

T6-MAECE
658
C3A6P
Eg-3



**PROGRAMA DE MAESTRIAS EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS Y CONSULTORIA EMPRESARIAL
(MAECE, UES/ASIMEI)**

**TRABAJO DE GRADUACION PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y
CONSULTORIA EMPRESARIAL**

TEMA:

**“ PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL
PARA TRANSPORTISTAS DE LA RUTA ENTRE SAN
SALVADOR – APOPA “**

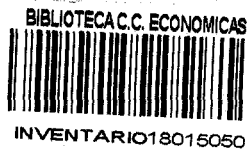
PRESENTAN:

18030092



**CARLOS ALBERTO CASTANEDA MONTALVO
JOSE MAURICIO VILLEDA MENJIVAR
MARIO ALBERTO MARROQUIN**

CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE DE 2000



INDICE



Pg N°

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1.	GENERALIDADES DEL SERVICIO DE TRANSPORTE COLECTIVO TERRESTRE DE PASAJEROS EN EL SALVADOR.....	3
1.1	TEMA.....	3
1.2	PROBLEMA.....	3
1.3	JUSTIFICACIÓN.....	3
1.4	COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.5	OBJETIVOS.....	5
1.5.1	GENERAL.....	5
1.5.2	ESPECÍFICOS.....	5
1.6	HIPOTESIS.....	5
1.6.1	NULA.....	5
1.6.2	ESPECÍFICAS.....	6
1.6.3	ALTERNA.....	6
1.7	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.7.1	DEFINICIÓN DEL UNIVERSO.....	7
1.7.2	DEFINICIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.7.3	VARIABLES A INVESTIGAR.....	10
1.7.4	TABULACIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	12
1.8	HISTORIA DEL SECTOR TRANSPORTE Y ESTRUCTURA TERRITORIAL DE LA CIUDAD.....	13
1.8.1	HISTORIA DEL SECTOR TRANSPORTE.....	13
1.8.2	ESTRUCTURA TERRITORIAL DE LA CIUDAD.....	16
1.9	CONTEXTO LEGAL E INSTITUCIONAL DEL SECTOR.....	18
1.9.1	LEY DE TRÁNSITO.....	18
1.9.2	REGLAMENTO GENERAL DE TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL.....	20
1.9.3	LEY DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR Y DE LOS MUNICIPIOS ALEDAÑOS.....	21
1.9.4	LEY DE CARRETERAS Y CAMINOS VECINALES.....	22
1.10	ESTUDIOS REALIZADOS EN EL SECTOR TRANSPORTE.....	23
1.10.1	PLAN DE SOLUCIONES PARA IMPLEMENTACIÓN INMEDIATA (1997 - 1998) CON INVERSIÓN PRESUPUESTARIA MÍNIMA.....	25
1.10.2	ZONIFICACIÓN DE USOS DE SUELOS PROYECTADO.....	33
1.11	DESARROLLO PROYECTADO DE LA ZONA DE APOPA Y LUGARES ALEDAÑOS.....	36

CAPÍTULO II

2	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA RUTA APOPA - SAN SALVADOR.....	38
2.1	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y ENCUESTA.....	38

2.1.1	CALIDAD DEL SERVICIO.....	39
2.1.2	TARIFAS.....	41
2.2	ASPECTOS COMPLEMENTARIOS ENCONTRADOS EN FUENTES SECUNDARIAS Y ASPECTOS FUERA DEL CUESTIONARIO TRATADOS CON LOS EMPRESARIOS.....	42
2.2.1	OCUPACIÓN DE LAS UNIDADES.....	42
2.2.2	DISTANCIA QUE LOS USUARIOS CAMINAN PARA ACCESAR AL SERVICIO.....	42
2.2.3	ANÁLISIS FINANCIERO DE LA RUTA.....	43
2.2.4	ORGANIZACIÓN DE LOS EMPRESARIOS DE LA RUTA APOPA - SAN SALVADOR.....	47
2.3	PROBLEMÁTICA DETECTADA (ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	48
2.4	PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	70
2.4.1	HIPÓTESIS : LA DEFICIENTE CAPACIDAD DE GESTIÓN EMPRESARIAL DEL SECTOR ES LA CAUSA DE SU CRISIS ECONÓMICA.....	70
2.5	CONCLUSIONES.....	75
2.6	SOLUCIÓN PROPUESTA.....	76

CAPÍTULO III

3	PROPUESTA DE ALTERNATIVA DE SCLUCIÓN.....	77
3.1	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA.....	78
3.1.1	ORGANIZACIÓN JURÍDICA.....	78
3.1.2	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	80
3.2	BENEFICIOS DE LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERESES.....	83
3.2.1	BENEFICIOS PARA LOS EMPRESARIOS.....	83
3.2.2	BENEFICIOS PARA EL GOBIERNO.....	84
3.2.3	BENEFICIOS PARA LOS USUARIOS DEL SERVICIO.....	85
3.3	MODIFICACIÓN A LA LEY DE TRANSPORTE TERRESTRE TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL.....	86
3.4	TRANSICIÓN DE LA FORMA DE PROPIEDAD ACTUAL A LA PROPUESTA.....	87
3.4.1	PROCESO DE CONCIENTIZACIÓN DE LOS EMPRESARIOS DE LA RUTA ANALIZADA.....	88
3.4.2	TRANSFORMACIÓN DE EMPRESAS ATOMIZADAS A UNA SOLA EMPRESA EN FORMA DE SOCIEDAD ANÓNIMA.....	89
3.5	FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	91
3.5.1	RECURSOS PROPIOS.....	91
3.5.2	FINANCIAMIENTO.....	91
3.6	MODELO OPERATIVO PROPUESTO.....	92
3.7	FUNCIONES PRINCIPALES DEL GERENTE GENERAL Y SU PERFIL.....	93
3.7.1	FUNCIONES PRINCIPALES DEL GERENTE GENERAL.....	93
3.7.2	PERFIL DEL GERENTE GENERAL.....	94
3.8	CONCLUSION FINAL.....	95

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA



INTRODUCCIÓN

El problema del transporte colectivo de pasajeros en El Salvador es de un carácter muy sensible porque afecta absolutamente a todos los diferentes sectores de la vida nacional, tanto en lo económico, político y social.

