



Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475
 RFC: AT1120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

Año: VII Número: Edición Especial Artículo no.:78 Período: Febrero, 2020.

TÍTULO: Estrategia financiera para las operadoras de transporte urbano de la ciudad de Tulcán.

AUTORES:

1. Máster. Nixon Patricio Lastra Calderón.
2. Máster. Javier Mauricio Lucero Salcedo.
3. Máster. Danny Mauricio Sandoval Malquín.

RESUMEN: La asociatividad es fundamental para motivar a los socios para que se integren a los procesos como mecanismo de sobrevivencia en un mundo altamente competitivo, esta estrategia de gestión financiera para las operadoras denominada Caja Común propicia un manejo técnico, humano y transparente de la administración de las operadoras de transporte urbano de pasajeros de la ciudad de Tulcán. Es una solución urgente, obligatoria, ya que las frecuencias son otorgadas por el Estado; actualmente, el servicio de transporte está colapsado, por eso se propone un sistema de planificación estratégica financiera que es un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos para la evaluación de una organización, debe contener procesos de organización siempre enfocados en la satisfacer las demandas de los clientes.

PALABRAS CLAVES: Caja, Común, Estrategia Financiera, Gestión.

TITLE: Financial strategy for urban transportation operators of the city of Tulcán.

AUTHORS:

1. Máster. Nixon Patricio Lastra Calderón.
2. Máster. Javier Mauricio Lucero Salcedo.
3. Máster. Danny Mauricio Sandoval Malquín.

ASBTRACT: The associativity is fundamental to motivate the partners to integrate to the processes as a mechanism of survival in a highly competitive world; this strategy of financial management for the operators called Common Box favors a technical, human and transparent management of the administration of the operators of urban transport of passengers of the city of Tulcan. It is an urgent solution, mandatory since the frequencies are granted by the State; at the moment, the transport service is collapsed, for that reason, a system of financial strategic planning is proposed that is a set of methods, instruments and objectives for the evaluation of an organization, it must contain processes of organization always focused in the satisfaction of the demands of the clients.

KEY WORDS: Common Fund, Strategy, Financial, Management, Economy, Popular, Solidarity

INTRODUCCIÓN.

Las organizaciones empresariales pequeñas, medianas y grandes se sustentan en los procesos administrativos, económicos y financieros, con la finalidad de persistir en el tiempo, la asociatividad es otro factor importante en el logro de sus fines; en la ciudad de Tulcán, existen tres operadoras autorizadas para brindar el servicio de transporte urbano de pasajeros, organizaciones que funcionan con socios que hacen una gestión financiera y económica de forma individual, aislada del ente que son parte, ya que la organización solo constituye en paraguas para brindar el servicio que es concesionado por el Estado ecuatoriano a través de organismo rector en materia de transporte, por medio del permiso de operación.

La asociatividad es fundamental y las organizaciones deben buscar diversos mecanismos, para cautivar y motivar a los socios para que se integren a los procesos empresariales como mecanismo de sobrevivencia en un mundo altamente competitivo, (Saavedra, 2016) afirma: “toda empresa debería reconocer la importancia que tiene el proceso de definir a dónde se quiere llegar a través del tiempo, es decir, la importancia de realizar planeación estratégica, dado que las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo” (pág. 16).

Los socios son personas naturales que buscan a través de la asociación brindar un servicio que debe ser de calidad; y, tienen que luchar con el manejo de costes de producción del servicio, por cuanto cada socio aporta con una unidad de transporte y paga una cuota para ser parte de la concesionaria del permiso de operación, llámense cooperativa o compañía, cada socio se ve enfrentado a obtener una rentabilidad asumiendo costos y riesgos, por su manejo empírico, por esta razón la actividad que se ve amenazada cuando por asumir ciertos riesgos para obtener costos de producción bajos, por ejemplo suministros de mala calidad, cambiados no con la frecuencia que demandan las técnicas de mantenimiento de la herramienta que es el vehículo y sobre todo con el manejo del talento humano que labora en las unidades de transporte urbano, están en una precarización laboral¹ y el pasivo contingente que lleva implícito puede ser desastroso para el socio.

