL	110,769

Fuente: Elaborado por los autores

Para garantizar la sostenibilidad de Transespol es indispensable que se mejoren los ingresos que actualmente perciben y esto no solo se logrará con la implementación de una herramienta de control, también debe ser acompañado de un cobro por la prestación de los

servicios acorde de los costos que estos generan; por ello en la proyección de los estados financieros se aplicará un incremento en el ingreso generado por la prestación del servicio interno que va en concordancia a los motivos expuestos en los párrafos anteriores.

El servicio interno debe ser cobrado a un costo de \$0.25 por usuario, las fuentes de pago por la prestación de este servicio que Transespol reciba será:

- Que Espol cancele la tarifa de \$0.25 por el # de usuarios reales transportados de forma mensual que hacen uso del servicio interno, la aplicación de esta tarifa permitirá transparentar y sincerar el valor a cobrar por este concepto a ESPOL a diferencia de la forma actual en la que se establece un valor fijo anual.
- Que se cobre directamente a cada usuario la tarifa de \$0.25 por el uso de este servicio, medida que tiene que ser aprobada por ESPOL.
- Que ESPOL cancele una fracción de la tarifa y que la diferencia se apruebe a ser cobrada a cada usuario.

Cabe mencionar que la forma de cobro que sea utilizada para el servicio interno dependerá de la decisión de la administración de ESPOL; en el caso de autorizar un cobro a los estudiantes por este servicio es necesario previamente medir el nivel de impacto que esto generará en los usuarios que por no ser este el objetivo del estudio no se profundiza en las posibles afectaciones que genere.

En estas circunstancias Transespol podrá facturar a Espol o al usuario final los valores reales por este servicio, el incremento mínimo esperado de los ingresos es de \$110.769.

Costos Operativos

Tabla 22: *Proyección de costos operativos*

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL PROYECTADO	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
COSTOS OPERATIVOS	547,712.26	591,558.32	594,327.28	595,971.04	597,639.61	599,332.94
Costo Personal de Operaciones	234,819.51	266,441.44	268,678.61	269,334.93	270,011.10	270,707.09
Servicios prestados de Operaciones	46,841.74	46,842.74	46,969.22	47,204.06	47,440.08	47,677.28
Combustible	58,205.54	58,205.54	58,205.54	58,205.54	58,205.54	58,205.54
Lubricantes y aditivos	10,861.72	10,862.72	10,892.05	10,946.51	11,001.24	11,056.25
Repuestos y accesorios	79,524.08	59,643.06	59,804.10	60,103.12	60,403.63	60,705.65
Mantenimiento y reparaciones	70,342.96	75,970.40	76,175.52	76,556.39	76,939.18	77,323.87
Gastos de viaje	2,892.00	2,892.00	2,892.00	2,892.00	2,892.00	2,892.00
Viáticos	7,157.60	7,157.60	7,157.60	7,157.60	7,157.60	7,157.60
Telecomunicaciones	3,638.85	3,639.85	3,649.68	3,667.93	3,686.27	3,704.70
Seguros	24,532.26	51,006.96	51,006.96	51,006.96	51,006.96	51,006.96
Depreciaciones	8,896.00	8,896.00	8,896.00	8,896.00	8,896.00	8,896.00

Fuente: Elaborado por los autores

Los costos operativos son los costos necesarios para la operación y está compuesta por el costo del personal operativo y los otros costos que incluye servicios prestados, combustibles, lubricantes, repuestos, mantenimiento, gastos de viaje, telecomunicaciones, seguros y depreciaciones; se estiman de acuerdo con el comportamiento histórico conforme se presentan en los Estados Financieros de Transespól y se proyectan a cinco años de acuerdo con los siguientes criterios:

Costo de Personal

De acuerdo con la reestructuración propuesta y en base a la revisión de los perfiles y procedimientos, se propone incluir un cargo adicional en la estructura operativa para cumplir con la segregación de funciones y control, esto permitirá mejorar la productividad del personal y a la vez los resultados de la compañía. Si bien es cierto, con esta reestructuración se incrementa el costo de la nómina no es menos cierto que los incrementos estimados de los ingresos superarían mínimo dos a uno estos costos. Los costos de personal se proyectan en base a las remuneraciones y el número de colaboradores que lo integran, se aplica un incremento del 3% exclusivamente para los colaboradores que en la actualidad perciben el salario básico unificado, y no se estima aumentos de sueldo importantes en el sector público

para los próximos años. Existen pequeños incrementos que se visualizan en la proyección debido a la actualización anual del valor a pagar del décimo cuarto sueldo.

Tabla 23: Nómina de personal operativo incluyendo nuevo cargo

ESTRUCTURA	POSICION	CARGO	Costo Año 2018	Costo Año 2019	Costo Año 2020	Costo Año 2021	Costo Año 2022	Costo Año 2023
ADMINISTRATIVO	ACTUAL	GERENTE GENERAL	38,281.00	38,281.00	38,304.51	38,316.80	38,329.45	38,342.48
ADMINISTRATIVO	ACTUAL	RECEPCIONISTA	7,573.29	9,087.94	9,111.45	9,123.74	9,136.40	9,149.43
ADMINISTRATIVO	ACTUAL	CONTADOR GENERAL	25,412.55	21,789.10	21,812.61	21,824.89	21,837.55	21,850.58
ADMINISTRATIVO	ACTUAL	AUXILIAR CONTABLE	10,133.82	10,422.11	10,434.04	10,446.33	10,458.99	10,472.02
ADMINISTRATIVO	ACTUAL	RECAUDADOR	9,814.22	9,265.01	9,276.94	9,289.23	9,301.88	9,314.91
ADMINISTRATIVO	ACTUAL	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	11,416.85	10,775.39	11,520.32	11,532.61	11,545.27	11,558.30
ADMINISTRATIVO	ACTUAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	9,857.11	10,422.11	10,434.04	10,446.33	10,458.99	10,472.02
ADMINISTRATIVO	ACTUAL	GUARDALMACEN	9,801.76	10,422.11	10,434.04	10,446.33	10,458.99	10,472.02
ADMINISTRATIVO	NUEVO	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	0.00	23,050.38	24,662.31	24,674.60	24,687.25	24,700.28
TOTAL			122,290.60	143,515.17	145,990.28	146,100.85	146,214.77	146,332.04

Fuente: Elaborado por los autores

Otros Costos Operativos

Los otros costos operativos se proyectan estableciendo como meta mínima incurrir en el mismo valor anual del 2018, a excepción de ciertos rubros como lo son servicios prestados, lubricantes y telecomunicaciones que se proyecta una inflación del 0.27% para el 2019 y 2020 y 0.50% del 2021 al 2023; y ciertas cuentas que tienen un criterio especial de estimación como las cuentas de seguros donde se incluye a partir del 2019 el seguro de la flota vehicular esto es por la existencia del contrato de comodato por las unidades de transporte con ESPOL, donde establece que Transespol debe asumir este costo; con respecto a la cuenta de repuestos se estima un decrecimiento del 25% esto es debido a que en el año 2018 se realizó un cambio considerable en los repuestos de la flota vehicular, así mismo se estima un crecimiento del 8% en mantenimiento ya que los vehículos permanentemente necesitan un mantenimiento preventivo y correctivo. No se cuenta con la data para analizar en detalle los rubros mencionados anteriormente; sin embargo, la herramienta de control de pasajeros y de recorrido de buses permitirá la trazabilidad de los kilómetros recorridos versus los mantenimientos y cambios de repuestos, con esto esperamos ejercer mejor control en estos rubros.

