



Mayo 2018 - ISSN: 1696-8352

## LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CAJA COMUN EN EL SISTEMA DE TRANSPORTE TERRESTRE

**Ruffo Neptali Villa Uvidia \***  
rufo.villa@esPOCH.edu.ec

**Nicolas Collaguazo Suquillo\*\***  
nicolas.collaguazo@esPOCH.edu.ec

**William Patricio Cevallos Silva\***  
patricio.cevallos@esPOCH.edu.ec

**Estefanía Lissette Atiencia Aucancela\*\*\*\***  
estefania.atiencia@esPOCH.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ruffo Neptali Villa Uvidia, Nicolas Collaguazo Suquillo, William Patricio Cevallos Silva y Estefanía Lissette Atiencia Aucancela (2018): "La implementación del sistema de caja común en el sistema de transporte terrestre", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2018). En línea:  
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/caja-comun-transporte.html>

### RESUMEN

Las Operadoras de Transporte Público en la actualidad constituyen una prioridad para el ser humano al momento de desplazarse de un lugar a otro. La economía, la industria, la educación y las diferentes actividades propias de las personas giran al entorno al transporte. No obstante, es una de las preocupaciones de las autoridades de las operadoras de transporte es no brindar un servicio de calidad, puntual, eficiente, rápido, seguro.

Este sistema busca hacer distinta la prestación del servicio, donde cada dueño lleva su responsabilidad de producir su unidad de transporte basándose mediante la Caja Común como

\*Ing. Mecánico, Diploma Superior en Proyectos y Transferencia de Tecnologías, Magister en Ingeniería del Transporte, Docente en la Escuela de Ingeniería en Gestión del Transporte de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Coordinador de la Maestría en Transporte y Logística de la ESPOCH, Consultor privado en Planificación e Ingeniería del Transporte para los municipios de: Cumandá, Morona, Penipe, Chordeleg, La Troncal.

\*\*Magister en Ingeniería del Transporte, Diplomado Superior en Auditoría en Instituciones de Microfinanzas, Economista; Amplia experiencia en el sector de transporte terrestre, Asesor de la implementación del modelo de Caja Común en la Cooperativa de Transporte Interprovincial Occidentales, asesor en el área de transporte y finanzas en operadoras de transporte urbano de la ciudad de Quito en las Compañías Transplaneta S.A., San Francisco de Chillo Gallo. Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en la Escuela de Gestión de Transporte de la Facultad de Administración.

\*\*\*Ingeniero de Empresas, Diploma Superior en Proyectos de Investigación, Magister en Finanzas Empresariales, Docente Escuelas de: Finanzas, Contabilidad y Auditoría, Administración, Comercio Exterior y Gestión de Transporte de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; Director Administrativo Financiero de ALDIG TECNOLOGIA, Jefe Administrativo Financiero de EUCAPACIFIC S.A., Asesor Parlamentario de la Comisión de Asuntos Internacionales y Defensa Nacional del H. Congreso Nacional del Ecuador, Técnico Consultor en Planificación e Ingeniería del Transporte para los Municipios de: Cumandá, Morona y La Troncal".

\*\*\*\*Ingeniera en Finanzas, Ingeniera Comercial, mejor graduada de la carrera de Ingeniería en Finanzas del año 2016, maestrando el programa de Posgrado Maestría en Finanzas mención Dirección Financiera, ha ejercido el cargo de Docente de la Unidad de Admisión y Nivelación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

un mecanismo para mejorar el transporte, en donde lo que se produce en el día se reparta equitativamente entre los socios o accionistas de las operadoras.

Es importante recalcar que la Caja Común es una de las herramientas que ayuda de una manera eficaz gestionar el transporte público; ya que va a ser un instrumento adecuado para la toma de decisiones y a su vez mejorar los ingresos y las condiciones de trabajo para así mejorar el servicio y disminuir las competencias con otras operadoras por los pasajeros.

Al aplicar un modelo de la Caja Común el servicio de la cooperativa mejorara y por consiguiente los socios quedaran satisfechos y motivados.

**Palabras Claves:** Caja Común, Operadoras de Transporte Público, Eficiencia empresarial, Control de Gestión.

## ABSTRACT

The Public Transport Operators at present constitute a priority for the human being when moving from one place to another. The economy, industry, education and different activities of the people turn to the environment to transport. However, it is one of the concerns of the authorities of the transport operators is not to provide a quality service, punctual, efficient, fast, safe.

This system seeks to make the provision of the service different, where each owner is responsible for producing his transport unit based on the Common Box as a mechanism to improve transportation, where what is produced in the day is distributed evenly among the partners or shareholders of the operators.

It is important to emphasize that the Common Box is one of the tools that effectively helps to manage public transport; As it will be an appropriate instrument for decision making and in turn improve the income and working conditions to improve the service and reduce the competition with other operators by the passengers.

When applying a model of the Common Fund the service of the cooperative will improve and therefore the partners will be satisfied and motivated.

**Key Words:** Common Box, Public Transport Operators, Business Efficiency, Management Control.

## 1.- INTRODUCCIÓN

El transporte en la actualidad es de gran importancia para la población lo cual ha conllevado al desarrollo y la evolución del mismo en todas sus formas, siendo el transporte terrestre el más utilizado por los habitantes, debido a su fácil accesibilidad y la incurrencia de menores costos, con la finalidad de optimizar recursos, reducir los índices de congestión vehicular y generar mayor confortabilidad para el usuario.

Existe problemas como es la “guerra del centavo” que es una competencia de todas las operadoras por conseguir pasajeros, las paradas y arrancadas innecesarias en lo cual provocan contaminación ambiental, la falta de comodidad a los usuarios por el irrespeto a la ley y a los recorridos; la falta de solidaridad para distribuir equitativamente los ingresos.