Estos riesgos asumidos por el socio, se ven reflejados en la calidad del servicio (Duque Oliva, 2005) citando a (Lovelock, 1990, p. 491) “El servicio al cliente implica actividades orientadas...a la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional), que exigen a los conductores a recaudar más, es decir “concesionario estará interesado en tomar acciones que le permita captar la mayor cantidad posible de pasajeros” (Sánchez, 2010).

¹ La creación de contratos de trabajo que desamparan al trabajador en sus derechos socio-laborales (Añez, 2016) citando a (Bravo, 2010).

El artículo 283 de la Constitución del Ecuador define al sistema económico como “social y solidario, que reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008a).

La asociatividad de personas dedicadas al servicio de transporte debe buscar unir esfuerzos a través de diversas formas: empresas ², cooperativas³, para ser concesionado por el Estado por medio de un permiso de operación para brindar el servicio de transporte de pasajeros en el sector urbano, por lo tanto están regulados por medio de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, la misma que establece en su décima tercera disposición transitoria (Asamblea Nacional Constituyente, 2008b), por medio de su órgano rector la Agencia Nacional de Tránsito emite la Resolución 002-DIR-2014-ANT, para el control y dispone la creación de la Caja Común y en el artículo 4 define como: “Modelo de gestión por la cual una operadora de transporte terrestre público de pasajeros administra los recursos provenientes del cobro de una tarifa, de forma centralizada y aportando a un fondo único integrado por todos sus socios, generando un reparto equitativo entre los integrantes de la operadora y respetando reglas definidas de forma previa” (Agencia Nacional de Tránsito, 2014).

La Caja Común es un mecanismo de recaudación cooperativo, solidario que se viene implementando en varios países de la región así lo expresa (Cobo, 2017) “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

² Organización dedicada a actividades que persigue fines económicos o comerciales para satisfacer necesidades de bienes o servicios (Wikipedia).

³ Asociación autónoma de personas unidades voluntariamente, para formar una organización democrática (Wikipedia).

más de dos décadas en la puesta en marcha en este tipo de iniciativas con proyectos de inversiones públicas y privadas; Colombia (en los departamentos de Pasto, Neiva, Santa Marta, Armenia y Medellín); además, de México y Argentina.

En Ecuador, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la Agencia Nacional de Tránsito son entes reguladores de la Caja Común de las operadoras de transporte urbano, con la finalidad brindarles asesoría, establecer un grado de confianza y ayudar al acoplamiento dentro de un funcionamiento adecuado a través de una gestión eficaz y eficiente.

La Caja Común es una exigencia legal obligatoria para todas las operadoras de transporte de pasajeros, conforme lo dispone la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. El transporte público constituye 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. La prestación del servicio, donde cada dueño lleva su responsabilidad de producir su unidad de transporte basándose mediante la Caja Común como un mecanismo para mejorar el transporte, es una herramienta 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, las condiciones de trabajo, mejorar el servicio y disminuir las competencias con otras operadoras por los pasajeros (Villa, Collaguazo, Cevallos, & Atienza, 2018).

De acuerdo con la información del Registro de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (ROEPS) en la provincia del Carchi y de manera especial la ciudad de Tulcán no se ha establecido el sistema de Caja Común, pero hay interés de varias operadoras de transporte por establecer este sistema que es obligatorio, que ayuda a la administración del sector del transporte urbano; por ello está propuesta de generar como una estrategia, este “esquema financiero debe estar enfocado en tres (03) grandes áreas las cuales son: La reducción de los costos de producción del servicio, incremento de la efectividad de la información que soporta el proceso de toma de decisiones estratégicas y mayor

participación en la actividad estratégica de la organización” (Cabrera, 2017), modelo de gestión de Caja Común que permitirá consolidar a las tres operadoras de Tulcán en una sola organización financiera; que, además, trabajaría en las mismas rutas y frecuencias.

La estrategia financiera aplicado a la Caja Común considerando que actualmente los socios pertenecen al sistema asociativo – cooperativista pero las unidades son propiedad de la persona natural, por lo que los ingresos por unidad operativa de bus no son contabilizados en el ente, sino, únicamente por métodos propios de cada socio, ésta forma empírica y no sistematizada de ejecutar el servicio de transporte de las operadoras y formar la Caja Común como una estrategia financiera permitirá, entre otras cosas: optimizar la flota vehicular, generar mayores ingresos a sus socios, mejorar la calidad de servicio e incrementar las condiciones de seguridad vial (Cobo, 2017).