El presente estudio pretende buscar una alternativa de solución al transporte público dentro del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS). Para ello se llevó a efecto una investigación bibliográfica, la que en su mayoría se encuentra expuesta en el primer capítulo la cual comprende una base histórica del transporte, los diferentes estudios que se han realizado para solucionar el problema de dicho sector y el de crecimiento histórico de la ciudad de San Salvador; así como también, los proyectos que han sido presentados por consultoras nacionales y extranjeras relativas a propuestas, dado el crecimiento del AMSSA, y las leyes que se relacionan para regular el sistema vial.

Además, en este capítulo se describe la metodología a seguir para el estudio, las variables a investigar y se calcula el tamaño de la muestra.

Este estudio se enfoca al Subsistema de Transporte Público conocido como el corredor Apopa - San Salvador.

En el segundo capítulo se señala los resultados de las investigaciones de campo realizadas, tanto con empresarios de la ruta analizada, como de los usuarios de la

misma, las conclusiones y recomendación resultante. Además también se efectúa la prueba de hipótesis a través de la distribución de probabilidades chi cuadrado, para determinar si el sistema de hipótesis planteadas en el primer capítulo son ciertas o falsas.

En el tercero y último capítulo se plantea nuestra recomendación, basada en todos los análisis de los capítulos anteriores, conteniendo la organización propuesta, tanto en lo jurídico como en lo administrativo, las modificaciones que deben hacerse a las leyes relacionadas al transporte colectivo de pasajeros para lograr el éxito de esta propuesta, los beneficios de los diferentes actores relacionados directamente al problema: gobierno, empresarios de la ruta y usuarios.

CAPITULO I

1. GENERALIDADES DEL SERVICIO DE TRANSPORTE COLECTIVO TERRESTRE DE PASAJEROS EN EL SALVADOR

1.1 TEMA

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PARA TRANSPORTISTAS DE LA RUTA ENTRE SAN SALVADOR - APOPA

1.2 PROBLEMA

¿La falta de una adecuada gestión empresarial en la ruta de transporte de pasajeros entre San Salvador - Apopa ha generado un servicio deficiente y una baja rentabilidad en estas empresas, constituyendo una amenaza de autodestrucción?

1.3 JUSTIFICACION

Las razones esenciales para desarrollar este estudio las encontramos a continuación:

- a) Antes de 1978 las empresas de transporte colectivo de pasajeros estaban constituidas por grandes empresas y dirigidas por empresarios con amplia

experiencia, pero a partir de ese año y por múltiples causas, se produce una desintegración de las mismas lo que genera que éstas pasen a manos de pequeños empresarios, con poca experiencia empresarial quienes no han sido capaces de constituir una organización adecuada, por lo que estos empresarios corren el riesgo de desaparecer, al no producir una rentabilidad que les permita mantenerse en el sector, lo que ocasionaría un nuevo problema para la sociedad pues dicho servicio es imprescindible para la población del sector, por lo que el gobierno tendría que buscar alternativas necesarias para el aseguramiento de su operación. Es por esta razón que se hace necesario apoyar al sector mediante una asistencia técnica para que puedan enfrentar los nuevos retos de los cambios y asegurar su supervivencia.

- b) Generar alternativas de acción para contribuir a la solución del problema planteado.
- c) La necesidad de concientizar al empresario del sector sobre la adopción de nuevas técnicas de gestión empresarial que les permita ser competitivos en el mediano y largo plazo.
- d) La ausencia de condiciones mínimas exigidas por el usuario del servicio, que le permitan lograr un mayor índice de satisfacción.

1.4 COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio será realizado en el servicio de transporte colectivo de pasajeros que cubre el recorrido entre los municipios de Apopa y San Salvador.

La investigación se realizará desde el año 1,990 hasta el año de 1999.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 GENERAL

Contribuir a la solución de la problemática de la ruta de transporte colectivo de pasajeros entre San Salvador - Apopa.

1.5.2 ESPECÍFICOS

- a) Conocer las diferentes variables que inciden en la baja rentabilidad de la ruta.
- b) Determinar las causas de ausentismo y baja responsabilidad del personal de estas empresas.
- c) Identificar causas de los altos costos de operación de las unidades de transporte.
- d) Conocer los efectos del crecimiento urbanístico y poblacional en el servicio.
- e) Determinar la incidencia del número de unidades en la rentabilidad.

1.6 HIPOTESIS

1.6.1 NULA

La deficiente capacidad de gestión empresarial del sector es la causa de su crisis económica.

1.6.2 ESPECÍFICAS

- a) La baja rentabilidad no permite un adecuado mantenimiento de las unidades.
- b) El ausentismo e irresponsabilidad del personal del sector es producto de la carencia de programas de capacitación.
- c) Los altos costos de operación son producto de no acatar los recorridos de ruta previamente diseñados por el Viceministerio de Transporte, contribuyendo al desorden vehicular que esto genera.
- d) El alto costo de operación de las unidades es consecuencia de la avanzada edad de las mismas.
- e) El crecimiento urbanístico y poblacional constituyen una oportunidad de desarrollo para el sector.
- f) El exceso de unidades incide negativamente en la rentabilidad del sector

1.6.3 ALTERNA

La deficiente capacidad de gestión empresarial no es causa de la crisis económica del sector

1.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Es el proceso a través del cual se realizará esta investigación, definiendo el universo, el método y los instrumentos a utilizar, el tamaño de la población, el tipo de muestreo, el tamaño de la muestra y las variables que se utilizarán.

1.7.1 DEFINICIÓN DEL UNIVERSO

El universo a estudiar está compuesto por los empresarios que explotan la concesión de la ruta que transporta pasajeros entre San Salvador - Apopa siendo un total de 328 empresarios.