La preocupación desde el gobierno se ha intentado organizar a las operadoras de transporte para hacerles más eficientes y responsables con el entorno, la Asamblea Constituyente del año 2008 incorporó la “LEY DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL (LTTSV)” en la disposición décima tercera determina lo siguiente: *“Las Cooperativas de transporte terrestre público que se constituyen jurídicamente a partir de la expedición de la presente ley, deberán obligatoriamente hacerlo bajo u el sistema de CAJA COMUN, previo a la*

*obtención del documento habilitante que faculte la prestación del servicio en los diferentes tipos de transporte”.*

Las Operadoras de Transporte Público es un servicio que forma parte de la vida diaria de la mayoría de las personas para poder cumplir sus actividades ya sea para el trabajo, estudio y otras actividades para satisfacer sus necesidades, por lo tanto, es importante que el transporte público de un servicio de calidad a los usuarios.

Las operadoras de transporte público en la movilidad tienen mayor incidencia en la calidad de vida de las personas, ya sea por las condiciones de comodidad, seguridad, accesibilidad, entre otras, en las que se presta el servicio; por su frecuencia de uso que conlleva los tiempos de desplazamiento; y en general por sus efectos negativos en el servicio.

En lo cual con este modelo de la Caja Común se pretende organizar de una manera real los recursos que poseen las operadoras de transporte público, lo que permite superar la mayoría de problemas que en la actualidad aquejan a la transportación del país.

## **2.- DESARROLLO**

Al hablar de fundamentación teórica vamos a dividir en dos etapas la primera en relación a la base legal y la segunda a la teoría bibliográfica de la investigación.

### **Fundamentación Legal**

En la primera etapa se considera a la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y las diferentes normas técnicas y reglamentos en relación a la investigación que se está desarrollando.

### **Ley Orgánica De Transporte Terrestre, Tránsito Y Seguridad Vial**

De los ámbitos del transporte (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014)

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

Art. 66.- El servicio de transporte público intracantonal, es aquel que opera dentro de los límites cantonales. La celebración de los contratos y/o permisos de operación de estos servicios será atribución de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales o Metropolitanos o de la Agencia Nacional en los cantones que no hayan asumido la competencia, con sujeción a las políticas y resoluciones de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su Reglamento.

Art. 67.- El servicio de transporte público intraprovincial es aquel que opera dentro de los límites provinciales. La celebración de los contratos de operación, será atribución de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales o de la Agencia Nacional, en aquellas provincias que no formaren parte de una región, con sujeción a las políticas y resoluciones de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su reglamento.

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

Art. 69.- El servicio de transporte público internacional es aquel que opera, bajo cualquier modalidad, fuera de los límites del país, teniendo como origen el territorio nacional y como destino un país extranjero o viceversa. La celebración de los contratos de operación será atribución de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, de

conformidad con lo establecido en los Tratados, Convenios Internacionales, la presente Ley y su Reglamento.

### **De los tipos de transporte terrestre**

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

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

### **De las operadoras del transporte terrestre**

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

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

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

La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial - LOTTTSV, en su Disposición Transitoria Decimotercera, establece que las cooperativas de transporte terrestre público tendrán como plazo máximo hasta el 31 de diciembre de 2013 para que adapten su sistema al de caja común.

Complementariamente, la Ordenanza Municipal No. 194, en su Disposición Transitoria Tercera, establece que las operadoras de transporte arbitrarán las medidas que sean necesarias para organizar el mecanismo de caja común y cámara de compensación en el plazo previsto en el ordenamiento jurídico nacional.

**Pasajeros:** Es aquella que se usa para designar a todas las personas o individuos que se encuentran viajando de un punto o ubicación hacia otra (Resolución No.122-DIR-2014-ANT, 2014)

**Producción:** Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas.

**Rentabilidad:** Es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

**Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria** (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014)

### **Las cooperativas de transportes**

#### **Operaciones**

Art.-62.-Son cooperativas de transportes las constituidas para prestar, en común, el servicio de transportes de personas o bienes, por vía terrestre, fluvial o marítima, autoabasteciéndose de

vehículos, embarcaciones, repuestos, combustibles, accesorios y el mantenimiento de las unidades de transporte.

### **Tipos de cooperativas**

Art.- 64.- Las cooperativas de transportes, podrán constituirse, bajo una de las siguientes

- a) **Trabajo asociado:** donde son socios todos cuantos realicen una actividad en la cooperativa, tales como conductores, tripulantes, capitanes, maquinistas, oficinistas, boleteros, etc y donde, los vehículos, embarcaciones y bienes, son propiedad de la cooperativa, teniendo sus socios participación en el capital, conforme el monto de sus aportaciones.
- b) **Caja común,** únicamente en el servicio de transporte terrestre, donde los bienes, embarcaciones y vehículos son propiedad de la cooperativa y son socios, únicamente, los choferes profesionales que conducen un vehículo, salvo las excepciones sobre la conducción que consten en el Reglamento General de esta Ley.
- c) **Caja individual,** donde los socios conservan, individualmente, la propiedad de sus embarcaciones o vehículos; y, en este último caso, con la obligatoriedad de conducirlos personalmente, salvo las excepciones que consten en el Reglamento General
- d) **De usuarios,** donde los socios son pobladores de sectores carentes de servicio de transporte que, podrán contratar la administración de la cooperativa, a persona especializadas que, incluso, pueden ser otras cooperativas de transporte

### **El Transporte**

A continuación, se describirán varios conceptos esenciales:

Sabiendo que el transporte es un proceso de toma de decisión que inicia con la necesidad de desarrollar una actividad en un lugar distinto al que se encuentra localizado el individuo (Cal, Reyes, & Cárdenas, 2007).

#### **Transporte Terrestre.**

El Transporte Terrestre tiene sus orígenes en la invención de la rueda como medio de ayuda para el transporte de sus pertenencias de un lugar a otro mediante la utilización de vías que con el pasar de los años se han ido extendiendo y de la misma manera el medio en este caso el vehículo ha ido evolucionando, tomando varias clasificaciones de acuerdo al uso que se dé.