La Caja Común debe tener “sustentabilidad financiera de la gestión tanto de su recurso humano, financiera y logístico, además del trabajo coordinado...que le permitirán alcanzar y sostener altos estándares de atención y equilibrio financiero, y que a su vez estos sean percibidos por los usuarios” (Leyton, 2019), lo que redundará en la percepción de satisfacción de calidad.

“El modo de funcionamiento del sector cooperativo de transporte ha reflejado un rezago en cuanto a las prácticas gerenciales de sus organizaciones que se traduce en una estructura sin procesos de operación y control definidos. Así el sistema de caja común representa un cambio en la lógica organizacional del sector, mediante la definición de una estructura que centralice el recaudo y la prestación del servicio de transporte, así mismo este sistema plantea para las organizaciones el reto de combinar herramientas de gestión con prácticas cooperativas que evidencien una ruptura en la generación informal e individual de ingresos” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015).

La desleal competencia entre los operadores y no contar con la Caja Común evidencia un inadecuado manejo del sector en vista que cada propietario busca los ingresos y esto causa caos en el ordenamiento del tránsito de la ciudad y un mal servicio a la ciudadanía, además, la situación financiera no es la mejor de manera individual de cada socio. “El esquema tradicional organizativo de las empresas de transporte frente al fondo de caja común se vuelve hasta cierta parte obsoleto mediante los grandes avances de la gestión empresarial en la época de la globalización...es necesario competir en el mercado como una organización que persigue un solo objetivo en iguales condiciones” (Guerrero, 2019).

Las operadas de transporte urbano al crear y establecer la Caja Común disminuirán la competencia desleal entre socios, despachadores y fomentará la equidad, mediante una óptima administración de los recursos, como también permitirá mejorar la productividad en el personal que laboran en las operadoras de transporte con organización y sobre todo apegadas al cumplimiento de disposiciones legales por los órganos reguladores del transporte.

La falta de comunicación de los actores del sistema de transporte (trabajadores: conductor y ayudante) que tienen realidades distintas con relación a los dueños de los buses, la mayoría de los propietarios no les permiten gozar de todos los beneficios de ley (afiliación al IESS, ropa de trabajo, remuneraciones completas y el goce de vacaciones, es decir de los derechos laborales que tienen los servidores del transporte urbano).

Además, los trabajadores no cuentan con un seguro contra accidentes, en muchas ocasiones en accidentes suscitados han sido el propietario y el conductor quien ha tenido que asumir estas contingencias, solventar la situación ya que esta actividad genera riesgos.

Las exigencias de los propietarios, para contar con mayores ingresos, les imponen una base económica diaria que deben entregar, sin tomar en cuenta que no siempre hay la misma cantidad de

usuarios; debido entre otras a estas exigencias se ocasiona el desorden las “aguantadas” el recorrido para recoger más pasajeros y así se genera el mal servicio que se presta a la ciudadanía en general.

Esta estrategia financiera que es la Caja Común en el sector de transporte urbano de pasajeros también converge 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 (Villa, Collaguazo, Cevallos, & Atienza, 2018).

Lo que permite mejorar la calidad del servicio de transporte urbano a la ciudadanía en general, por lo tanto, mejora la economía de los dueños de las unidades, existirá satisfacción, motivación, ya que esta gestión permitirá que exista la unidad entre todos los beneficiarios.

Con la implementación de la Caja Común la recaudación de los distintos buses de las operadoras se acumula en una sola cuenta; y, luego de los costos y gastos se distribuye de manera equitativa entre las unidades participantes. Esta estrategia financiera de la Caja Común cambiará radicalmente la forma actual del manejo económico de cada propietario (socio), que maneja de manera autónoma su contabilidad personal, obligaciones tributarias y la relación contractual con los operarios del vehículo. Además, los socios no pierden los derechos de propiedad y su pertenencia a la cooperativa, lo único que acontece ceden la administración administrativa, logística, económica y financiera en busca de dar sostenibilidad a su emprendimiento.