Gastos Administrativos y Financieros

Tabla 24: Proyección de gastos administrativos y financieros

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL PROYECTADO	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
GASTOS ADMINISTRATIVOS	204,700.63	260,362.62	262,920.83	263,185.71	253,454.72	253,727.84
Costo Personal Administración	122,290.60	143,515.17	145,990.28	146,100.85	146,214.77	146,332.04
Honorarios y servicios prestados	29,195.83	29,195.83	29,195.83	29,195.83	29,195.83	29,195.83
Arriendos de oficina	6,237.48	6,237.48	6,237.48	6,237.48	6,237.48	6,237.48
Mantenimiento y reparaciones	23,111.68	17,333.76	17,380.56	17,467.46	17,554.80	17,642.58
Suministros y manteriales	9,242.94	9,243.94	9,268.90	9,315.25	9,361.82	9,408.63
Servicios básicos	1,314.49	1,314.49	1,314.49	1,314.49	1,314.49	1,314.49
Seguros	876.79	876.79	876.79	876.79	876.79	876.79
Gastos de gestión	283.41	283.41	283.41	283.41	283.41	283.41
Gastos de viaje	3,009.97	3,009.97	3,009.97	3,009.97	3,009.97	3,009.97
Impuestos contribuciones y otros	4,200.11	4,201.11	4,212.46	4,233.52	4,254.69	4,275.96
Depreciaciones	4,321.05	44,534.38	44,534.38	44,534.38	34,534.38	34,534.38
Amortizaciones	616.28	616.28	616.28	616.28	616.28	616.28
GASTOS FINANCIEROS	4,553.96	11,168.08	10,868.82	8,393.16	6,265.42	5,476.34
Intereses	4,452.04	5,199.41	3,434.25	1,560.22	83.85	-
Interes por financ reingeniería	-	5,866.75	7,334.69	6,735.05	6,085.64	5,382.33
Comisiones bancarias	101.92	101.92	99.88	97.88	95.93	94.01

Fuente: Elaborado por los autores

Los gastos administrativos incluyen los rubros necesarios para dar el soporte administrativo-financiero a la operación de la empresa, comprenden las siguientes cuentas: nómina, honorarios fijos y eventuales, arriendo de oficinas, mantenimiento de oficinas, suministros, servicios básicos, seguro de incendio, gastos de viajes, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, y se proyectan a cinco años de acuerdo con los siguientes criterios:

Gasto de Personal

En base a la reestructuración administrativa y a la revisión de los perfiles y procedimientos, en la propuesta incluye un cargo adicional en la estructura administrativa para cumplir con la segregación de funciones y control, esto permitirá mejorar la productividad del personal y a la vez los resultados de la compañía. Al igual que el costo de personal operativo, se refleja un pequeño incremento en la proyección debido a la actualización anual del valor a pagar del décimo cuarto sueldo. No se estiman incrementos de sueldos para los próximos años.

Tabla 25: Nómina de personal administrativo incluyendo nuevo cargo

ESTRUCTURA	POSICION	CARGO	Costo Año 2018	Costo Año 2019	Costo Año 2020	Costo Año 2021	Costo Año 2022	Costo Año 2023
OPERATIVO	ACTUAL	AUXILIAR DE TRANSPORTE	12,249.10	12,260.68	12,272.61	12,284.89	12,297.55	12,310.58
OPERATIVO	ACTUAL	CONTROLADORES	14,197.27	14,876.78	15,269.39	15,673.85	16,090.52	16,519.40
OPERATIVO	ACTUAL	CONDUCTORES	208,373.14	216,253.61	216,474.31	216,701.59	216,935.78	217,176.82
OPERATIVO	NUEVO	JEFE OPERATIVO	0.00	23,050.38	24,662.31	24,674.60	24,687.25	24,700.28
TOTAL			234,819.51	266,441.44	268,678.61	269,334.93	270,011.10	270,707.09

Fuente: Elaborado por los autores

Otros Gastos Administrativos

Se proyecta los otros gastos administrativos considerando como meta mínima incurrir en el mismo valor anual del 2018, a excepción de ciertos rubros como son suministros e impuestos donde se proyecta una inflación del 0.27% para el 2019 y 2020 y 0.50% del 2021 al 2023; y ciertas cuentas que tienen un criterio especial de estimación como son la cuenta de mantenimiento de oficinas que se proyecta decrecer un 25% con respecto al 2018 donde se invirtió en cableado estructurado, de la misma forma para la cuenta de depreciaciones se establece un crecimiento considerable por la compra de equipos de computación aproximadamente por unos \$40,000, y desde el año 2019 se incorpora en esta misma cuenta el costo de la herramienta de control de pasajeros y de recorrido de buses a razón de \$26,880 anual durante diez años por ser equipos.

Gastos Financieros

Los gastos financieros incluyen el financiamiento actual que mantiene Transespol por un saldo de capital al 31 de diciembre del 2018 de \$99,632.20 y el financiamiento necesario para llevar a cabo la implementación de las mejoras correspondientes a la reingeniería planteada por un valor de \$100,000 a largo plazo, los intereses por año se verán reflejados en la tabla de amortización que se establece en Anexo 5.

4.2.2. Proyección del Estado de Resultado Integral Incremental

Luego de presentar el Estado de Resultado Integral general, es necesario observarlo de forma incremental para revisar los efectos o impactos relacionados directamente con la implementación de la reingeniería propuesta.

Tabla 26: Estado de resultado integral incremental

ESTADO DE RESULTADO INCREMENTAL	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
TRANSPORTE PUBLICO	18,944.54	18,995.69	19,090.66	19,186.12	19,282.05
Transporte Público	18,944.54	18,995.69	19,090.66	19,186.12	19,282.05
Becarios De Transporte Espol					
TRANSPORTE POR CONTRATOS	-	-	-	-	-
Transporte por contratos					
SERVICIOS CONTRATADOS	110,794.05	110,794.05	110,794.05	110,794.05	110,794.05
Expresos					
Interno	110,794.05	110,794.05	110,794.05	110,794.05	110,794.05
INGRESOS NO OPERACIONALES					
TOTAL INGRESOS	129,738.59	129,789.74	129,884.71	129,980.17	130,076.10
COSTOS OPERATIVOS	31,621.93	33,859.10	34,515.42	35,191.59	35,887.58
Costo Personal de Operaciones	31,621.93	33,859.10	34,515.42	35,191.59	35,887.58
GASTOS ADMINISTRATIVOS	61,437.90	63,913.01	64,023.58	54,137.51	54,254.78
Costo Personal Administración	21,224.57	23,699.68	23,810.25	23,924.18	24,041.44
Depreciaciones	40,213.33	40,213.33	40,213.33	30,213.33	30,213.33
GASTOS FINANCIEROS	5,866.75	7,334.69	6,735.05	6,085.64	5,382.33
Interes por financ reingeniería	5,866.75	7,334.69	6,735.05	6,085.64	5,382.33
Comisiones bancarias					
TOTAL COSTOS Y GASTOS	98,926.59	105,106.81	105,274.05	95,414.75	95,524.69
SUPERAVIT / DEFICIT	30,812.00	24,682.93	24,610.66	34,565.42	34,551.41
% SUPERAVIT / DEFICIT	23.75%	19.02%	18.95%	26.59%	26.56%