#### **Clasificación de Transporte Terrestre.**

##### **Transporte Privado.**

“Se presta en vehículos operados por el dueño de la unidad, circulando en la vialidad proporcionada, operada y mantenida por el Estado. Entre estos medios de transporte están la bicicleta, la motocicleta y el peatón (Molinero & Sánchez, 2005)”

##### **Transporte de alquiler (comercial).**

El cual puede ser utilizado por cualquier persona que pague una tarifa en vehículos proporcionados por un operador, chofer o empleado ajustándose a los deseos de movilidad del usuario. Entre estos servicios se encuentran los taxis, los servicios de respuesta a la demanda y en algunos casos los servicios de colectivos (Molinero & Sánchez, 2005).

##### **Transporte Público.**

El Transporte Público comprende los medios de transporte en que los usuarios o pasajeros son servidos por terceros, la prestación puede ser por parte de empresas públicas, privadas o mixtas (Molinero & Sánchez, 2005). Operan con rutas fijas y horarios predeterminados y que

pueden ser utilizados por cualquier persona a cambio del pago de una tarifa previamente establecida.

El Transporte público o transporte en común es el término aplicado al transporte colectivo de pasajeros. A diferencia del transporte privado, los viajeros de transporte público t

Según (Molinero & Sánchez, 2005) definen al transporte público como un sistema de transportación que operan con rutas fijas, horarios predeterminados y que pueden ser utilizados por cualquier persona a cambio del pago de una tarifa previamente establecida.

*El transporte público es un servicio de movilización con rutas, frecuencias, horarios y paradas determinadas con la finalidad de que las personas que requieren desplazarse de un lugar a otro empleen este servicio a un costo accesible y puedan satisfacer sus necesidades de movilidad.*

Componentes físicos de los sistemas de transporte Un sistema de transporte se compone principalmente de tres elementos físicos, siendo éstos (Molinero & Sánchez, 2005):

- Vehículo: Son las unidades de transporte y normalmente su conjunto se describe como parque vehicular en el caso de autobuses, trolebuses y de equipo rodante para el caso del transporte férreo.
- Infraestructura: Está compuesta por los derechos de vía en que operan los sistemas de transporte, sus paradas y/o estaciones -ya sean éstas terminales, de transbordo o normales - los garajes, depósitos, encierros o patios, los talleres de mantenimiento y reparación, los sistemas de control – tanto de detección del vehículo como de comunicación y señalización – y los sistemas de suministro de energía.
- Red de transporte: Está compuesta por las rutas de autobuses, los ramales de los sistemas de colectivos y minibuses y las líneas de trolebús, tren ligero y metro que operan en una ciudad.

#### **Beneficios del transporte público:**

- Optimizan la ocupación de suelo, al poder transportar mayor número de pasajeros de un lugar a otro.
- Disminución del nivel de contaminación.
- Los transportes públicos circulan en carriles exclusivos o es lo que pretende, disminuyendo tiempo para los usuarios (Molinero & Sánchez, 2005).

#### **Tipos de Transporte Público.**

##### **Transporte Urbano Común.**

El crecimiento poblacional hace que se adapten mejores condiciones para la movilidad de personas (Instituto de Normalización, INEN, 1979).

##### **Transporte Urbano Intracantonal.**

El servicio de transporte público intracantonal, es aquel que opera dentro de los límites cantonales (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014)

#### **La calidad en los servicios**

Desde tiempos remotos se ha entendido que la filosofía y las técnicas de calidad solo eran aplicables a empresas industriales. Pero desde siempre han existido organizaciones que se han distinguido de la competencia por una mejor política de servicios que los ha llevado a

conseguir una ventaja diferencial en el mercado. Actualmente, por el alto nivel de vida que ha alcanzado la humanidad, los servicios se han desarrollado abarcando grandes esferas.

El servicio es un proceso cuya finalidad es la plena satisfacción del cliente la cual será medida de inicio a fin, independientemente de los aspectos meramente materiales, la gestión de compra, operaciones y el funcionamiento de los factores que interactúan en el proceso.

Johnston, (1997) expresa que en las empresas de prestación de servicios existe la calidad de los productos, es decir, la calidad de los tangibles que serían las anexiones que son provistas para el uso o consumo del cliente en el sistema. También hace referencia a la calidad de los intangibles, que sería la forma en que se ofrece el servicio y el trato que se le da al cliente. Por lo visto, este autor integra los dos aspectos para definir dicho constructo.

La calidad en la prestación de servicios interrelaciona aspectos comunes de la propia actividad, de orden económico, técnico-organizativo, socio-cultural y socio-psicológico. Existen elementos que interactúan en el proceso de prestación del servicio como son: los humanos, representados por los miembros del colectivo de trabajo que atiende a los usuarios; de organización, descritos por aspectos dinámicos cualitativos de la organización (procedimientos, turnos, vías, métodos de trabajo, etc.); de ambiente, formulados por condiciones físicas, higiénicas y estéticas.

## **Caja Común**

### **¿Qué es la caja común?**

(Moncayo, 2011) en su artículo manifiesta: La Caja Común es un modelo de operación que busca organizar, de forma equitativa, los viajes que realiza cada vehículo en un periodo determinado y distribuir de manera proporcional, los ingresos obtenidos por el servicio entre todos los vehículos. “El sistema de Caja Común o única es aquél en el cual los recursos monetarios de una actividad se manejan como fondos unificados, es decir, bajo una misma “bolsa” (p.32)

La Caja Común es un modelo de gestión que centralizada, bajo principios de eficiencia, equidad y calidad, la administración y operación de todos los medios (recurso humano y flota de autobuses) necesarios para la prestación del servicio de transporte; en donde el origen de la provisión de los medios define su ámbito de su aplicación.

La caja común es un modelo de gestión centralizada; una forma única de administración y operación de una flota que presta el servicio de transporte público.

Esta administración (conformada por varias áreas y personas calificadas) planifica y organiza de manera centralizada cómo opera la flota: horarios, rutas, mantenimientos, etc., con el objetivo de minimizar los costos, optimizar la disponibilidad de las unidades y desempeñarse eficientemente en todos los ámbitos.