1.7.2 DEFINICIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación utilizado está conformado por dos tipos de fuente

A) Fuentes Primarias:

- Censo de la población para conocer el número de empresarios
- Entrevistas a empresarios de la ruta según el tamaño de la muestra
- Entrevistas a usuarios del servicio
- Entrevistas con funcionarios públicos

B) Fuentes Secundarias

- Bibliografía de diferentes autores
- Estudios técnicos realizados por diferentes instituciones públicas y privadas
- Estadísticas de diferentes organismos

1.7.2.1 CENSO

Para definir el tamaño de la población a estudiar se recurrió a investigar cada una de las cooperativas que conforman el sector, determinándose que en él existen 328 microempresarios entre dueños de buses y microbuses.

1.7.2.2 MUESTREO

La investigación se realizó por medio de muestreo aleatorio estratificado para microempresarios de la ruta en mención, tanto del subsector de buses como de microbuses.

1.7.2.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA

La muestra se hará usando el muestreo aleatorio estratificado para los empresarios del sector, debido a que la ruta 38 está compuesto por buses y microbuses, constituyendo éstos los dos estratos de nuestra muestra.

Como ambos estratos suman 328 empresarios, constituyendo una población finita, para calcular el tamaño de la muestra se usará la fórmula para muestras de población finitas, así:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

E = Nivel de Precisión

Z = Nivel de Confianza

n = Tamaño de la Muestra

N = Tamaño de la Población

p = Variabilidad positiva

q = Variabilidad negativa

Aplicando la fórmula tenemos que:

$$Z = 1.96 \quad p = 0.5 \text{ y } q = 0.5$$

$$E = 10 \text{ por ciento} \quad N = 328$$

Tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5) 328}{(0.10)^2 (328-1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 74.46 = 74$$

Es de hacer notar que a E (Nivel de Precisión) se la ha asignado el 10% debido a dificultades para entrevistar a empresarios de este sector, ya que no quieren dar información por las mismas circunstancias que rodean a esta problemática (paro al transporte, corrupción descubierta al público a través de los medios de comunicación, desconfianza para proporcionar datos, etc) .

Luego entonces la muestra será de 74 entrevistas que se distribuirán por cuotas según la participación porcentual que tengan los dos estratos en el mercado, así:

Empresarios de	Cantidad	% de participación	Entrevistas por subsector
Buses	73	22%	16
Microbuses	255	78%	58
TOTAL	328	100%	74

Ahora bien, se tiene que distribuir la muestra por subrutas, cuyas cuotas de participación se calculan de la misma manera que la participación por subsector, así:

a) **BUSES**

Letra subruta	Cantidad Empresarios	% de participación	Entrevistas por Subruta
A	18	25%	4
B	28	38%	6
C	27	37%	6
TOTAL	73	100%	16

b) MICROBUSES

Letra Subruta	Cantidad Empresarios	% de participación	Entrevistas por Subruta
A	49	19%	11
B	35	14%	8
C	35	14%	8
D	20	8%	5
E	50	19%	11
F	20	8%	5
45	46	18%	10
TOTAL	255	100%	58

1.7.3 VARIABLES A INVESTIGAR

i) Organización

- Estructura organizativa
- Manual de organización.
- Manual de procedimientos
- Clasificación de puestos

ii) Aspectos financieros

- Contabilidad
- Organización financiera
- Estados financieros
- Controles internos

iii) Mercadeo

- Oferta
- Demanda

iv) Compras

- Repuestos
- Combustibles y lubricantes
- Llantas
- Servicios de mantenimiento y reparación

v) Costos de operación

- Sueldos y salarios
- Comunicaciones
- Gastos de oficina y administrativos
- Estacionamiento
- Membresías
- Seguros
- Matrículas
- Tributos y legales
- Ordenamiento de salidas
- Organización de recorridos

vi) Dirección

- Sistema de dirección
- Sistema de supervisión

vii) Rentabilidad

- Prueba del ácido
- Nivel de endeudamiento

- Índice de rentabilidad del capital contable
- Índice de rentabilidad del activo

viii) Aspectos legales

- De tránsito
- De transporte
- Notariales
- Registrales.

1.7.4 TABULACIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

Este apartado del trabajo consiste en efectuar el recuento de los datos arrojados por los cuestionarios que al ser tabulados por respuestas dadas en cada pregunta por sector investigado nos indican la situación actual la cual es presentada en el anexo 3.

El proceso de tabulación y de resultados de la información se realizó a través de tres programas informáticos:

- 1 Programa de Gandia Barbwin 3.0, que sirvió para efectuar la tabulación de los datos, establecer los cuadros de resultados y el cálculo de la Chi Cuadrada.
- 2 Programa de Microsoft Excel que recopiló los resultado del programa Gandia Barbwin 3.0 y con estos datos elaborar las gráficas de resultado de cada pregunta del cuestionario.
- 3 Programa Microsoft Word que es donde se aloja toda la información del documento para su impresión y presentación final.

Es importante mencionar que de la tabulación y procesamiento de datos se establecen la base para el análisis de la situación actual, permitiendo de esta manera que el lector

conozca las causas de la crisis de la ruta en estudio y posibilitar las conclusiones y recomendaciones para mejorar la situación existente.

1.8 HISTORIA DEL SECTOR TRANSPORTE Y ESTRUCTURA TERRITORIAL DE LA CIUDAD

1.8.1 HISTORIA DEL SECTOR TRANSPORTE.

El transporte de pasajeros en El Salvador se inició con el primer ferrocarril inaugurado el 4 de junio de 1882 en el antiguo puerto de Acajutla dando un servicio, principalmente de carga y como colateral el servicio de transporte de pasajeros a nivel interdepartamental sin mayor incidencia en el interior del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS); pero en el año de 1897 se inicia el transporte de pasajeros para el AMSS con carruajes halados por cuatro caballos, transportando ocho personas. "En el año de 1899 surge lo que se le llamo "tranvía" que transportaban 20 personas en un carruaje halado por cuatro mulas"¹.