Fuente: Elaborado por los autores

Como se puede observar la reingeniería administrativa y financiera que incluye la implementación del nuevo sistema de control de pasajeros y recorrido de buses traerá consigo los siguientes efectos: permitirá mejorar los ingresos en un monto aproximado de \$129,738 al año; los costos operativos se incrementan en \$31,621 para el 2019 hasta en \$35,887 para el 2023; los gastos administrativos de igual forma se incrementan desde \$61,437 para el 2019 hasta \$54,254 para el 2023; como ya se había mencionado, la necesidad de un financiamiento ubicará un incremento en los gastos financieros que va desde \$5,866.75 para el 2019 hasta \$5,382.33 para el 2023. El resultado neto de estos efectos es positivo para todos los periodos del Estado de Resultado Integral Incremental y representa en el mejor de los casos hasta el

23.75% del ingreso incremental con \$30,812 en el año 2019, y su punto más bajo en el año 2023 con el 26.56% ubicándose en \$34,551.

4.2.3. Proyección del Flujo de Caja

4.2.3.1. Flujo de Caja Incremental

El Flujo de Caja Incremental (método indirecto) permite visualizar el impacto de la implementación de la reingeniería propuesta en la generación de entradas y salidas de dinero del negocio.

Tabla 27: Flujo de caja incremental

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL TRANSESPOL E.P.	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Superávit del Ejercicio	30,812.00	24,682.93	24,610.66	34,565.42	34,551.41
(+) Depreciaciones	40,213.33	40,213.33	40,213.33	30,213.33	30,213.33
(+) Amortizaciones					
Flujo Operativo	71,025.33	64,896.26	64,824.00	64,778.75	64,764.75
Ingresos	100,000.00	-	-	-	-
(+) Financiamiento reingeniería	100,000.00				
Egresos	(112,252.73)	(96,824.62)	(97,424.26)	(30,873.67)	(9,176.98)
(-) Inversión sistema de control	(67,200.00)	(89,600.00)	(89,600.00)	(22,400.00)	-
(-) Compra de activos fijos	(40,000.00)				
(-) Pago capital préstamo actual	-				
(-) Pago capital financ reingeniería	(5,052.73)	(7,224.62)	(7,824.26)	(8,473.67)	(9,176.98)
Neto Ingresos-Egresos	(12,252.73)	(96,824.62)	(97,424.26)	(30,873.67)	(9,176.98)
FLUJO DE CAJA DEL PERIODO	58,772.60	(31,928.36)	(32,600.26)	33,905.09	55,587.77
SALDO INICIAL FLUJO DE CAJA	-	58,772.60	26,844.24	-5,756.02	28,149.06
SALDO FINAL FLUJO DE CAJA	58,772.60	26,844.24	-5,756.02	28,149.06	83,736.83

Fuente: Elaborado por los autores

Más allá de los saldos finales positivos de caja que se presentan en esta proyección, principalmente por el financiamiento inicial (\$100,000), es importante recalcar que el objetivo principal de este proyecto de reingeniería es buscar la sostenibilidad del negocio, lo cual implica entre otras cosas la estabilización del flujo de caja, por esta razón se explica también los saldos negativos de los periodos 2020 y 2021 en el proceso. Bajo este contexto el saldo de caja incremental inicial asciende a \$58,772.60 en el 2019 y termina con un saldo final en el

2019 de \$83,736.83, estos valores son parte del flujo de caja general de Transespol y contribuirá para enfrentar cualquier reto de mejora, innovación o de inversión, en palabras simples Transespol alcanzará la estabilización (incluye el pago final del software) de su flujo de caja para finales del año 2022.

4.2.3.2. Flujo de Caja General

Transespol EP dentro de sus principales obligaciones mantiene el pago de un préstamo por \$120,000 pagaderos hasta el 2022 concedido para el mantenimiento de las unidades de transporte; también se espera el pago de \$7,467 mensuales por el sistema de control de pasajeros y de recorrido de buses que hasta el 2021 significa un pago anual de \$89,600. El flujo de caja proyectado presenta un saldo acumulado que va desde \$118,581 en el 2019 hasta \$181,745 en el 2022 pasando por su valor más bajo en el 2021 en \$42,325; por consiguiente, Transespol podrá afrontar sus obligaciones y en el año 2023, en el año que finaliza la proyección, ya sin deudas tendrá un saldo acumulado en la caja de \$181.745 para enfrentar cualquier reto de mejora, innovación o de inversión.

Tabla 28: Flujo de caja general

FLUJO DE CAJA GENERAL TRANSESPOL E.P.	Año 2018	Aplicación de controles	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Superávit del Ejercicio	23,944.62	30,812.00	47,991.02	43,959.14	46,375.65	58,424.54	59,115.18
(+) Depreciaciones	4,321.05	40,213.33	44,534.38	44,534.38	44,534.38	34,534.38	34,534.38
(+) Amortizaciones	616.28	-	616.28	616.28	616.28	616.28	616.28
Flujo Operativo	28,881.95	71,025.33	93,141.68	89,109.80	91,526.31	93,575.20	94,265.84
Ingresos	-	100,000.00	100,000.00	-	-	-	-
(+) Financiamiento reingeniería		100,000.00	100,000.00				
Egresos	(33,600.00)	(112,252.73)	(140,871.76)	(127,208.81)	(129,682.48)	(39,244.43)	(9,176.98)
(-) Inversión sistema de control	-	(67,200.00)	(67,200.00)	(89,600.00)	(89,600.00)	(22,400.00)	-
(-) Compra de activos fijos		(40,000.00)	(40,000.00)				
(-) Pago capital préstamo actual	(33,600.00)		(28,619.03)	(30,384.19)	(32,258.22)	(8,370.76)	
(-) Pago capital financ reingeniería		(5,052.73)	(5,052.73)	(7,224.62)	(7,824.26)	(8,473.67)	(9,176.98)
Neto Ingresos-Egresos	(33,600.00)	(12,252.73)	(40,871.76)	(127,208.81)	(129,682.48)	(39,244.43)	(9,176.98)
FLUJO DE CAJA DEL PERIODO	(4,718.05)	58,772.60	52,269.92	(38,099.01)	(38,156.17)	54,330.77	85,088.87
SALDO INICIAL FLUJO DE CAJA	31,028.65		26,310.60	78,580.53	40,481.52	2,325.35	56,656.12
SALDO FINAL FLUJO DE CAJA	26,310.60		78,580.53	40,481.52	2,325.35	56,656.12	141,744.99

Nota: Para el año 2023 que se estima un flujo positivo alto, se podrá realizar inversión por flota de vehículos o precancelar deuda.

Fuente: Elaborado por los autores

4.3 CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE REINGENIERÍA

En el desarrollo del presente trabajo se identificó que la empresa está atravesando problemas tanto en el área administrativa como en el área financiera tales como: desorganización en las actividades que realizan, organigrama mal estructurado, inadecuada distribución de actividades, falta de herramientas de control, entrega tardía de información financiera.