En el modelo de caja común, todos quienes conforman la flota operan bajo los mismos parámetros, de manera organizada y cumpliendo sus responsabilidades. Los ingresos provenientes de los pasajes entran a un fondo común, desde donde luego se distribuyen los ingresos de forma equitativa, con reglas definidas y acordadas previamente

La literatura actual (Torres, 2013), (Báez, 2012) define al sistema de Caja Común o Caja Única como un modelo de gestión, cuyo objetivo es administrar de manera centralizada– la actividad productiva y operativa de una organización, de tal forma que la distribución de los ingresos generados en un período determinado se realice de manera equitativa para todos los integrantes. Esta práctica institucional es aplicable en distintos tipos de organización, independientemente de su actividad económica; sin embargo, las experiencias más comunes de implementación se reflejan en el sector de servicios de transporte público urbano.

En América Latina existen experiencias relacionadas con la implementación de Sistemas Integrados de Recaudo (SIR), a través de Caja Común en el sector de transporte público

urbano. Así, por ejemplo, Brasil posee una trayectoria de más de dos décadas en la puesta en marcha en este tipo de iniciativas 250 proyectos culminados con inversiones públicas y privadas) seguido de Colombia con 17 proyectos de la misma índole (en los departamentos de Pasto, Neiva, Santa Marta, Armenias y Medellín); y México y Argentina; cada uno con cinco cajas en funcionamiento.

Todas estas experiencias en el sector de transporte urbano de pasajeros convergen en un doble objetivo: a) ordenar el manejo y operación de un servicio público que permita mejorar la calidad y oportunidad hacia los usuarios; y b) transparentar el nivel de ingresos y su distribución –de manera equitativa– entre los proveedores de este servicio (Torres, 2013).

En Ecuador, la experiencia de implementación de un sistema de Caja Común se enmarca en el sector de servicios de transporte terrestre público de pasajeros. Este sistema se presenta como un modelo de gestión por el cual una operadora administra de forma centralizada los recursos provenientes del recaudo de una tarifa, a través de un aporte realizado por todos los integrantes de la organización a un fondo único, a partir del cual se realiza un reparto equitativo entre todos los miembros

### ¿Cómo funciona la caja común?

La caja común es un mecanismo para manejar la recaudación de pasajes y la operación del servicio del transporte público de manera centralizada, es decir, las cooperativas trabajarán en función del cumplimiento de planes operacionales y de tareas asignadas a cada unidad. Se pretende pasar de un manejo individual a un manejo centralizado, tanto del dinero como de la prestación del servicio.

*Figura 1. Esquema conceptual de funcionamiento de la Caja Común.*



**Fuente.** Instructivo para el control y evaluación del sistema de Caja Común en las operadoras de transporte público (Resolución 002 DIR-2014-ANT, 2014)



### **¿Cuáles son los beneficios para el usuario del transporte?**

Con la caja común el usuario se beneficia porque habrá un sistema más ágil y ordenado, con paradas establecidas para subir o bajar de los buses con mayor seguridad, pagando en las paradas antes de abordar, recibiendo el vuelto completo y evitando los correteos y competencias de los operadores por ganar un pasajero en la ruta determinada.

### **¿Cómo ayuda este sistema a la seguridad integral del transporte?**

La caja común insertada a las nuevas operadoras que ya la han implementado en la ciudad de Quito, permite una planificación integral con nueva tecnología destinada al conteo de pasajeros y a determinar la frecuencia con la que los buses deben circular. Existen horas planas y horas pico que los buses deben optimizar sus flotas en determinadas horas del día, por lo que una buena reingeniería permitirá utilizar adecuadamente las rutas como las frecuencias de salidas y de vueltas. La lógica de distribución de la caja dependerá de los turnos y del kilometraje recorrido que cumpla cada unidad. No es posible que, en horas planas, cuando no hay suficientes pasajeros, los buses circulen semivacíos ocupando la vía pública y congestionando el tráfico de la ciudad innecesariamente.

### **Objetivos**

- Mejorar el nivel del servicio del transporte público (con la ampliación de cobertura, cumplimiento de horarios establecidos, seguridad vial, etc.).
- Fortalecer la organización empresarial de los operadores (con una estructura corporativa de administración de recursos y operacional).
- Aumentar la demanda de viajes en el transporte público, mediante la mejora en la calidad del servicio.
- Iniciar la implementación del nuevo sistema de gestión del transporte público de Quito, con sus tres subsistemas definidos.
- Mejorar los ingresos de los operadores de transporte público (a través de la distribución equitativa del recaudo, distribución efectiva de los kilómetros operados, el aprovechamiento de las economías a escala, etc.).

### **Ventajas y beneficios**

La caja común es una manera de gestionar el transporte público que, al tener principios de gestión empresarial, resulta efectiva y conveniente: mejora el ingreso de los operadores y las condiciones de trabajo, logra eficiencia en el servicio, disminuye los costos de operación y las disputas por rutas y pasajeros.

Según (López, 2016) La caja común en términos generales permite mejorar la administración de los ingresos económicos generados por las cooperativas de transporte público de pasajeros, lo que permite que genera algunas ventajas, las mismas que favorecen a la ciudadanía y a los socios como tal. Entre las más destacadas están:

- La repartición del dinero será de una manera total; es decir de la cantidad que recaude cada unidad de transporte de la ruta a la que fue destinada se hará el depósito a la cuenta que posea la compañía.
- La caja común además evitara que las unidades de transporte compitan entre ellas.
- Lo anterior, a su vez permitirá que se reduzcan los accidentes de tránsito.
- También cada unidad estará controlada con medidores de tiempo, esto a su vez se evitaría las congestiones en las horas pico.
- Se disminuye la contaminación ambiental.