"En 1928 se importaron de Estados Unidos de Norte América las primeras camionetas de madera y motor a gasolina"², "llamadas así porque su chasis era de camión, con una carrocería de madera en la que se transportaban hasta 18 personas."³

¹ Ruiz Pimentel, Reyna Lidia y Otros. "Diseño de Una Guía Metodológica Para Implantar la Calidad Total en las Empresas de Transporte Colectivo de Pasajeros, Afiliados a la Asociación de Empresarios de Autobuses Salvadoreños, en el Área Metropolitana de San Salvador, Universidad Tecnológica. 1977. P.138

² Galdámez Molina, Cruz Humberto y Otros. Diseño de un Sistema de Organización, Control Interno y Sistema -Contable que Viabilice el Buen Funcionamiento de las Empresas del Servicio de Transporte Colectivo, Afiliadas a la Asociación de Empresarios de Autobuses Salvadoreños (A.E.A.S.), con un mínimo de 5 Unidades. Trabajo de Graduación. Universidad Tecnológica. Abril de 1992. P.3

³ Ruiz Pimentel. Op.Cit. p.139

Entre los años de 1932 y 1939 se incrementó de 75 a 125 camionetas, lo que origina que en 1931 se creen las primeras normas que regirían el control de dicho servicio, siendo el Ministerio de Defensa en el Ramo de Seguridad Pública, a través del Departamento General de Tránsito, el encargado de normar dicha actividad. En 1946 llegaron al país autobuses nuevos con carrocería hecha en E.E.U.U.

Las décadas de los años 50's, 60's y principio de los 70's el sector de transporte de pasajeros mostró un crecimiento empresarial, existiendo grandes empresas que monopolizaron esta actividad.

En los años 1965 y 1967 se constituyeron los primeros sindicatos del sector, tales como el Sindicato Gremial de Pilotos Automovilistas de El Salvador y el Sindicato Nacional de la Industria de Transporte, Similares y Conexos, quienes decretaron los primeros paros de labores.

Este movimiento sindical obliga "a muchos empresarios a declararse en quiebra con el afán de dar solución a los problemas obrero patronal, dando esta situación origen a la constitución de sociedades cooperativas entre las cuales se pueden mencionar la: Asociación Cooperativa de la Industria del Transporte de R.L. (A.C.I.T. de R.L.), la Cooperativa de Transportistas Independientes de R.L. (C.O.T.I. de R.L.), la Asociación Cooperativa de Transportistas Unidos de Desarrollo de R.L (A.C.O.T.U.D. de R.L.), Autobuses Unidos Salvadoreños de R.L., formados por los trabajadores que se agremiaban en sindicatos y trabajaban para los empresarios en liquidación las cuales les fueron entregados a los trabajadores en concepto de indemnizaciones, quedando así constituidas las primeras cooperativas del transporte"⁴.

⁴ Ruiz Pimentel, Reyna Lidia y Otros. Op. Cit. P. 140

"Este movimiento se ve fortalecido en el año de 1977 con "el nacimiento de la primera asociación de pequeños y medianos empresarios del transporte de pasajeros con el nombre de "Asociación de Empresarios Urbanos". La unión de los empresarios de oriente en la "Asociación de Empresarios de Transporte de Autobuses" (A.C.E.T.A.) que sirve de base para el surgimiento de la "Asociación de Empresarios de Autobuses Salvadoreños" (A.E.A.S.) en 1979 que unifica a los sectores oriental y occidental del país" ⁵.

"Entre los años de 1978 y 1990 se da la más grande crisis del sector, debido a que la guerrilla le destruyó totalmente 850 unidades, 1500 parcialmente destruidas y se perdió de trabajar 417 días por los paros al transporte decretados por los mismos"⁶, generando una escasa oferta del servicio que fue suplida, en su primer momento, cuando se decretaban estos paros, por microbuses y pick. ups, y posteriormente, este exceso de demanda, en un segundo momento y hasta la fecha ha sido cubierto por el servicio de microbuses, cuyos dueños se organizan en "1983 para luchar por obtener los mismos privilegios de los empresarios de autobuses bajo el nombre de Asociación de Transportistas en Microbuses (A.T.M.), con personería jurídica, y de esta manera también ser reconocidos judicialmente.

Durante 1985 el Departamento General de Tránsito obligó a que cada ruta de microbuses adquiriera su propia personería jurídica, debilitando a la A.T.M. y dando

⁵. Galdámez Molina, Cruz Humberto y Otros. Op. Cit. P. 6

⁶. Ruiz Pimentel, Reyna Lidia y Otros. Op. Cit. P 6

lugar a que se creara la Federación de Asociaciones de Empresarios Transportistas en Microbuses Salvadoreños" (F.A.E.T.M.I.S.)".⁷

Con relación a la ruta objeto de estudio, a partir de los años 80's se genera una polémica constante que perdura hasta nuestros días entre los empresarios de autobuses y los empresarios de microbuses del sector de transporte terrestre de pasajeros.

Por lo general los propietarios de buses y microbuses se agrupan con el propósito de defender su territorio o ruta y por muchos años estuvieron agrupados en una cooperativa de carácter puramente gremial hasta que en febrero de 1997 obtuvieron su personería jurídica.

Es de notar que con la personería jurídica el empresario de esta ruta no ha cambiado su estilo de administración, caracterizándose su gestión por profundas divisiones que no les permite lograr acuerdos que les significarían grandes beneficios, como es la instalación de máquinas que controlen el ingreso de pasajeros, por ejemplo.