En base a la reingeniería administrativa realizada se propuso reestructurar el organigrama con la creación de dos puestos que son: Jefe Operativo y Jefe Administrativo Financiero; esto con el objetivo de poder segregar mejor las funciones entre cada uno de los puestos y evitar que se presenten casos de incompatibilidad de funciones. Considerando la creación de los puestos se elaboraron los perfiles para cada uno de los cargos existentes y finalmente se elaboraron los procedimientos de las principales actividades que se realizan.

De acuerdo con los problemas financieros que presenta Transespol, y para garantizar la sostenibilidad de la empresa se propone que en base al nuevo sistema de control de pasajeros que permitirá conocer la cantidad exacta de usuarios de la ruta interna, se realice el cobro según la cantidad de usuarios que se trasladen, a un costo de \$0.25, diferente del valor fijo que se cobra en la actualidad. Esta propuesta se realiza en base al levantamiento de información del número de personas trasladadas en el interno con el cual se pudo estimar, que si se aplica la forma de cobro por usuario generaría un incremento en los ingresos de aproximadamente \$110,769 anuales, evitando de esta manera que los costos del servicio sean asumidos por la empresa.

Adicional a lo antes expuesto y acorde a la operación de la empresa y los costos que ésta genera, es necesario qué para poder implementar la herramienta de control propuesta, se busque una fuente de financiamiento a largo plazo por un monto estimado de \$100,000. Financiamiento que es necesario buscar puesto que la nueva herramienta de control de

pasajeros y recorridos de buses no solo permitirá controlar las recaudaciones, sino que además ayudará a mejorar el servicio, puesto que este sistema contará con una aplicación que permitirá conocer en tiempo real la ubicación de los buses según las rutas asignadas dentro y fuera del campus politécnico, buscando con ello que los usuarios reduzcan los tiempos improductivos de espera de las unidades.

Las proyecciones del Estado de Resultado Integral y del Flujo de Caja para los próximos cinco años, muestran consistencia y garantizan la sostenibilidad de las operaciones, al final del año 2022 y hasta el 2023 Transespol tendrá la liquidez suficiente para afrontar nuevos retos de mejoras e innovaciones con un saldo proyectado en la caja de \$56.656.12 y \$141,744.99 respectivamente.

4.4 RECOMENDACIONES

Buscar alternativas de brindar el servicio de transporte a otras instituciones o empresas en las épocas de vacaciones académicas del campus politécnico.

Elaborar y mantener un adecuado plan de capacitación; así como mejorar las instalaciones, equipos electrónicos y de oficina de Transespol EP consecuentes con el plan de mejora de la productividad de los colaboradores

Mediante auspicios o alianzas estratégicas, dotar a las unidades de transporte de un sistema de conexión WI FI y de vigilancia electrónica permanente como parte del servicio.

Mantener, actualizar y mejorar la correcta asignación contable de las partidas presupuestarias para evitar errores y reprocesos.

Cambiar el sistema contable actual por un sistema integral compatible con los requerimientos de control propuestos en el presente proyecto que evite en lo posible los procesos manuales.

Finalmente, y acorde a la orientación de mejorar el servicio al cliente, se recomienda realizar una segunda reingeniería.

Referencias

- Aitana, E. B. (17 de 05 de 2017). *Caso de Éxito de reingeniería de procesos con Aitana y AITEX*. Obtenido de <https://blog.aitana.es/2017/05/17/caso-exito-reingenieria-procesos-aitana-aitex/>
- Alarcon Gonzalez, J. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Arellano Cueva, R. (2002). *Comportamiento del Consumidor*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (07 de Agosto de 2008). Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. *Registro Oficial 398*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (19 de Octubre de 2009). Ley Orgánica de Empresas Públicas. *Registro Oficial S.48*.
- Consejo Seguridad Vial, Ministerio de Obras Públicas y Transporte, C., & Dirección General de Educación Vial. (2011). *Manual de Transporte Público*. Costa Rica: Daniel Villalobos Gamboa.
- Dillard, D. (1995). *Teoría Económica*. México.
- DYNA, R. (Diciembre de 1987). *El caso Toyota, un ejemplo a seguir*. Obtenido de <https://www.revistadyna.com/busqueda/el-caso-toyota-un-ejemplo-a-seguir>
- Hammer, M., & Champy, J. (2005). *Reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Hector J. C. Grupe. (2015). *Economía del Transporte y de la Energía*. Cordoba, Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Lowenthal, J. N. (1995). *Reingeniería de la Organización*. México: Panorama Editorial S.A.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Manganelli, R. L., & Klein, M. M. (1996). *Cómo Hacer Reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Mitacc, A. (16 de Mayo de 2013). *Ejemplos de Empresas en Perú que Aplicaron la Reingeniería de Procesos*. Obtenido de <https://prezi.com/ie0wm1hulhrq/ejemplos-de-empresas-en-peru-que-aplicaron-la-reingenieria-de-procesos/>
- Nicholson, W. (1997). *Teoría Microeconómica*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.
- Onteniente, A. (Junio de 2009). *CASO NISSAN MOTOR IBERICA: Reingeniería de procesos, tecnología y oportunidades para mejora de calidad y productividad*. Obtenido de <http://www.measurecontrol.com/caso-nissan-motor-iberica-reingenieria-de-procesos-tecnologia-y-oportunidades-para-mejora-de-calidad-y-productividad/>
- Riesgos, S. C. (2019). *Calificaciones de Empresas a instrucciones del Mercado de Valores*. Obtenido de <http://summaratings.com/calificaciones/>
- Ruiz de Maya, S., & Munuera Alemán, J. L. (5 de Enero de 1993). *Las preferencias del consumidor: estudio de su composición a través del análisis conjunto*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/28245079_Las_preferencias_del_consumidor_estudio_de_su_composicion_a_traves_del_analisis_conjunto
- Varian, H. R. (2005). *Microeconomía Intermedia: Un enfoque actual*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Viscencio Brambila, H. (2002). *Economía para la toma de decisiones*. México: International Thomson Editores, S.A.

ANEXOS

Anexo 1

Deberes y atribuciones del gerente general LOEP Ley de empresas públicas (Capítulo 1)

Capítulo II

DE LOS ADMINISTRADORES

Art. 10.- **Gerente General.**- La o el Gerente General de la empresa pública será designado por el Directorio, de fuera de su seno. Ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa y será en consecuencia el responsable de la gestión empresarial, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa. Deberá dedicarse de forma exclusiva y a tiempo completo a las labores inherentes a su cargo, con la salvedad establecida en la Constitución de la República.

Para ser Gerente General se requiere; 1) Acreditar título profesional mínimo de tercer nivel; 2) Demostrar conocimiento y experiencia vinculados a la actividad de la empresa; y, 3) Otros, según la normativa propia de cada empresa.

En caso de ausencia o incapacidad temporal del Gerente General lo subrogará el Gerente General Subrogante.