La Caja Común es un modelo de gestión que centralizada, bajo principios de eficiencia, equidad, economía y calidad, la administración y operación de todos los medios (recurso humano y flota de autobuses) necesarios para la prestación del servicio de transporte planifica, organiza y 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 (Cobo, 2017).

El objetivo de esta estrategia de gestión financiera para las operadoras por intermedio de la Caja Común es “propiciar un manejo técnico, humano y transparente en el proceso delicado de la administración y la asignación de los recursos financieros en las organizaciones...mediante un modelo con un enfoque integral, sistémico y que conlleve a coadyuvar al proceso de toma de decisiones” (Cabrera C. F., 2017). Para dejar atrás la desorganización en las finanzas de los socios de la empresa de transporte de buses sumado a estos problemas la competencia desleal, que genera un caos para la ciudadanía, los usuarios y conflictos entre directivos, socios y autoridades locales.

“La planificación estratégica financiera es un proceso que abarca un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos para la evaluación de una organización, con el fin de prever sus necesidades de fondos y su correcta utilización representa una ventaja sostenible” (Romero, 2018). Por eso los elementos que conforman estructura del modelo de gestión de la Caja Común para las operadoras de transporte urbano de pasajeros debe primar la planificación y este sistema debe contener los procesos de organización para la operación, mantenimiento, recaudación y distribución de los ingresos, siempre enfocados en la satisfacer las demandas que serán requisitos para la organización, además, sean estos usuarios quienes califiquen la satisfacción del servicio recibido y retroalimenten a los directivos para la toma de decisiones de mejora continua.

Métodos.

Se utilizó la modalidad de investigación mixta cuali-cuantitativa ya que permitió un diagnóstico del problema a investigar sobre la base teorías de expertos sobre el tema publicados en revistas; además, de investigación de campo por medio de encuestas, para definir la situación actual de las finanzas de los socios de las operadoras de transporte urbano de la ciudad de Tulcán. La investigación descriptiva permitió referir el entorno de las operadoras respecto del manejo administrativo, contable y la

situación financiera; también, se utilizó la investigación correlacional para relacionar y vincular las variables organizativas, administrativas, económicas y financieras de la investigación.

Como método de empírico se utilizó el análisis documental para caracterizar la administración y operación, para obtener la mayor información y evidenciar el análisis económico y financiero. En tanto que los métodos del nivel teórico del conocimiento fue el Histórico-Lógico que facilitó establecer la historicidad de problemas similares a nuestro estudio de investigación anteriores en otras latitudes, así como analizar y dar lógica a las posibles soluciones a través de la gestión de la Caja Común; el método Analítico-Sintético permitió mediante a través de del análisis del problema como un todo se realice una síntesis de lo más relevante para la investigación y aportar a la solución del problema al investigar la parte financiera de los socios de las operadoras y así poder llegar a sintetizar en que forma va contribuir el manejo de la caja común. El método mixto contribuyó a analizar desde lo particular a lo general; es decir, desde el manejo de una Caja Común hasta llegar a realizar un modelo financiero para este fin.

La población y muestra para recopilar la información se aplicó a 57 personas que representan el número total de propietarios de las unidades y socios de las operadoras de transporte urbano de la ciudad de Tulcán. Las técnicas de investigación fue la encuesta y como instrumento el cuestionario.

Resultados.

La investigación revela que el 88% de los socios de las operadoras de transporte terrestre conocen que la ley dispone se conforme la Caja Común, para administrar, transparentar los ingresos que generen en las rutas asignadas y tan solo el 12% desconoce de esta disposición. Es decir, hay una mayoría que pese a conocer no ha puesto en ejecución esta disposición que permite y contribuye a organizar los ingresos como también a organizar las rutas y frecuencias asignadas a cada operadora.



Figura 1. Datos estadísticos. Fuente: (Guerrero, 2019).

La investigación nos ha revelado que tan solo el 40% de los propietarios o socios de las operadoras no han recibido capacitación sobre el funcionamiento de la Caja Común, lo que demuestra que, si hay interés de los directivos para empujar esta herramienta, pero que hace falta insistir en ello.