- Se mejora la calidad de vida del conductor, se quitará la idea de competir con su compañero por captar más pasajeros o llegar más rápido a la parada.
- Se creará cultura entre los conductores, con esta técnica se hará uso exclusivo de las paradas ya establecidas.
- La ciudadanía de igual manera será la beneficiada, porque viajarán en transporte seguro.

Como consecuencia de aplicar la caja común, el servicio mejora y, por lo tanto, los usuarios se sienten más satisfechos y motivados a usarlo. Además, favorece la planificación de redes de transporte para que más pasajeros sean movilizados, es decir, posibilitan una mejor planificación del Sistema Metropolitano de Transporte.

#### **Desventajas de la caja común**

- La resistencia al cambio por parte de los socios y conductores.
- Incertidumbre por el destino de los recursos económicos entregados.
- Desconocimiento de nuevo método de recaudación.

Para que las características antes señaladas entren en funcionamiento es indispensable que las autoridades tomen el mando y manejen el dinero con total transparencia, para evitar la desconfianza entre los socios, mismos que deberán saber hacia dónde estará destinado su dinero.

### **3. RESULTADOS**

Dentro del análisis y estudio efectuado se puede comparar el aporte del sistema de caja común con los principios de Economía Solidaria determinados en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y aplicadas en las cooperativas de transporte del Sector no Financiero de la SEPS.

**Tabla 1.** Comparación entre los principios de Economía Popular y Solidaria Con el Sistema de caja Común.

<b>PRINCIPIOS DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA</b>	<b>RELEVANCIA CAJA COMÚN</b>
Transparencia en la información y rendición de cuentas	El Sistema de Caja Común procura transparentar la gestión de las organizaciones, principalmente en cuanto a las actividades de recaudo y de repartición de ingresos entre sus integrantes. Las organizaciones están adoptando estrategias para fortalecer el acceso a la información (administrativa y financiera) por parte de los socios y reducir las asimetrías de información. El sistema de Caja Común contribuye a una cuantificación formal de los ingresos generados por la prestación del servicio de transporte (antes desconocidos); información que sistemáticamente se pone en conocimiento de los socios. Es así que el sistema requiere mayor énfasis en la rendición de cuentas para evitar aquellas prácticas oportunistas entre socios cuyo fin sea aumentar sus ganancias por fuera del sistema.
Autogestión, autocontrol, corresponsabilidad	Las actividades de control son transversales en todos los componentes del sistema de Caja Común. A nivel operativo, los arqueos de caja constante son un mecanismo adoptado por las cooperativas visitadas que fortalece el autocontrol. Así mismo, es esencial que el Consejo de Vigilancia –como órgano de control interno de las actividades económicas– responda de manera

	sistemática y transparente a los socios en cuanto a la gestión de la Caja Común.
	La Caja Común promueve mecanismos de ahorro programado (una fracción de los ingresos repartidos), los cuales se orientan a asegurar el recambio y la repotenciación tecnológica de todos los vehículos.
	El valor promedio de la unidad de transporte que debe ser asumido por todos los socios, con el fin de establecer igualdad de condiciones en la actividad productiva, y establecer, a posteriori, un mecanismo de repartición igualitaria de los ingresos, mediante un desembolso fijo mensual acordado en Asamblea General.
	Las organizaciones podrían plantear a futuro la unificación de la marca y el modelo de los vehículos para facilitar la gestión del mantenimiento centralizado. Cabe anotar que estas iniciativas son facultativas de cada organización y no se vinculan directamente con el modelo de Caja Común.
Distribución equitativa y solidaria de excedentes (y de pérdidas) Organización democrática y participación en la gestión	El sistema de Caja Común establece una distribución equitativa de los recursos económicos derivados del recaudo. Por una parte, la centralización de las operaciones y del recaudo de ingresos permite socializar los riesgos operativos entre todos los socios de la organización; aspecto que –sin Caja Común– era afrontado individualmente por cada socio.
	La dinámica de Caja Común, más allá de la centralización de la operación y del recaudo, no refleja sistemáticamente el cumplimiento del Balance Social de la organización en términos de distribución equitativa y solidaria de excedentes. Este mecanismo incide únicamente en la incorporación de criterios de equidad en la distribución de los recursos generados entre los socios de la cooperativa. Los criterios de repartición del resultado económico difieren de una cooperativa a otra, en función de los parámetros identificados para el cálculo (kilómetros recorridos, número de pasajeros, entre otros) que serán aplicados previa aceptación de los socios en Asamblea y según las disposiciones impartidas por la autoridad competente.
Organización democrática y participación en la gestión	El sistema de Caja Común procura fortalecer el gobierno cooperativo, entendido como la institucionalización de aquellas prácticas democráticas por parte de los socios al interior de la organización y su participación activa en la definición de políticas y en la toma de decisiones. La aplicación del sistema de caja común revelan una activación del rol del socio en la definición de políticas institucionales frente a un cambio de naturaleza normativa que representa la Caja Común.
Prelación de los intereses colectivos sobre los individuales	La dinámica de operación –sin Caja Común– priorizó el alcance de intereses individuales sin que necesariamente se hayan configurado estrategias colectivas para afrontar

	riesgos. A pesar de que al interior de las cooperativas se habían conformado mecanismos de apoyo mutuo (fondos de solidaridad y de accidentes), éstos no respondían a un proyecto común, sino a casos emergentes. El sistema de Caja Común contribuirá a la institucionalización de este tipo de fondos. En varias organizaciones se ha establecido un fondo de ahorro programado a quince años, cuyo objetivo es disponer de recursos colectivos para la renovación de los vehículos de los socios.
--	--

**Fuente:** SEPS 2014

**Elaborado:** Los Autores

Para el análisis de la presente investigación se diseñó diez preguntas, cuya finalidad fue determinar el nivel de aceptación que tienen los socios de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Buses Urbanos Tungurahua, con la organización empresarial aplicada y la administración que se efectúa en los diferentes procesos.