Art. 11.- **Deberes y atribuciones del Gerente General.**- El Gerente General, como responsable de la administración y gestión de la empresa pública, tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa pública;
 2. Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluidas las resoluciones emitidas por el Directorio;
 3. Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio;
 4. Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión, de, aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;
 5. Presentar al Directorio las memorias anuales de la empresa pública y los estados financieros;
- Página 4 de 29
6. Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión y el Presupuesto General de la empresa pública;
 7. Aprobar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) en los plazos y formas previstos en la ley;
 8. Aprobar y modificar los reglamentos internos que requiera la empresa, excepto el señalado en el numeral 8 del artículo 9 de esta Ley;
 9. Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos solución de conflictos, de conformidad con la ley y los montos establecidos por el Directorio. El Gerente procurará utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible;
 10. Designar al Gerente General Subrogante;
 11. Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocio;
 12. Designar y remover a los administradores de las agencias y unidades de negocios, de conformidad con la normativa aplicable;
 13. Nombrar, contratar y sustituir al talento humano no señalado en el numeral que antecede, respetando la normativa aplicable;
 14. Otorgar poderes especiales para el cumplimiento de las atribuciones de los administradores de agencias o unidades de negocios, observando para el efecto las disposiciones de la reglamentación interna;
 15. Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas;
 16. Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado;
 17. Actuar como secretario del Directorio; y,
 18. Las demás que le asigne esta Ley, su Reglamento General y las normas internas de cada empresa.

Anexo 2

Descripción y perfil del puesto (contador general) (Capítulo 1)

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. Datos de Identificación:

Puesto: Contador General	Código:
Unidad: Administrativa Financiera	Lugar de Trabajo: Guayaquil
Número de ocupantes: 0	Puntos: 838
Supervisor directo: Gerente General	RMU: \$ 1.590,00
Fecha elaboración: Septiembre de 2010	
Rol del Puesto: Ejecución y coordinación de procesos	

2. Misión del Puesto: Ejecuta y coordina actividades contables de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el plan operativo anual.

3. Actividades Esenciales de la Posición (ordenadas descendientemente por importancia)

Actividades de la Posición	F	CO	CM	Total	Perm.
1.-Realizara el registro contable, análisis de cuenta y conciliaciones	5	4	4	21	A
2.-Dirige controles imprevistos a fin de consolidar saldos contables	5	4	4	21	A
3.-Revisa y aprueba comprobantes de egresos emitidos, la documentación soporte y cálculos aritméticos que justifica cada desembolso que realiza la compañía	5	4	4	21	A
4.-Realiza el ajuste y reclasificaciones contables que surgen durante el cierre de cada mes	5	4	4	21	A
5.-Efectua reportes o estados financieros y demás documentos contables resultados de la gestión	5	4	4	21	A
6.-Efectua conciliaciones bancarias y saldos entre compañías relacionadas	5	4	4	21	A
7.-Ingresa al IESS las planillas de aportes de los empleados	5	4	4	21	A
8.-Suscribe declaraciones mensuales de impuestos para presentar a la administración tributaria y demás entidades de control	2	4	4	21	A
9.-Elabora estados financieros y sus anexos para su revisión y aprobación	5	4	4	21	A
10.-Elabora los estados de flujo de efectivo mensual	5	4	4	21	A
11.-Realiza reportes gerenciales que faciliten la correcta interpretación de los estados financieros para la toma de decisiones a gerencia general	5	4	3	17	A
12.-Elabora la conciliación tributaria para el impuesto a la renta	5	4	3	17	A
13.-Elabora informes requeridos por la autoridad	5	4	3	17	A
14.-Realiza el correcto uso y administración de los bienes y recursos de la compañía	5	4	3	17	A
15.-Controla las pólizas de seguros y los reclamos por siniestros.	5	4	3	17	A
16.-Elabora la programación de trabajo del departamento	5	4	3	17	A
17.-Realiza reuniones de trabajo	5	4	3	17	A
18.-Realiza el presupuesto del área administrativa.	5	4	3	17	A

F = frecuencia de la actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

Anexo 3

Guía de la entrevista a profundidad a los administradores (Capítulo 3)

Buenos días Ing. antes que iniciemos la entrevista nos gustaría agradecerle el tiempo que nos ha brindado, puesto que toda la información que nos proporcione es muy valiosa para la tesis a realizar.

Es importante indicar que previamente se recopiló información de la empresa disponible en su sitio web y otras publicaciones, los que nos permitió tener un conocimiento general de su funcionamiento y ciertos aspectos básicos. Cabe indicar que por medio de esta entrevista queremos conocer el estado real de la empresa Transespol E.P., los problemas que enfrentan y las oportunidades que se le presentan.

Estimamos que la entrevista dure aproximadamente 1 hora.

SUBTEMA: Nos gustaría conocer un poco sobre Transespol de forma general.

- 1.- Sabemos que antes usted ya estuvo a cargo de la administración de esta empresa ¿Usted cree que Transespol ha mejorado durante estos años?
- 2.- De acuerdo a su experiencia en el funcionamiento de Transespol E.P. coméntenos de forma general cuales son las condiciones positivas y negativas sobre las que la administración actual está operando?
- 3.-Por qué cree usted que existen estas condiciones negativas y podría puntualizar cada una de ellas?

SUBTEMA: Hablemos un poco de la parte administrativa y sus procesos

- 4.- ¿Cuenta la empresa con la cantidad suficiente de personal para el cumplimiento de su trabajo?
- 5.-¿Como ve los procesos de la empresa?

6.-¿Cree usted que la administración necesite cambiar ciertos procesos? ¿Cuáles serían?

7.-¿Cómo piensa mejorar los procesos?

8.-¿Cuáles son los objetivos que espera conseguir con la mejora de los procesos mencionados?

9.- Está cumpliendo Transespol con todas sus obligaciones ante los diferentes entes de control

SUBTEMA: Coméntenos cual es la situación financiera de la empresa

10.- Transespol es una empresa pública de transporte ¿podría por favor hacer una explicación detallada de que fuentes provienen todos los ingresos que tiene la empresa?

11.- Financieramente hablando ¿cuál es la situación de la empresa?

12.- ¿Las actividades realizadas son planificadas previamente y controladas presupuestariamente?

13.- Como usted ve la posibilidad de que Transespol mejore sus ingresos?

SUBTEMA: Transespol es una empresa de servicios y opera en un mercado competitivo, hablemos ahora sobre el mercado al que se enfrenta.

14.- ¿Cómo está conformada la flota operativa de Transespol?

15.- ¿Cómo se realiza actualmente la operación de Transespol?

16.- Explíquenos por favor cual es el mercado objetivo que tiene Transespol y como está compuesto?

17.- ¿Podría por favor definir cuáles son los principales competidores o servicios sustitutos que enfrenta Transespol?

SUBTEMA: Una vez que conocemos cuales son las dificultades que atraviesa Transespol, coméntenos hacia donde quiere llevar la administración actual esta empresa

18.- ¿Cuáles son los requerimientos de la Espol para Transespol en busca de mejorar el servicio?

19.-¿En su opinión cuales son los puntos claves sobre los que debe trabajar Transespol para obtener su sostenibilidad en el tiempo?

20.- ¿De qué forma financia Transespol su operación y como prevé financiar los planes propuestos?

21.- ¿Qué opina sobre la implementación de tecnología para mejorar la prestación de servicio de Transespol?