1.8.2 ESTRUCTURA TERRITORIAL DE LA CIUDAD

"El departamento de San Salvador pertenece a la zona central de El Salvador y limita con los departamentos de Chalatenango, Cuscatlán, La Paz y La Libertad. Mide 2047 Km², con una población de 1,936,290 habitantes⁸. La parte Sur está atravesada por la cordillera costera, donde se elevan algunos volcanes. Su límite septentrional está señalado por el río Lempa, además de ser regado por muchos pequeños ríos. En sus límites con Cuscatlán y La Paz se encuentra el lago de Ilopango. El Departamento de

⁷ Mancía Oliva, Wilfredo y Otros. "Guía para la Administración del Efectivo en las Microempresas Dedicadas al Servicio de Transporte Urbano en Microbuses. Trabajo de Graduación. Universidad Tecnológica. Septiembre de 1998. P. 7

San Salvador fue creado el 25 de enero de 1859 y se divide en 19 municipios: Antiguo Cuscatlán, Apopa, Ayutuxtepeque, Ciudad Delgado, Cuscatancingo, Ilopango, Mejicanos, Nejapa, Panchimalco, Guazapa, Aguilares, San Marcos, San Martín, Santiago Texacuangos, Santo Tomás, Soyapango, Tonacatepeque y El Paisnal. El municipio de San Salvador está situado en el Valle de las Hamacas o de San Salvador, al pie de los volcanes de San Salvador y San Jacinto en la vertiente septentrional de la Cadena Costera. Su clima es sano y agradable, modificado por su altura. Posee servicios de alcantarillado, alumbrado eléctrico, suministro de agua, etc., y calles de trazado regular, pavimentadas con revestimiento de asfalto"⁹.

Por su desarrollo urbanístico y poblacional, modernamente se ha ampliado la concentración urbana bajo el nombre de Area Metropolitana de San Salvador, comprendiendo los siguientes municipios: Antiguo Cuscatlán, Apopa, Ayutuxtepeque, Ciudad Delgado, Cuscatancingo, Ilopango, Mejicanos, Nejapa, Nueva San Salvador (Santa Tecla), Panchimalco, San Marcos, San Martín, Santiago Texacuangos, Santo Tomás, Soyapango, Tonacatepeque y San Salvador (VER ANEXO 1).

1.9 CONTEXTO LEGAL E INSTITUCIONAL DEL SECTOR

"En el año de 1946 se creó el primer Reglamento de Tránsito. Por orden presidencial, en 1957 se creó un Reglamento Provisional de Transporte, previo a la promulgación de la Ley General de Transporte".¹⁰"El 7 de marzo de 1958 fue emitido por Decreto Ejecutivo un instrumento legal complementario mediante el cual facultaba

⁸ Dirección General de Estadísticas y Censos. Tabla 14.11 de Proyección Poblacional 1995

⁹ Diccionario Enciclopédico UTEHA. Tomo IX. Primera Edición. Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana. México, 1952, p. 423-424.

al Ministerio de Economía para que realizara actividades de promoción, autorización y vigilancia de las terminales de buses"¹¹. Existían otras leyes y reglamentos cuyos campos de aplicación no eran para regular y controlar el servicio de transporte colectivo, pero tenían gran relación con éste.⁷ Estas leyes son: Ley General de Tránsito y su Reglamento, Ley de la Dirección de Urbanismo y Arquitectura y su respectivo Reglamento.

Fue hasta el 27 de octubre de 1995, con vigencia el 8 de junio de 1996, que se aprobó la Ley General de Tránsito para luego emitir el nuevo Reglamento General de Tránsito y Seguridad Vial el 1º del mes de julio de 1996 con vigencia a partir del 1º de agosto del mismo año.

1.9.1 LEY DE TRÁNSITO

La Ley de Tránsito establece el marco legal en materia de:

- a) Régimen administrativo de transporte, tránsito y seguridad vial.
- b) Transporte terrestre, con excepción del régimen ferroviario.
- c) Registro público de vehículos automotores, transporte individual y colectivo de pasajeros, transporte liviano y pesado de carga.
- d) Tránsito y circulación vehicular.
- e) Seguridad vial.
- f) Estacionamientos, terminales de servicio colectivo de carga y demás lugares de acceso público, en lo que fuese compatible.

¹⁰ Ruiz Pimentel y Otros. Op. Cit. P.139

¹¹ Galdamez Molina y Otros.m Op. Cit. P. 11

- g) Protección al medio ambiente.
- h) Seguros y fianzas.
- i) Todo lo referente a transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.

Los ámbitos que esta Ley regulará están referidos a:

- a) Las normas del transporte y de la circulación de los vehículos que prestan el servicio de transporte, así como las que por razones de seguridad vial han de regir para la circulación de peatones y semovientes por las vías terrestres, estableciéndose para tal efecto los derechos y obligaciones de los usuarios.
- b) La autorización y el establecimiento de rutas, frecuencias y fluidez de la circulación vehicular del servicio colectivo de pasajeros, así como la concesión de líneas que deba establecer el Viceministerio de Transporte a través de la Dirección General de Transporte Terrestre.
- c) Los sistemas de señalización de las vías públicas.
- d) Las infracciones derivadas del incumplimiento de esta Ley y su Reglamento, las normas que se hayan establecido y las sanciones aplicables a las mismas.
- e) El transporte de personas adultas, niños o transporte escolar o de personas discapacitadas, en lo referente a su circulación y a la seguridad vial.
- f) El transporte por vías terrestres de mercancías, materiales y maquinaria, especialmente las peligrosas y perecederas.
- g) Regular aquellas actividades económicas, de infraestructura y sociales que tengan una incidencia sobre la seguridad vial y en especial al de los talleres de mantenimiento y reparación de vehículos.

El organismo encargado de velar por la adecuada aplicación y cumplimiento de las normas contenidas en esta Ley será el Viceministerio de Transporte a través de la Dirección General de Transporte Terrestre y de la Dirección General de Tránsito.

1.9.2 REGLAMENTO GENERAL DE TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL

El Reglamento General de Tránsito y Seguridad Vial tiene por objeto desarrollar lo establecido en la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Su finalidad es desarrollar las prevenciones a fin de establecer la aplicación de sanciones de orden gubernativo y económico en que incurran los que infrinjan las disposiciones del presente Reglamento; estableciendo para vehículos y sus respectivos conductores, así como para peatones, las medidas necesarias encaminadas a garantizar la seguridad de personas e intereses, normalizando el tránsito, estableciendo el orden de la circulación y previniendo los peligros que den lugar a desorden por falta de medidas adecuadas. Este Reglamento será aplicable en todo el país y obligarán al acatamiento por parte de los titulares y usuarios de las vías y sitios de uso público y aquellos de origen privado que se destinen para el uso público.