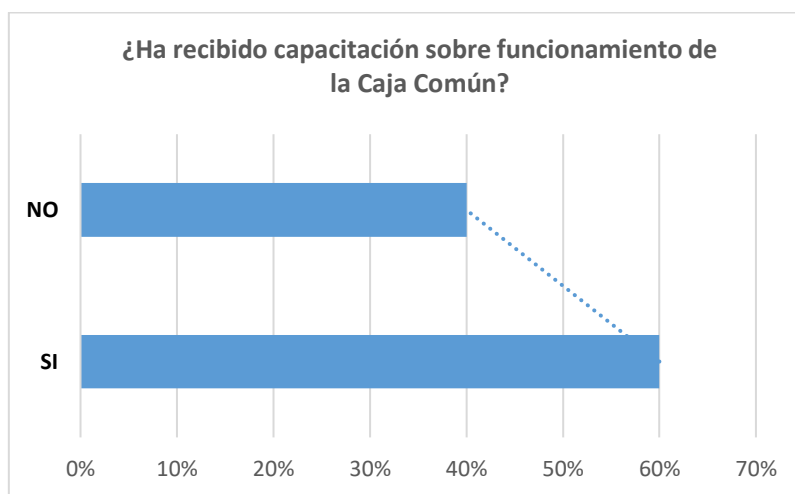


Figura 2. Datos estadísticos. Fuente: (Guerrero, 2019).

Respecto de cómo es la administración actual de las operadoras de pasajeros de transporte urbano en la ciudad de Tulcán; el 74% desconoce si los directivos de las operadoras tienen un plan de gestión financiera, operativa para los socios y para existencia la misma operadora.



Figura 3. Datos estadísticos. Fuente: (Guerrero, 2019).

La forma de organización de las operadoras es deficiente, ya que no han definido la visión, misión y los valores institucionales conforme no revela que el 74% de los socios de las operadoras que desconocen o no sabe si hay o tiene un norte a seguir.



Figura 4. Datos estadísticos. Fuente: (Guerrero, 2019).

Del análisis respecto de que si el transporte público de pasajeros es la actividad económica principal se determina que solo el 49% de los socios entrevistados tienen como actividad principal el transporte

urbano, mientras que el 51% es una actividad complementaria en la generación de los ingresos económicos.

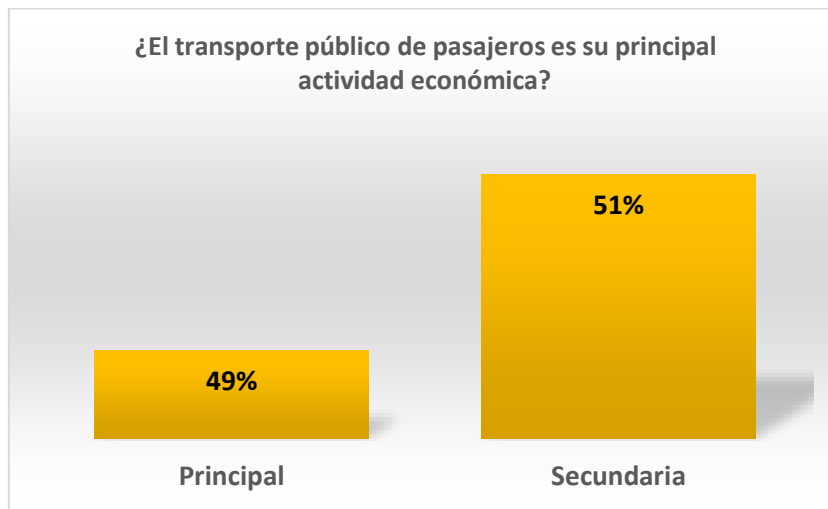


Figura 5. Datos estadísticos. Fuente: (Guerrero, 2019).

Este estudio también nos reveló que los socios de las tres operadoras, que 4,2 de cada 10 están dispuestos a conformar la Caja Común, que 2,5 tienen alguna expectativa, pero que sólo 1,4 no desea conformar.



Figura 6. Datos estadísticos. Fuente: (Guerrero, 2019).