Los resultados permitieron determinar de manera porcentual el nivel de conocimiento sobre la condición actual en la que se administra la Cooperativa de Transporte Tungurahua (CTT) y en base a los resultados obtenidos se determinará decisiones para mejorar la administración y la aplicación de los principios estipulados en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

A continuación, los resultados de las principales preguntas:

**¿Está usted de acuerdo con la situación actual en la administración de la cooperativa?**

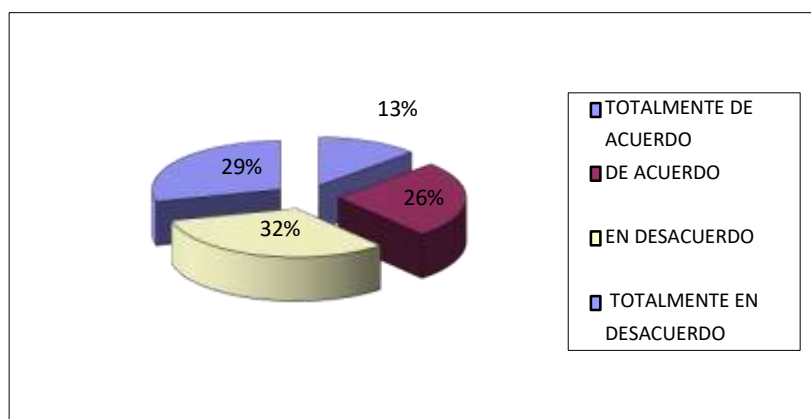
**Tabla 2.** Situación actual en la administración de la cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	13%
DE ACUERDO	8	26%
EN DESACUERDO	10	32%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	9	29%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** CTT

**Elaborado:** Los Autores

**Figura 2:** Situación actual en la administración de la cooperativa.



**Fuente:** CTT

**Elaborado:** Los Autores

**Análisis**

En esta pregunta se ha obtenido que tan sólo el 13% de sus socios está totalmente de acuerdo con la administración actual, lo que se determinará el cambio en la Gestión Organizacional, si recordamos que las Cooperativas se encuentran enmarcadas por La Ley de Economía Popular y Solidaria, en la cual establece claramente que el primer objetivo es la satisfacción de los requerimientos de sus socios, además la cifra que se registra en un 61% de los socios que están en desacuerdo, es un llamado a que se redirijan las estrategias en cuanto a la implementación de los servicios y de la administración en beneficio de los socios.

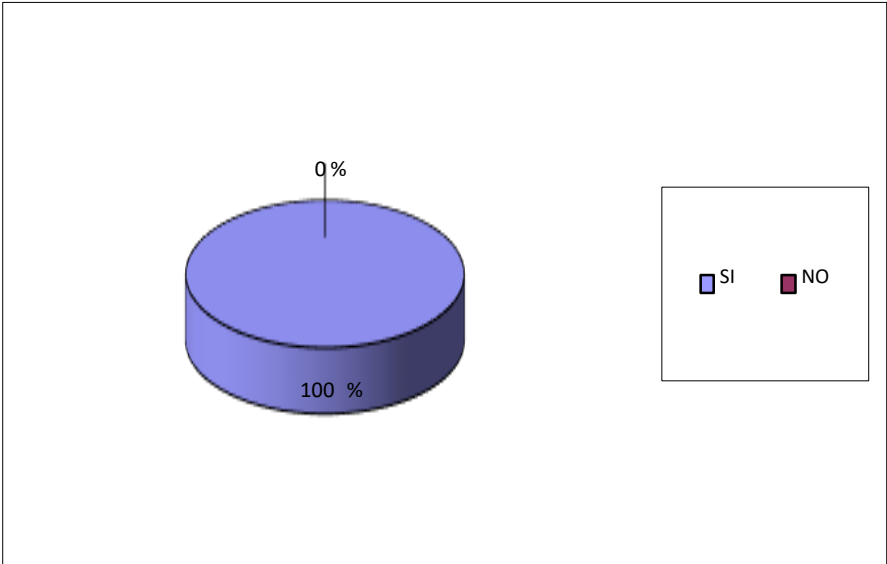
**¿Cree usted que al tener un parque automotor moderno beneficiaría en la rentabilidad de la cooperativa?**

**Tabla 3.** Parque automotor moderno beneficiaría en la rentabilidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	100%
NO	0	0%
TOTAL	31	100%

**Fuente:** CTT  
**Elaborado:** Los Autores

**Figura 3:** Parque automotor moderno beneficiaría en la rentabilidad.



**Fuente:** CTT  
**Elaborado:** Los Autores

**Análisis**

Esta pregunta refleja que la administración y sus socios se están centrando sólo en el producto (automotor); adicional refleja que sus socios y la administración es de manera empírica, sin embargo es de admirar el tesón y esfuerzo que les ha permitido posicionarse, sin embargo no nos podemos olvidar que existen otras Cooperativas que ofrecen también este servicio de transporte y que podrían implementar cambios organizacionales mejorando su competitividad, el pensar que sólo un vehículo nuevo incide en el incremento de la rentabilidad, en un mundo globalizado, es pensar que siempre serán los únicos en prestar este tipo de servicios.

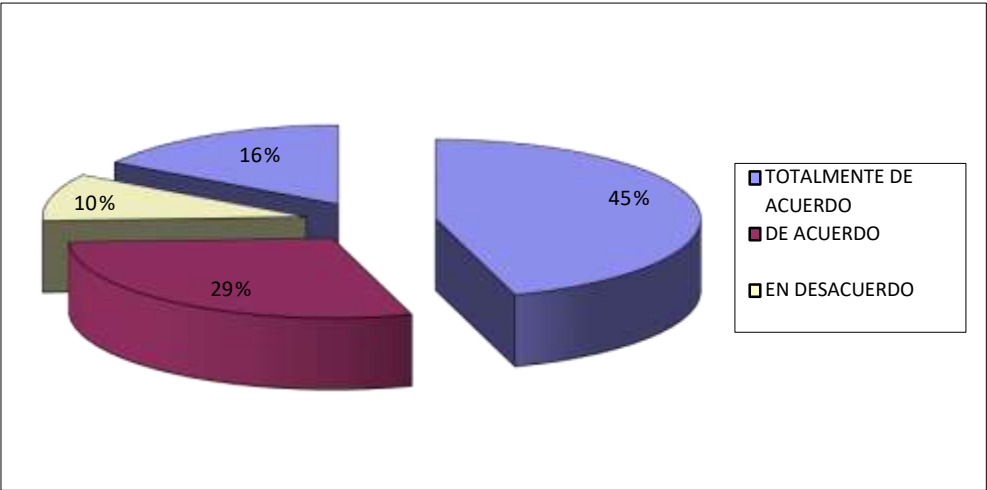
**¿Considera usted que es elemental la aplicación de una nueva herramienta administrativa para poder obtener un eficiente control en la cooperativa?**