Además de estas leyes, existen otras, que si bien no regulan directamente el transporte colectivo de pasajeros, tienen incidencia en el desarrollo, cumplimiento y ordenamiento del sector. Entre estas leyes podemos mencionar:

1.9.3 LEY DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR Y DE LOS MUNICIPIOS ALEDAÑOS

Emitida el 8 de diciembre de 1993 y su Reglamento emitido el 24 de enero de 1995.

Esta Ley tiene por objeto regular el ordenamiento territorial y el desarrollo urbano y rural del Area Metropolitana de San Salvador y Municipios aledaños mediante el mejor aprovechamiento de los recursos de las distintas zonas y la plena utilización de los instrumentos de planeación, procurando encontrar la colaboración en forma coordinada, con el auxilio de organismos especiales, creados por esta Ley, con los consejos municipales en las atribuciones que en materia urbanística señala a éstos el Código Municipal, a fin de propiciar la concertación con el Gobierno Central y los Gobiernos Locales y organizar la dotación de los servicios públicos. Comprende los aspectos siguientes:

1.9.3.1 El marco Institucional

Define los organismos responsables de la planificación, coordinación y control del desarrollo territorial en el Area Metropolitana de San Salvador (AMSS); entre los que encontramos: Consejo de Alcaldes del AMSS (COAMSS); Consejo de Desarrollo Metropolitano (CEDEMET); Organismo eminentemente político, Oficina de Planificación del AMSS (OPAMSS); Comité de Planeación del AMSS (COPLAMSS).

1.9.3.2 El marco Técnico

Define el plan metropolitano de ordenamiento territorial del AMSS, con su esquema director y planes sectoriales, así como las normas técnicas para el manejo del medio ambiente en el mismo.

1.9.3.3 El Control del Desarrollo Urbano y de las Construcciones

Define reglas para la obtención de permisos de parcelación y construcción, inspección y recepción de obras, así como el señalamiento de la competencia y responsabilidades en las actuaciones relacionadas con la ejecución de los planes y de los proyectos.

El Reglamento de esta Ley establece como objetivo regular el régimen urbanístico del suelo y del medio ambiente, determinando los requisitos que deberán cumplir las distintas clases de suelos, parcelaciones y reparcelaciones así como los tipos de actuación urbanística y valoraciones del suelo urbano y rural, y los estudios de impacto ambiental y sus alcances; está limitado a cualquier tipo de división de la propiedad urbana o urbanizable a realizar dentro de los municipios del AMSS, cuya incidencia en el sector que nos ocupa está referido a las restricciones de circulación vehicular en las nuevas urbanizaciones.

1.9.4 LEY DE CARRETERAS Y CAMINOS VECINALES

Promulgada el 9 de septiembre de 1979.

El objetivo de esta ley es regular lo relativo a la planificación, construcción y mantenimiento de las carreteras y caminos, así como su uso y el de las superficies inmediatas a las vías públicas.

Además clasifica a las carreteras de la siguiente manera:

1. Especiales, que son todas aquellas que reúnen condiciones geométricas superiores a las primarias.
2. Primarias que son las capacitadas para intensidades de tránsito superiores a los 1000 vehículos promedio diarios con 12 metros de plataforma, 7.30 mts. de rodaje y un mínimo de 7.90mts de rodaje en los puentes.
3. Secundarias que son las capacitadas para intensidades de tránsito comprendidas entre 500 y 2000 vehículos promedio diario, con 9 mts. 50 cm. de plataforma, 6 mts. 50 cm. de rodaje y un mínimo de 7 mts. 40 cm. de rodaje en los puentes.
4. Terciarias que son aquellas cuya intensidad de tránsito está comprendida entre 100 y 500 vehículos promedio diario, con 6 mts. de plataforma, revestimiento de materiales locales selectos y un mínimo de 6 mts. 50 cm. de rodaje en los puentes.
5. Rurales que son las capacitadas para una intensidad de 100 vehículos promedio diario, con 5 mts. de plataforma y un mínimo de 3 mts de rodaje en los puentes; o que sin llenar tales características dicha carretera haya sido construida por el Gobierno Central.

1.10 ESTUDIOS REALIZADOS EN EL SECTOR TRANSPORTE

En El Salvador el Gobierno Central, junto con los gobiernos locales de los municipios del Área Metropolitana de San Salvador, están realizando los análisis finales para ejecutar algunos proyectos sugeridos en planes hechos por firmas consultoras internacionales: Consorcio Tahal Consulting Engineers Ltd. /Instituto Israeli de

Planificación e investigación de Transportes (Internacional) Ltd; Servizi Tecnici Internazionali I.T.S.- Italia, SPEA Ingegneria-Italia; Consultoría Técnica- C.T.- El Salvador, basados en previos estudios efectuados para el desarrollo de la red vial, industrial, comercial y centros urbanísticos, y hacer que el área del gran San Salvador sea una ciudad sostenible en el largo plazo.

Estos estudios han recomendado un Plan Maestro de Transporte (PLAMATRANS), cuyo objetivo principal es la definición de políticas de transporte, los lineamientos generales del desarrollo de las redes de transporte y la preservación de los derechos de vía para la red vial propuesta. La implementación de recomendaciones requerirá estudios de factibilidad y diseño detallado, específico para cada una de las obras contempladas en el marco del plan.

Plan Maestro para el Desarrollo Urbano (PLAMADUR), que es el estudio de proyecciones y metas, normas de protección ambiental y ordenamiento territorial, propuestas jurídico – administrativas y programas de inversión. Estos planes estratégicos son la base para que la ciudad de San Salvador pueda ser sostenible en el largo plazo, tomando en cuenta su crecimiento poblacional y vehicular que demandarán una mayor y mejor infraestructura y servicios.

El Plan Maestro de Transporte está diseñado para ser ejecutado por etapas, distribuidas en el período comprendido entre los años 1997 al 2017.

1.10.1 PLAN DE SOLUCIONES PARA IMPLEMENTACIÓN INMEDIATA (1997- 1998) CON INVERSIÓN PRESUPUESTARIA MÍNIMA.

El estudio conocido como PLAMATRANS presenta una serie de recomendaciones sobre mejoras al Área Metropolitana de San Salvador considerando que éstas "deben ser a nivel arterial y del sector de transporte público de pasajeros.