El 70% de quienes están a favor y tienen expectativas de la conformación de la Caja Común, desearían que se repartan los ingresos líquidos en forma equitativa.

Discusión.

El actual modelo de gestión financiera es individualista y genera desigualdad, competencia desleal y no es rentable para los socios de las operadoras, ya que además asume riesgos laborales, que eventualmente podría afectar el patrimonio, por esta razón en cumplimiento de lo que dispone la normativa legal vigente es urgente cambiar el modelo de gestión.

La estrategia financiera de gestión del modelo de Caja Común (Figura 7) que se presenta se guiaría por los principios de eficacia, eficiencia, economía y calidad, el sistema de gestión estará dividido en tres niveles de organización por procesos: *Gobernante* responsable de la planeación estratégica de la Caja Común; *Operativo*, responsable de planeación, programación y funcionamiento operativo de la flota vehicular de acuerdo a las políticas determinadas por el proceso gobernante; y, *Administrativo Financiero*, responsable del apoyo logístico, organización financiera administrativa, talento humano y seguridad y salud ocupacional.

La eficacia que como principio de la Caja Común se verá al momento de emitir políticas, metas y objetivos anuales, plurianuales para el ente, la política de eficiencia estará en el uso de los recursos materiales, humanos y sobre todo en la planificación mediante el uso del POA⁴, la economía al minimizar costos y maximizar utilidades, el principio de la calidad deberá estar en la satisfacción de los clientes interno y externos, todos estos principios guiarán la acción del ente denominado Caja Común.