22.- ¿Existe algún plan en este sentido?

23.- ¿Estaría abierto a la posibilidad de hacer una reingeniería en estas circunstancias?

De esta manera hemos concluido con la entrevista, le agradecemos por su valiosa colaboración en nuestra investigación.

Anexo 4

Guía de la entrevista a los demás trabajadores (Capítulo 3)

Para la elaboración de los perfiles de los puestos y procedimientos es necesario hacer un levantamiento de información, para ello se consultará con una persona por cada puesto las siguientes preguntas básicas:

- 1.- ¿Qué cargo desempeña?
- 2.- ¿Qué formación académica tiene?
- 3.- ¿Experiencia en cargos similares?
- 4.- ¿Qué actividades realiza en su puesto?

Anexo 5

Formato de presentación de Descripción y Perfil de Puesto (Capítulo 4)

		Descripción y Perfil de Puestos			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIÓN INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código		INTERFAZ Gerente General, Contadora General, Ministerio de Trabajo, IESS y otras instituciones públicas y privadas	Instrucción	Tercelevel Nivel	
Denominación	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO		Título Requerido	Ingeniero, Psicólogo, carreras afines	
Nivel	PROFESIONAL		Área de conocimiento Talento Humano, Administración		
Unidad o Proceso	ADMINISTRACION				
Rol	Ejecución de procesos				
Grupo Ocupacional	Servidor Público de Apoyo 4				
Ámbito	Local				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Planificar, dirigir y coordinar la ejecución del sistema de administración de Talento Humano, mediante delegación expresa de la Gerencia General.		Tiempo de Experiencia	Entre 1 y 2 años		
		Especificidad de la experiencia	Diseño de procesos y estructuras organizacionales. Gestión de Talento Humano por competencias Manejo de instrumentos técnicos y legales de Talento Humano. Evaluación y Control de gestión organizacional Manejo Paquetes de utilitarios Office		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS		
Formular el Plan Anual de Talento Humano de TRANSESPOL EP		Planificación estratégica	Planificación y gestión		
Manejar la nómina y elaborar el rol de pagos mensual e informar al Gerente General		Normas MRL, IESS, SRI	Manejo de recursos materiales		
Administrar los movimientos de personal		Constitución y Leyes	Recopilación de información		
Realizar la Valoración y Clasificación de puestos		Normativa de administración de TH	Identificación de problemas		
Realizar el Control y asistencia de personal (entrada/salida/reloj biométrico)		Sistema de administración de Talento Humano	Organización de sistemas		
Planificar y ejecutar las vacaciones anuales, e informar los formulados y ejecutados		Reglamento	Planificación y gestión		
Realizar la Base de datos del personal por perfiles, años de servicio, género, cargo, ubicación administrativa, inventario de RRHH		Habilidades y destrezas	habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		
Actualizar y ejecutar el Código de Ética de Transespol EP		Sistema de administración de Talento Humano	Monitoreo y control		
Planificar y ejecutar la capacitación del personal		Reglamento y procedimiento Plan de Capacitación	Organización de sistemas Juicio y toma de decisiones		
Manejar los procesos de contratación del personal		Normativa de administración de TH	Identificación de problemas		
Planificar y ejecutar la selección y reclutamiento de personal		Normativas y reglamentos	Orientación / asesoramiento		
Planificar y ejecutar las actividades de Bienestar Social		Proceso Gestión de Talento Humano	Planificación y gestión		
Planificar y ejecutar Evaluaciones de Desempeño		Procedimientos de evaluación	Monitoreo y control		
Realizar plan de implementación de políticas, lineamientos e instructivos internos para concursos de méritos y oposición de acuerdo con la normativa vigente		Leyes y reglamento MRL	Identificación de problemas		
Realizar las demás actividades que asigne el Gerente General en su ámbito de acción		Acorde a su ámbito de acción	Generación de ideas		
RESPONSABLE					
_____ Elaborado por: Asistente de Talento Humano		_____ Revisado y Aprobado por: Gerente General			

Anexo 6
Formato de entrega de procedimiento (Capítulo 4)

Procedimiento de Compras TRANSESPOL E.P.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

ÍNDICE

1.- OBJETIVO/FINALIDAD DE LOS PROCESOS.....	10
2.- ÁREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCESOS.....	10
3.- RESPONSABLE DEL PROCESO.	10
4.- CLIENTES Y PROVEEDORES DEL PROCESO.....	10
5.- NORMATIVA Y DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA.....	11
6.- CONCEPTOS.....	11
7.- PROCEDIMIENTO PARA COMPRA DE BIENES DISPONIBLES EN EL CATÁLOGO ELECTRÓNICO DEL SERCOP.....	12

1.- OBJETIVO/FINALIDAD DE LOS PROCESOS.

El objetivo primordial de este proceso es asegurar que el suministro de las materias primas, y los productos o servicios que se subcontraten debido a que generan alguna necesidad en la empresa, tengan una correcta continuidad evitando así posibles roturas de stock, apoyando a la gestión de inventario, de tal forma que todos los bienes y servicios necesarios se puedan encontrar a tiempo y estén debidamente ordenados para que la empresa pueda operar siempre con normalidad.

2.- ÁREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCESOS.

El Proceso de Compras involucra a diferente personal en sus áreas Administrativa, Financiera y Operativa de la empresa Transespol E.P.

3.- RESPONSABLE DEL PROCESO.

El responsable del proceso será el empleado que mociona o tenga la necesidad de una materia prima o servicio que la empresa Transespol E.P. requiera.

4.- CLIENTES Y PROVEEDORES DEL PROCESO.

Clientes: Todo el personal de Transespol E.P.

Proveedores:

Empresas proveedoras en general.

Empresas que constan en el catálogo electrónico del SERCOP.

5.- NORMATIVA Y DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA.

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (SERCOP) y su Reglamento.

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) y su Reglamento.

Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) y su Reglamento.

Formularios Internos de la empresa.

6.- CONCEPTOS.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en elementos de salida o resultados.

Procedimiento: Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Diagrama de flujo o Flujograma: Representación gráfica de la sucesión de las distintas actividades de un proceso, donde se muestran las unidades/servicios que intervienen en cada operación descrita.

Compra: Se puede entender por compra el acto por el que se obtiene un material a cambio de un precio.

Almacenar: Poner o guardar las cosas en una bodega.

Material: Los materiales son elementos agrupados en un conjunto, el cual es, o puede ser, usado con algún fin específico.

Stock: reserva de alguna cosa disponible para un uso futuro.

Solicitud de compra: Impresos de forma predeterminada en los que se reflejan el producto que se necesita, cantidad, etc.