1.10.1.1A Nivel Arterial:

Se identificaron las arterias más importantes y problemáticas a nivel de sistema, analizando seis corredores principales, formulando propuestas para los mismos.

a) Oriente – occidente:

- I) Paseo general escalón/ Alameda Roosevelt.
- II) Alameda Juan Pablo
- III) Boulevard Venezuela.

b) Norte – sur.

- I) Boulevard los Héroes – 49a Avenida Norte –sur.
- II) 25a Avenida Norte - Sur.
- III) Avenida España/2a Avenida Norte - Sur.

Las medidas incluyen separadores centrales, reducción del número de cruces, definición jerárquica del sistema existente, impedimento de giros en intersecciones problemáticas, y recomendación de diseño geométrico y planificación de tráfico.

Si todas las medidas son implementadas (algunas ya lo fueron desde la presentación del informe correspondiente.), se mejorará substancialmente la efectividad

del sistema vial primario y servirá como alivio mientras se realizan mejoras a largo plazo en el sistema de transporte.

Gran parte de las recomendaciones se enfocan al sistema actual de los semáforos del AMSS. Estos mejoramientos proponen, en muchos casos, un sistema nuevo y de reciente tecnología, de semáforos que tengan la capacidad para operar con programas que cambien durante diversos periodos del día según la demanda, que estén integrados con detectores de tráfico y permitan operar una serie de "ondas verdes"¹².

1.10.1.2 Propuestas de Diseños Detallados:

En algunos de los lugares más conflictivos que tienen problemas de saturación y congestión diarios, se ha realizado un rediseño de las intersecciones, acorde con la demanda actual y que tenga como resultado factores que permitan al sistema manejar cierto incremento en el volumen del tráfico. El rediseño incluye elementos como: buena forma geométrica, buen diseño y señalización para el cruce de peatones, y señales apropiadas para los conductores como: líneas de alto, demarcación de carriles y líneas guía. Los puntos rediseñados son:

- Paseo Escalón/ 79ª. Avenida Norte-Sur.
- Plaza las Américas.
- Alameda Roosevelt/49ª Avenida Norte-Sur.
- Alameda Juan Pablo II/39ª Avenida Norte.
- Alameda Juan Pablo II/49ª. Avenida Norte.
- Alameda Juan Pablo II/9ª y 11ª Avenida Norte

¹² "Ondas Verdes": sincronización de semáforos en luz verde para todas la bocacalles de una misma vía.

- Avenida Independencia /24ª Avenida Norte.
- Blvd. de los Héroes/25ª Avenida Norte/ Calle San Antonio Abad.
- Blvd. Venezuela /49ª Avenida Sur.
- Blvd. Venezuela /Carretera a Santa Tecla.
- 2ª Avenida Norte/35ª y 37ª Calle Oriente.
- Avenida Cuscatlán y 2ª Avenida Sur/Blvd. Venezuela.
- Blvd. Los Próceres/ Avenida Albert Einstein.
- Avenida Masferrer Sur /Calle la Mascota.

1.10.1.3 El sector de Transporte Público de Pasajeros:

La situación empresarial actual no permite la planificación ni la explotación correcta de las rutas, debido a que la concesión se da al dueño de uno o varios autobuses en forma individual. De esta manera, el empresario recibe una concesión parcial que no podrá cumplir con todas las características específicas de la ruta. Dicho esquema sitúa a las autoridades ante una gran cantidad de empresarios de los cuales nadie es responsable en forma integral de la ruta.

Según el Plan Maestro de Transporte (PLAMATRANS) elaborado por el Consorcio Instituto Israelí de Planificación e investigación de Transporte (Internacional) Lda. y Tahal Consulting ingenerees Ltda., para lograr la integración de los empresarios, que son los propietarios de los vehículos, se recomienda entregar concesiones de rutas a personas jurídicas o asociaciones de empresarios, que tengan una integración formal como paso estratégico; para defensa del pequeño propietario, se recomienda el permiso de operación en la ruta, bajo la administración de la asociación. Este modelo se puede

ampliar, según la voluntad de los asociados, como por ejemplo “caja única” de los ingresos, financiamiento para la reposición de vehículos, talleres, etc. Una estrategia para motivar la integración es ajustar el subsidio al pasajero movilizado y controlar la venta de pasajes, mediante “la caja común”, tiquetes u otros sistemas. Se recomienda otorgar asistencia técnica y una serie de incentivos para promover este proyecto, que es obligatorio para el desarrollo del transporte público. Esta integración debe comenzar a nivel de rutas y seguir después a nivel de zonas y corredores.

Recomendaciones operacionales:

- Iniciar un programa de demarcación de paradas e imponer el cumplimiento de detenerse solamente en paradas marcadas.
- Autorizar el refuerzo en puntos críticos y horas pico.
- Autorizar viajes directos entre los puntos, sin paradas intermedias en rutas y horas que la demanda lo justifique.
- Organizar servicio de transportes especiales a eventos de carácter público (por ejemplo estadios)
- Autorizar rutas específicas de servicio a estudiantes universitarios en horas de la noche. Fue propuesto asimismo un pequeño número de rutas nuevas que pueden ser implementadas en un plazo prácticamente inmediato por medio de los concesionarios que operan actualmente en la zona, siendo el incentivo la atención de un crecimiento de demanda general y la reducción del número de transbordos.
- Ruta circular de la Terminal Sur, a través de las terminales de occidente y oriente.
- Línea directa (sin transbordo) de Reparto San José, en Ilopango, a la Zona Franca de San Bartolo, y viceversa en las horas adecuadas.

- Línea directa (sin transbordo) de Apopa a la Zona Franca de Ilopango.

1.10.1.4 El plan de corto plazo

Propone soluciones para el primer quinquenio de actividades (años 1998-2002). El objetivo de este plan es mejorar y hacer más eficiente la red vial del AMSS, a través de medidas viales que requieran de una modesta inversión relativa y de una ejecución relativamente rápida.