**Tabla 4.** Aplicación de una nueva herramienta administrativa para poder obtener un eficiente control.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	14	45%
DE ACUERDO	9	29%
EN DESACUERDO	3	10%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	16%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cooperativa de Transportes Tungurahua  
**Elaborado:** Los Autores

**Figura 4.** Aplicación de una nueva herramienta administrativa para poder obtener un eficiente control.



**Fuente:** Cooperativa de Transportes Tungurahua  
**Elaborado:** Los Autores

**Análisis**

El 74% de los encuestados manifiestan que se debe adoptar o incluir otras herramientas para mejorar la administración, el manejo de recursos financieros, la distribución de excedentes de la Cooperativa de Transporte Tungurahua, sólo un 26% se siente conforme con la forma como actualmente se administra, lo cual asegure la distribución equitativa de los ingresos. Las

personas encuestadas están conscientes de que se debería de adoptar una nueva postura a nivel administrativo.

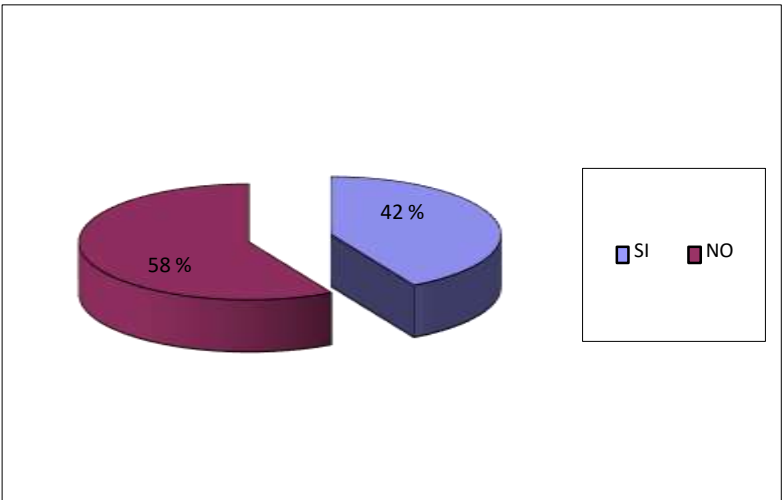
**Con respecto a la pregunta anterior ¿Conoce alguna herramienta que ayude a mejorar la gestión administrativa en la cooperativa?**

**Tabla 5.** Conoce alguna herramienta que ayude a mejorar la gestión administrativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	42%
NO	18	58%
TOTAL	31	100%

**Fuente:** Cooperativa de Transportes Tungurahua  
**Elaborado:** Los Autores

**Figura 5.** Conoce alguna herramienta que ayude a mejorar la gestión administrativa.



**Fuente:** CTT  
**Elaborado:** Los Autores

**Análisis.**

El 58% de los socios desconocen si existe una nueva forma de administrar lo que incide, en las competencias actuales de la cooperativa, por lo que se debe parte de esos ingresos a la asesoría y capacitación de quienes administran, y de sus socios para monitorear que se aplique la administración financiera empresarial de innovación.

**¿Cree usted que se debe diseñar un modelo administrativo llamado "caja común" para el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa y los artículos indicados en la ley de transporte de transito de seguridad vial?**

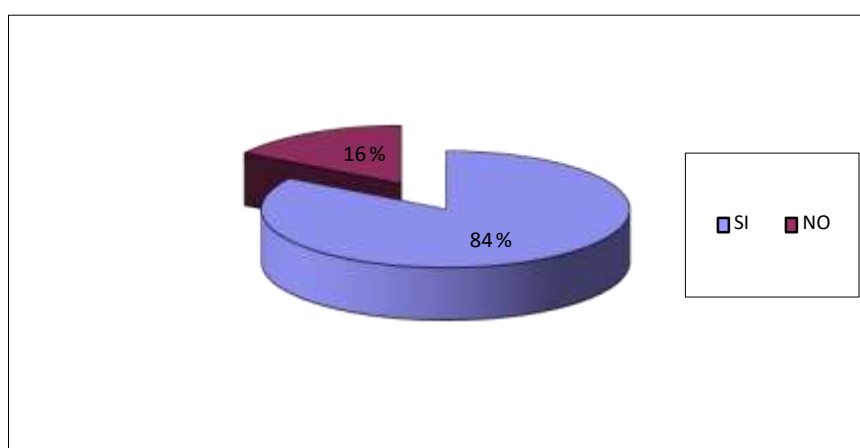
**Tabla 6.** diseño de un modelo administrativo llamado "caja común" para el cumplimiento de los objetivos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	84%
NO	5	16%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** CTT

**Elaborado:** Los Autores

**Figura 6.** Diseño de un modelo administrativo llamado "caja común" para el cumplimiento de los objetivos.



**Fuente:** CTT

**Elaborado:** Los Autores

#### **Análisis.**

El desconocimiento en cuanto a la caja común y la obligatoriedad que enmarca la Ley de Economía Popular y Solidaria, obliga a mejorar las competencias de la Cooperativa de Transporte Tungurahua, porque se debe recordar que existe otras Cooperativas con las que tendrían que competir, el 84% de las personas comprenden la obligación de esta nueva forma administrativa, pero esta pregunta revela la necesidad de actualizarse y conocer el nuevo sistema a nivel nacional de funcionamiento de las Cooperativas.