⁴ **Planificación Operativa Anual una herramienta de la gestión estratégica.**

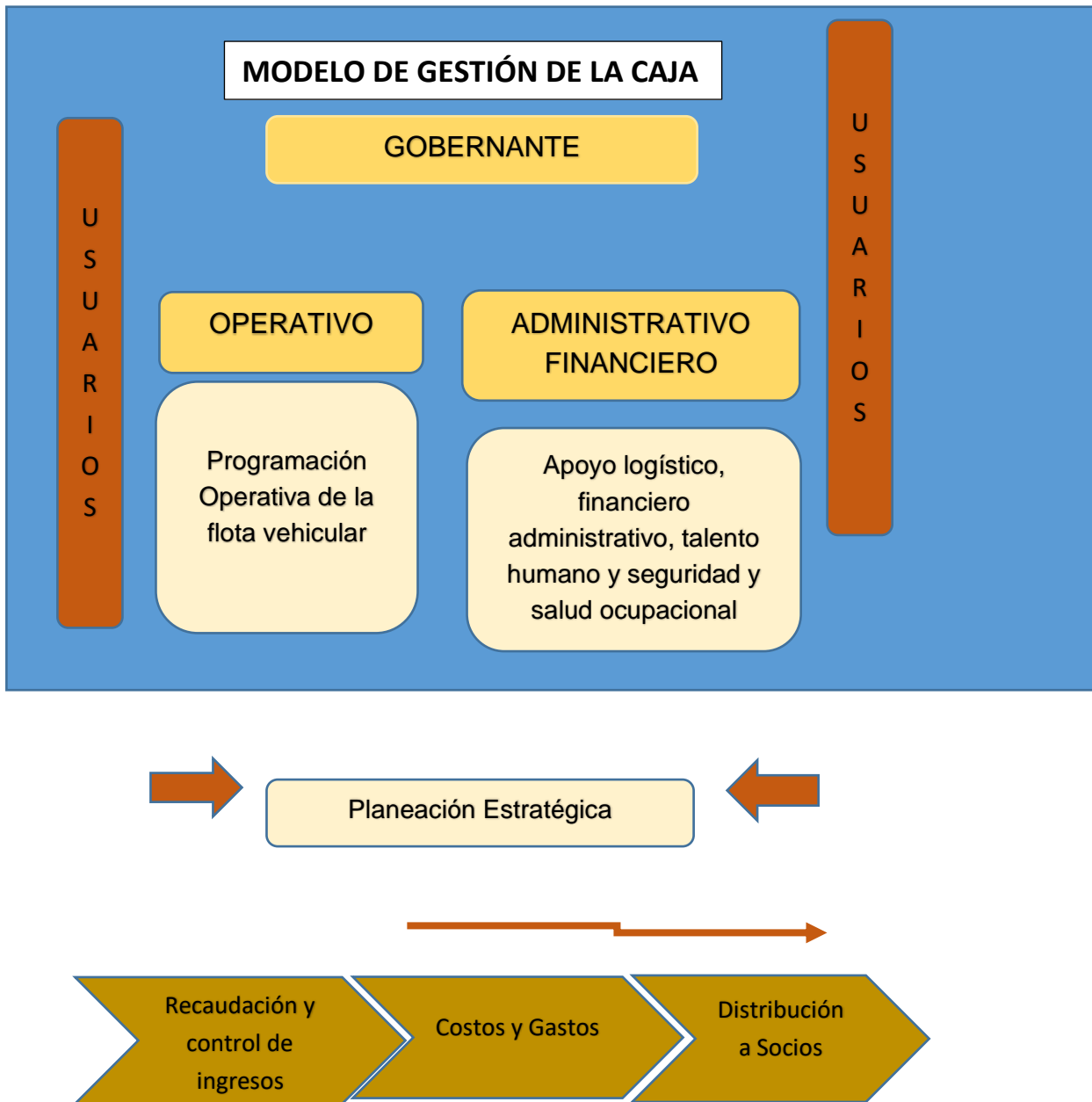


Figura 7. Modelo de Gestión de la Caja Común. Fuente. Autor 2019.

En la actualidad, los emprendedores del transporte público se asocian en cooperativas u compañías para tener un paraguas para el emprendimiento, en vista que los socios solo aportan una cuota mensual para la sostenibilidad operativa de la operadora, esta organización no crece ni busca horizonte en el tiempo ya que no cumple el rol de caminar junto a sus asociados hacia otro estadio de la gestión que

contribuya al bienestar de los asociados y brindar un servicio de calidad, ya que dentro de la organización son socios y competencia a la vez.

La cadena de valor de la Caja Común estará establecida en la centralización de los ingresos, mediante procesos de recaudación y control, con el uso de herramientas físicas y de tecnología que existe en el mercado, el modelo también concentra las actividades de costos y gastos, que permitirá distribuir en el ejercicio económico anual, para finalmente distribuir los excedentes o utilidades entre los partícipes del fondo de Caja Común.

La estrategia de la Caja Común busca reducir costos, mitigar riesgos y ser una organización que brinde calidad en el servicio y cubra las rutas que demanda la ciudadanía, esto se puede lograr mediante la asociatividad y centralizando el manejo de los ingresos, organizando rutas y frecuencias, estableciendo un sistema de costos de mantenimiento de los automotores y de adquisición de partes y repuestos al por mayor y a distribuidores, evitando así la cadena de intermediarios.

Tabla 1. Distribución de Ingresos en el Modelo de Gestión Financiera de la Caja Común.

DETALLE		CONCEPTO	PARAMETRO
Ingresos		valor recaudado por pago de pasajes en las unidades (buses) de manera diaria y mensual	Número de pasajeros diarios por unidad por costo de pasajes
Costos y gastos	Fijos	Valor de remuneraciones de conductores y ayudantes (sueldo + beneficios sociales) Matricula de vehículos, contratos de operación	Valores de los costos y gastos mensuales, para la operación de la caja común
	Variables	Mantenimiento, combustible, lubricantes, casta básica de repuestos, neumáticos	
	Administrativos	Arriendos, suministros de oficina, tasas, gastos de administración	
Distribución económica		De acuerdo al porcentaje de contribución del ingreso	Liquidación mensual, pagado en cuentas del sistema financiero nacional
Programación		Cronograma de frecuencias, horarios y número de vueltas por unidad	Disponibilidad de unidades
Administración		De conformidad con los estatutos aprobados por los socios de las operadoras integrantes de la Caja Común	Directivos elegidos de manera democrática

Fuente: Autor 2019.

CONCLUSIONES.

La Caja Común es un modelo de gestión administrativo y operativo, guiado por principios de solidaridad, eficacia, eficiente, económico y de calidad, que permite organizar a las operadoras de transporte urbano de la ciudad de Tulcán, además, se tendrá un sistema de transporte menos caótico porque evita el congestionamiento vehicular y la competencia desleal entre transportistas por tener pasajeros, generando un mal servicio a la ciudadanía.