7.- PROCEDIMIENTO PARA COMPRA DE BIENES DISPONIBLES EN EL CATÁLOGO ELECTRÓNICO DEL SERCOP

Responsable	Función	Formato
Requirente	1) Genera la necesidad mediante un memo interno dirigido al Gerente General en el cual detallará el bien o servicio que desea adquirir junto con su debida justificación de la compra. 2) Solicita al responsable del presupuesto la confirmación de que existan fondos para la compra.	No Requiere Formato
Responsable de Presupuesto	3) Revisa y emite la confirmación de disponibilidad presupuestaria solicitada.	3) Formato de TRANSESPOL E.P.
Requirente	4) Entrega al Gerente General memo de la generación de la necesidad junto con la confirmación presupuestaria de fondos.	No Requiere Formato
Gerente General	5) Autorizará el oficio del proceso con la sumilla correspondiente, el memo o mediante un nuevo memo dispondrá a compras públicas que evalúe el método de contratación del bien o servicio y que verifique la existencia de recursos.	No Requiere Formato
Responsable de Compras Públicas	6) Revisará el método de contratación empezando por el catálogo electrónico del SERCOP para verificar si en el mismo se encuentra el bien o servicio que se requiere adquirir. 7) Verificará los precios referenciales y solicitará la certificación presupuestaria al Responsable de Presupuesto.	6) Portal en línea del SERCOP 7) Memo
Responsable de Presupuesto	8) Revisa y emite la certificación presupuestaria solicitada.	8) Formato de TRANSESPOL E.P.

Requirente	9) Elabora un memo solicitando autorización para la compra por medio de catálogo adjuntando todos los soportes para la compra del bien o servicio.	No Requiere Formato
Gerente General	10) Autoriza la compra mediante sumilla o memo y dispondrá al Responsable de Compras Públicas que ejecute la compra.	No Requiere Formato
Responsable de Compras Públicas	11) Ejecuta la compra en el portal del SERCOP 12) Imprime Órdenes de compra y Actas para ser entregadas al Requirente y al Guardalmacén	No Requiere Formato
Requirente y Guardalmacén	13) Requirente: Verificará que el bien que se está recibiendo es el que se solicitó en órdenes de compra. 14) Guardalmacén: Revisará que la cantidad física del bien que se está recibiendo es la misma que está detallada en el acta de entrega.	No Requiere Formato
Responsable de Compras Públicas	15) Firma la/las orden(es) de compra del catálogo electrónico, además deberá anexar el acta de entrega y la factura de la empresa proveedora y luego junto con toda la papelería entregará dicha documentación al Gerente General.	No Requiere Formato
Gerente General	16) Firma actas y orden de compras.	No Requiere Formato
Auxiliar Contable	17) Realizará el registro contable verificando que este completo el proceso de compra. 18) Anexa el comprobante de retención	17) Formato de TRANSESPOL E.P.
Contadora General	19) Revisa el registro contable y documentación soporte	19) Formato de TRANSESPOL E.P.
Gerente General	20) Firma en señal de conformidad el registro contable	No Requiere Formato
Nota: el pago de la compra se realizará de acuerdo con los procedimientos		

Anexo 7**Tabla de Amortización del financiamiento por reingeniería (Capítulo 4)****Datos Financiamiento:**

Fecha abr-19

Monto 100,000.00

Interes 8%

Periodo 120 meses

#	Fecha	Capital	Interés	Cuota	Saldo	Año
0	abr-19				\$100,000.00	2019
1	may-19	\$546.61	\$666.67	\$1,213.28	\$99,453.39	2019
2	may-19	\$550.25	\$663.02	\$1,213.28	\$98,903.14	2019
3	jun-19	\$553.92	\$659.35	\$1,213.28	\$98,349.22	2019
4	jul-19	\$557.61	\$655.66	\$1,213.28	\$97,791.60	2019
5	ago-19	\$561.33	\$651.94	\$1,213.28	\$97,230.27	2019
6	sep-19	\$565.07	\$648.20	\$1,213.28	\$96,665.20	2019
7	oct-19	\$568.84	\$644.43	\$1,213.28	\$96,096.35	2019
8	nov-19	\$572.63	\$640.64	\$1,213.28	\$95,523.72	2019
9	dic-19	\$576.45	\$636.82	\$1,213.28	\$94,947.27	2019
10	ene-20	\$580.29	\$632.98	\$1,213.28	\$94,366.97	2020
11	feb-20	\$584.16	\$629.11	\$1,213.28	\$93,782.81	2020
12	mar-20	\$588.06	\$625.22	\$1,213.28	\$93,194.75	2020
13	abr-20	\$591.98	\$621.30	\$1,213.28	\$92,602.78	2020
14	may-20	\$595.92	\$617.35	\$1,213.28	\$92,006.85	2020
15	jun-20	\$599.90	\$613.38	\$1,213.28	\$91,406.96	2020
16	jul-20	\$603.90	\$609.38	\$1,213.28	\$90,803.06	2020
17	ago-20	\$607.92	\$605.35	\$1,213.28	\$90,195.14	2020
18	sep-20	\$611.98	\$601.30	\$1,213.28	\$89,583.16	2020
19	oct-20	\$616.05	\$597.22	\$1,213.28	\$88,967.11	2020
20	nov-20	\$620.16	\$593.11	\$1,213.28	\$88,346.95	2020
21	dic-20	\$624.30	\$588.98	\$1,213.28	\$87,722.65	2020
22	ene-21	\$628.46	\$584.82	\$1,213.28	\$87,094.19	2021
23	feb-21	\$632.65	\$580.63	\$1,213.28	\$86,461.54	2021
24	mar-21	\$636.87	\$576.41	\$1,213.28	\$85,824.68	2021
25	abr-21	\$641.11	\$572.16	\$1,213.28	\$85,183.57	2021
26	may-21	\$645.39	\$567.89	\$1,213.28	\$84,538.18	2021
27	jun-21	\$649.69	\$563.59	\$1,213.28	\$83,888.49	2021
28	jul-21	\$654.02	\$559.26	\$1,213.28	\$83,234.47	2021
29	ago-21	\$658.38	\$554.90	\$1,213.28	\$82,576.09	2021
30	sep-21	\$662.77	\$550.51	\$1,213.28	\$81,913.33	2021
31	oct-21	\$667.19	\$546.09	\$1,213.28	\$81,246.14	2021
32	nov-21	\$671.64	\$541.64	\$1,213.28	\$80,574.50	2021
33	dic-21	\$676.11	\$537.16	\$1,213.28	\$79,898.39	2021
34	ene-22	\$680.62	\$532.66	\$1,213.28	\$79,217.77	2022
35	feb-22	\$685.16	\$528.12	\$1,213.28	\$78,532.61	2022