#### **4. DISCUSIÓN**

Los resultados que se obtuvieron en las encuestas demuestran que el actual sistema de administración de la Cooperativa de Transporte Tungurahua se debe cambiar, del 100% de encuestados manifiesta sólo el 13% que tiene una afinidad y está de acuerdo con la actual administración, porcentaje que refleja el inconformismo del resto de socios por la dirección o los métodos que se utiliza para alcanzar objetivos.

Es necesario escuchar a ese otro 87% restante de los encuestados, la idea es que todos sus socios se sientan identificados con la parte administrativa y con el cumplimiento de metas.

La inconformidad por parte de los socios en cuanto a la rentabilidad y la forma en la Gestión Administrativa, se refleja de manera directa en la encuesta, estos son indicadores que se debe



priorizar dentro de la toma de decisiones, debemos recordar que cada socio es importante para la Cooperativa de Transporte Tungurahua, no podemos asumir que todo está bien, sin analizar las opiniones de los socios.

Estos resultados promueven que se revise las actuales políticas y normas de trabajo, y que se incluya dentro de las estrategias a cada uno de los socios, porque todos forman parte del sistema operativo en la transportación.

Es importante la asesoría externa en cuanto a la Gestión Administrativa, muchas veces el imponer y no mediar crea ambientes climas tensos de trabajo, lo que incide en el desarrollo económico, los indicadores son importantes y no una simple información de datos y opiniones.

## **5. CONCLUSIONES**

Podemos concluir que existen puntos de opiniones totalmente diferenciadas entre la Administración y de los socios, basándonos en la información obtenida mediante encuesta, es evidente que la Gestión Administrativa deberá cambiar no el norte o sus objetivos, porque definitivamente todos aspiran mejorar sus ingresos; pero no con las actuales estrategias.

La necesidad de adoptar otro sistema de competencia, es necesario, debemos recordar que dentro de toda Organización los cambios son normales, no podemos continuar con sistemas tradicionales para la administración, la inconformidad de los socios se refleja en las competencias y esto puede desmejorar la imagen corporativa, no podemos vivir pensando que se puede sobrevivir por el hecho de ser pioneros en el mercado si no se adecúa a las nuevas tecnologías y necesidades del mercado.

El trabajo de equipo dentro de quienes administran la Cooperativa de Transporte Tungurahua debe ser incluyente, de tal manera que eleve los niveles de participación de cada uno de los socios, esto incidirá en el ambiente de trabajo y el buen vivir como lo exige la Constitución de la República.

Esta investigación permitió aplicar y demostrar el cumplimiento de la norma legal vigente que se basa en el mejoramiento de las competencias, en el actual mercado globalizado, y la implementación de la caja común de acuerdo a la "Ley de Economía Popular y Solidaria, la cual establece el Parágrafo II. Art. 64.- Cooperativas de caja común.

La implementación de un sistema de caja común justifica por la predisposición que tienen sus socios de adoptar un eficiente control en la Cooperativa y la renovación de herramientas Administrativas.

## **6. BIBLIOGRAFIA**

Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador. (2014). Resolución 002 DIR-2014-ANT. *Instructivo para el control y evaluación del sistema de Caja Común en las operadoras de transporte público*. Quito: Registro oficial. Obtenido de <https://www.ant.gob.ec/index.php/transito-7/resoluciones-2017/file/3969-resolucion-nro-002-dr-2017-ant>

Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador. (2014). Resolución No.122-DIR-2014-ANT. *Metodología para la fijación de tarifas de transporte terrestre intracantonal o urbano* (pág. 2). Quito: Registro Oficial.

Asamblea Nacional del Ecuador. (16 de Jun de 2014). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/interna-npe?760>

Asamblea Nacional del Ecuador. (31 de Dic de 2014). *Ley organica de transporte terrestre transito y seguridad vial*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp->

content/uploads/2016/04/LEY-ORGANICA-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIAL.pdf

- Báez, P. (2012). *Diseño de una metodología para la gestión administrativa de la Caja Común en Empresas de Servicio de Transporte de Pasajeros Urbanos. Caso: Compañía de Transportes Guadalajara S.A.* Quito: Universidad Simón Bolívar.
- Cal, R., Reyes, M., & Cárdenas, J. (2007). *Ingeniería de tránsito* (8va ed.). México D.F.: Alfaomega.
- Instituto de Normalización, INEN. (1979). *Guía de normas mínimas de urbanización*. Quito: INEN. Obtenido de <https://archive.org/details/ec.gpe.29.1979>
- López, A. (Dic de 2016). *Repositorio Universidad Técnica del Norte*. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/5951/1/02%20ICA%201295%20TRA%20BAJO%20DE%20GRADO.pdf>
- Molinero, A., & Sánchez, L. (2005). *Transporte Público: Planeación, diseño, operación y administración*. México: UAEM. Obtenido de [https://kupdf.com/download/transporte-p-uacute-blico-planeaci-oacute-n-dise-ntilde-o-operaci-oacute-n-y-administraci-oacute-n-escrito-por-angel-molinero-luis-ignacio-s-aacute-nchez-arellano\\_58ab9b376454a7f249b1e986\\_pdf](https://kupdf.com/download/transporte-p-uacute-blico-planeaci-oacute-n-dise-ntilde-o-operaci-oacute-n-y-administraci-oacute-n-escrito-por-angel-molinero-luis-ignacio-s-aacute-nchez-arellano_58ab9b376454a7f249b1e986_pdf)
- Moncayo, A. (2011). Caja común. Buen viaje. *Revista para la transportación*, Ed. 97, Quito, *Ediecuatorial*, 6-15.
- Torres, R. (2013). Sistema integrado de recaudo (SIR). *En* <http://www.revistabuenviaje.com.ec/articulo-central/sistema-integrado-de-recaudo-sir>.