El modelo permite centralizar los ingresos de las 57 unidades pertenecientes a los socios de las tres operadoras de transporte urbano de la ciudad de Tulcán; como los costos y gastos de la operación, para luego liquidar el remanente entre los socios participantes de acuerdo a las reglas que se establezcan.

Entre las ventajas del sistema de Caja Común está que el propietario de la unidad evita riegos y contingencias con el manejo de contratos laborales, de mantenimiento de la unidad de transporte, matriculación, seguros y otros gastos operativos; además, se garantiza una rentabilidad producto de una operación racional, organizada, solidaria, que les traerá incluso la aceptación ciudadana.

Otra cosa importante es el aspecto del manejo del talento humano, el sistema de Caja Común buscará capacitación, responsabilidad y el pago de las remuneraciones de conformidad con la ley, lo que en la actualidad no sucede por la desorganización y el sistema perverso de competir por llevar más pasajeros en perjuicio de los usuarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Agencia Nacional de Tránsito (2014) Resolución No 002. Instructivo para el control y evaluación del sistema de caja común en las operadoras de transporte público terrestre.
<https://www.ant.gob.ec/index.php/transito-7/resoluciones-2014/file/2027-resolucion-no-002-instructivo-para-el-control-y-evaluacion-del-sistema-de-caja-comun-en-las-operadoras-de->

[transporte-publico-terrestre](#)

2. Asamblea Nacional Constituyente. (2008a). Constitución de la República del Ecuador. Quito: Registro Oficial 449.
3. Asamblea Nacional Constituyente. (2008b). Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Quito.
4. Añez, C. (2016). Flexibilidad laboral: ¿fin del trabajo permanente? Telos Vol. 18, No. 2, 250-265.
5. Cabrera, C. (2017). Gestión Financiera aplicada a las organizaciones. Dominio de las Ciencias, ISSN: 2477-8818, Vol. 3, núm. 4, 220-232.
6. Cobo, D. (2017). Modelo de Gestión del Sistema de Caja Común para Transporte Interprovincial.
7. Duque Oliva, E. (2005). Revisión del concepto de calidad de servicio y sus modelos de medición. Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Vol. 15, núm. 25 enero-junio, 64-80.
8. Guerrero, S. (2019). Gestión Financiera para una caja común. Universidad Regional Autónoma de los Andes.
9. Leyton, C. M. (2019). Sustentabilidad Financiera y Excelencia en la Atención Hospitalaria. Costarricense de la Salud, 88-102.
10. Romero, J. Z. (2018). Planificación Estratégica Financiera de las Cadenas de Farmacias familiares del Estado de Zulia-Venezuela. Ciencias Sociales, 9-25.
11. Saavedra, M. E. (2016). Ciencias Administrativas, año 4 - No. 8 Julio / diciembre 2016.
12. Sánchez, O. y. (2010). Factores de calidad del servicio en el transporte público de pasajeros. Economía, Sociedad y Territorio, Vol. x, núm. 32, 49-80.
13. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). La Caja Común y el Cooperativismo.
14. Villa, R., Collaguazo, N., Cevallos, W., & Atienza, E. (2018). Observatorio de la Economía Latinoamericana. Euromednet.

DATOS DE LOS AUTORES.

- 1. Nixon Patricio Lastra Calderón.** Magíster en Auditoría de Gestión de la Calidad. Docente de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, Sede Tulcán - Ecuador. E-mail: ut.nixonlastra@uniandes.edu.ec
- 2. Javier Mauricio Lucero Salcedo.** Magíster en Gestión Empresarial. Docente de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, Sede Tulcán - Ecuador. E-mail: ut.javierlucero@uniandes.edu.ec
- 3. Danny Mauricio Sandoval Malquín.** Magíster en Gestión Empresarial. Coordinación de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, Sede Tulcán - Ecuador. E-mail: ut.dannysandoval@uniandes.edu.ec

RECIBIDO: 11 de enero del 2020.**APROBADO:** 20 de enero del 2020.