#	Fecha	Capital	Interés	Cuota	Saldo	Año
36	mar-22	\$689.73	\$523.55	\$1,213.28	\$77,842.89	2022
37	abr-22	\$694.32	\$518.95	\$1,213.28	\$77,148.56	2022
38	may-22	\$698.95	\$514.32	\$1,213.28	\$76,449.61	2022
39	jun-22	\$703.61	\$509.66	\$1,213.28	\$75,746.00	2022
40	jul-22	\$708.30	\$504.97	\$1,213.28	\$75,037.70	2022
41	ago-22	\$713.02	\$500.25	\$1,213.28	\$74,324.67	2022
42	sep-22	\$717.78	\$495.50	\$1,213.28	\$73,606.90	2022
43	oct-22	\$722.56	\$490.71	\$1,213.28	\$72,884.33	2022
44	nov-22	\$727.38	\$485.90	\$1,213.28	\$72,156.95	2022
45	dic-22	\$732.23	\$481.05	\$1,213.28	\$71,424.72	2022
46	ene-23	\$737.11	\$476.16	\$1,213.28	\$70,687.61	2023
47	feb-23	\$742.03	\$471.25	\$1,213.28	\$69,945.59	2023
48	mar-23	\$746.97	\$466.30	\$1,213.28	\$69,198.61	2023
49	abr-23	\$751.95	\$461.32	\$1,213.28	\$68,446.66	2023
50	may-23	\$756.96	\$456.31	\$1,213.28	\$67,689.70	2023
51	jun-23	\$762.01	\$451.26	\$1,213.28	\$66,927.69	2023
52	jul-23	\$767.09	\$446.18	\$1,213.28	\$66,160.59	2023
53	ago-23	\$772.21	\$441.07	\$1,213.28	\$65,388.39	2023
54	sep-23	\$777.35	\$435.92	\$1,213.28	\$64,611.04	2023
55	oct-23	\$782.54	\$430.74	\$1,213.28	\$63,828.50	2023
56	nov-23	\$787.75	\$425.52	\$1,213.28	\$63,040.75	2023
57	dic-23	\$793.00	\$420.27	\$1,213.28	\$62,247.74	2023
58	ene-24	\$798.29	\$414.98	\$1,213.28	\$61,449.45	2024
59	feb-24	\$803.61	\$409.66	\$1,213.28	\$60,645.84	2024
60	mar-24	\$808.97	\$404.31	\$1,213.28	\$59,836.87	2024
61	abr-24	\$814.36	\$398.91	\$1,213.28	\$59,022.51	2024
62	may-24	\$819.79	\$393.48	\$1,213.28	\$58,202.71	2024
63	jun-24	\$825.26	\$388.02	\$1,213.28	\$57,377.45	2024
64	jul-24	\$830.76	\$382.52	\$1,213.28	\$56,546.70	2024
65	ago-24	\$836.30	\$376.98	\$1,213.28	\$55,710.40	2024
66	sep-24	\$841.87	\$371.40	\$1,213.28	\$54,868.52	2024
67	oct-24	\$847.49	\$365.79	\$1,213.28	\$54,021.04	2024
68	oct-24	\$853.14	\$360.14	\$1,213.28	\$53,167.90	2024
69	nov-24	\$858.82	\$354.45	\$1,213.28	\$52,309.08	2024
70	dic-24	\$864.55	\$348.73	\$1,213.28	\$51,444.53	2024
71	ene-25	\$870.31	\$342.96	\$1,213.28	\$50,574.22	2025
72	feb-25	\$876.11	\$337.16	\$1,213.28	\$49,698.10	2025
73	mar-25	\$881.96	\$331.32	\$1,213.28	\$48,816.15	2025
74	abr-25	\$887.83	\$325.44	\$1,213.28	\$47,928.31	2025
75	may-25	\$893.75	\$319.52	\$1,213.28	\$47,034.56	2025
76	jun-25	\$899.71	\$313.56	\$1,213.28	\$46,134.85	2025
77	jul-25	\$905.71	\$307.57	\$1,213.28	\$45,229.14	2025

#	Fecha	Capital	Interés	Cuota	Saldo	Año
78	ago-25	\$911.75	\$301.53	\$1,213.28	\$44,317.39	2025
79	sep-25	\$917.83	\$295.45	\$1,213.28	\$43,399.56	2025
80	oct-25	\$923.95	\$289.33	\$1,213.28	\$42,475.62	2025
81	nov-25	\$930.11	\$283.17	\$1,213.28	\$41,545.51	2025
82	dic-25	\$936.31	\$276.97	\$1,213.28	\$40,609.21	2025
83	ene-26	\$942.55	\$270.73	\$1,213.28	\$39,666.66	2026
84	feb-26	\$948.83	\$264.44	\$1,213.28	\$38,717.83	2026
85	mar-26	\$955.16	\$258.12	\$1,213.28	\$37,762.67	2026
86	abr-26	\$961.52	\$251.75	\$1,213.28	\$36,801.14	2026
87	may-26	\$967.93	\$245.34	\$1,213.28	\$35,833.21	2026
88	jun-26	\$974.39	\$238.89	\$1,213.28	\$34,858.82	2026
89	jul-26	\$980.88	\$232.39	\$1,213.28	\$33,877.94	2026
90	ago-26	\$987.42	\$225.85	\$1,213.28	\$32,890.51	2026
91	sep-26	\$994.01	\$219.27	\$1,213.28	\$31,896.51	2026
92	oct-26	\$1,000.63	\$212.64	\$1,213.28	\$30,895.88	2026
93	nov-26	\$1,007.30	\$205.97	\$1,213.28	\$29,888.57	2026
94	dic-26	\$1,014.02	\$199.26	\$1,213.28	\$28,874.55	2026
95	ene-27	\$1,020.78	\$192.50	\$1,213.28	\$27,853.77	2027
96	feb-27	\$1,027.58	\$185.69	\$1,213.28	\$26,826.19	2027
97	mar-27	\$1,034.43	\$178.84	\$1,213.28	\$25,791.76	2027
98	abr-27	\$1,041.33	\$171.95	\$1,213.28	\$24,750.43	2027
99	may-27	\$1,048.27	\$165.00	\$1,213.28	\$23,702.15	2027
100	jun-27	\$1,055.26	\$158.01	\$1,213.28	\$22,646.89	2027
101	jul-27	\$1,062.30	\$150.98	\$1,213.28	\$21,584.59	2027
102	ago-27	\$1,069.38	\$143.90	\$1,213.28	\$20,515.22	2027
103	sep-27	\$1,076.51	\$136.77	\$1,213.28	\$19,438.71	2027
104	oct-27	\$1,083.68	\$129.59	\$1,213.28	\$18,355.02	2027
105	nov-27	\$1,090.91	\$122.37	\$1,213.28	\$17,264.11	2027
106	dic-27	\$1,098.18	\$115.09	\$1,213.28	\$16,165.93	2027
107	ene-28	\$1,105.50	\$107.77	\$1,213.28	\$15,060.43	2028
108	feb-28	\$1,112.87	\$100.40	\$1,213.28	\$13,947.56	2028
109	mar-28	\$1,120.29	\$92.98	\$1,213.28	\$12,827.26	2028
110	abr-28	\$1,127.76	\$85.52	\$1,213.28	\$11,699.50	2028
111	may-28	\$1,135.28	\$78.00	\$1,213.28	\$10,564.22	2028
112	jun-28	\$1,142.85	\$70.43	\$1,213.28	\$9,421.38	2028
113	jul-28	\$1,150.47	\$62.81	\$1,213.28	\$8,270.91	2028
114	ago-28	\$1,158.14	\$55.14	\$1,213.28	\$7,112.77	2028
115	sep-28	\$1,165.86	\$47.42	\$1,213.28	\$5,946.91	2028
116	oct-28	\$1,173.63	\$39.65	\$1,213.28	\$4,773.28	2028
117	nov-28	\$1,181.45	\$31.82	\$1,213.28	\$3,591.83	2028
118	dic-28	\$1,189.33	\$23.95	\$1,213.28	\$2,402.50	2028
119	ene-29	\$1,197.26	\$16.02	\$1,213.28	\$1,205.24	2029
120	feb-29	\$1,205.24	\$8.03	\$1,213.28	\$0.00	2029