En lo referente al transporte colectivo, el objetivo del plan es formular una propuesta de reorganización del servicio en una estructura de paquetes de rutas, de tal manera que los prestatarios puedan satisfacer de manera adecuada y eficiente los deseos de la demanda.

Los proyectos considerados para ser incluidos en el plan de corto plazo son:

- Ampliaciones locales de vías urbanas.
- Construcción a pasos a desnivel (de los cuales se han construido 12).
- Mejoras en intersecciones, incluyendo semaforización
- Reestructuración de rutas del transporte público
- Proyectos de administración de tráfico.

El anexo 2 presenta la propuesta de mejoras viales a corto plazo (años 1997 a 2002) de acuerdo a una agrupación por diversas combinaciones, para que los efectos en volúmenes de tránsito y niveles de servicio sean integrales y no individuales. Esta

agrupación combinada de las propuestas de mejoras viales se definieron como "paquete" y se consideró que es la manera más adecuada técnicamente"¹³.

1.10.1.5.1 Reordenamiento del Sistema de Rutas de Transporte Colectivo

"En este tema debe realizarse un trabajo preliminar de coordinación de los gremios para llegar a acuerdos sobre los pasos a seguir. Los temas que requieren decisión previa son los siguientes:

- Preferencia de ejecución y coordinación de las rutas escolares bajo control.
- Asignación de equipo fijo que se ocupe en forma permanente de la negociación, ejecución y control, así como su capacitación y preparación
- Diseño detallado de las distintas rutas según corredores, recorridos, paradas, horarios, tipo de servicios (regular, directo etc.) y recursos.
- Cooperar con las rutas influidas de los corredores propuestos, con el fin de equilibrar su función económica y llegar a una productividad mayor de los recursos.
- Preparar un plan de publicaciones en todos los medios de comunicación, para realizar una campaña que asegure la información completa de los cambios, para reducir al mínimo los prejuicios.

¹³ Plan Maestro del Transporte Vehicular en el Area Metropolitana de San Salvador (PLAMATRANS). Informe Final. Resumen Ejecutivo. Consorcio: Instituto Israelí de Planificación e Investigación de Transporte (Internacional) Lda. Y Tahal Consulting Ingenieeres Ltd. Octubre 1997. P. 43-49.

1.10.1.5.2 Reestructuración del Sector del Transporte Colectivo

El propósito a largo plazo es contar con un grupo reducido de empresas (en el rango de 3 a 5 unidades u organizaciones) para que a corto plazo se pueda iniciar la organización, estableciendo empresas por rutas y la reubicación de las terminales de buses (VER ANEXO 3).

Los temas a considerar en un principio para la integración deseada, son los siguientes:

- Preparación de las concesiones según paquetes de rutas por que se requiere organizar según los corredores propuestos:
 1. Corredor entre zonas postales de San Salvador.
 2. Corredor de San Marcos a Sta. Tecla.
 3. Corredor Ilopango a Santa Tecla.
 4. Corredor de San Martín a Zona Postal N° 11 (VER ANEXO 4)
 5. Corredor de Cuscatancingo a Zona Postal No. 5
 6. Corredor Apopa a Santa Tecla.
 7. Corredor Apopa a Soyapango.
 8. Corredor interno de Soyapango.
- Fijación del nivel de integración y de planteamientos detallados
- Planificación de operación y explotación con manuales adecuados
- Capacitación de personal a nivel de empresa
- Asistencia técnica y supervisión corriente"¹⁴.

¹⁴ Plan Maestro de Transporte Vehicular en el Area Metropolitana de San Salvador (PLAMATRANS).P.54-56

1.10.1.6 Plan Quinquenal

"Plan quinquenal de inversiones años (2002- 2007). este plan deberá ser completado eventualmente con los correspondientes anteproyectos de ingeniería, términos de referencia y diseño detallado, para la realización de proyectos

Está constituido por el plan de acciones a mediano plazo y pretende cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Constituir una fase significativa en la realización del plan vial a largo plazo (VER ANEXO 5).
- b) Que tenga su impacto propio e inmediato en el mejoramiento de las condiciones de circulación en la ciudad.
- c) Que esté conforme con las posibilidades reales del estado de ejecutar las obras estipuladas en un período de 5 hasta 7 años"¹⁵.

1.10.1.7 Plan de Largo Plazo

Plan de largo plazo (o plan maestro para el año 2017) define los lineamientos de proyectos que se propone establecer para el sistema de transporte urbano del futuro.

"Las consideraciones del largo plazo se remontan a su total cumplimiento hasta el año 2017 para lo cual se requieren inicios de referencia al momento para asegurar su posible implementación. Entre estos cabe mencionar (VER ANEXO 6):

¹⁵ Plan Maestro de Transporte Vehicular en el Area Metropolitana de San Salvador. P 56

- Estudio de factibilidad y diseño preliminar de la Autopista Este-Oeste, la cual fue identificada como componente clave en el sistema vial del AMSS.
- Estudios de prefactibilidad del sistema de transporte masivo de pasajeros refiriéndose a los tipos de tecnología que pueden ser aplicados de acuerdo a las limitaciones existentes y previstas, con su integración más detallada y puntual a las recomendaciones principales del Plan¹⁶.

1.10.2 ZONIFICACION DE USOS DE SUELOS PROYECTADO

En la actualidad, las instituciones gubernamentales han mostrado preocupación por un ordenamiento territorial del AMSS, y dentro de esa preocupación han realizado estudios que proponen un Esquema Director que identifica algunos sectores funcionales para los cuales es necesario iniciar una política de descentralización y relocalización.

Los sectores afectados por esta propuesta son: los mercados, las industrias y las propiedades militares. Los programas de reubicación para cada uno de ellos tienen diferentes plazos:

1.10.2.1 Reubicación de los Mercados

La necesidad de iniciar una política de mercados es urgente y el programa es por consiguiente a corto plazo, mientras que la propuesta de reubicación de algunas industrias puede ser efectuada a mediano plazo y el programa de cambio de uso de las propiedades militares puede considerarse a largo plazo.

¹⁶ Idem. P 72

Este Esquema Director plantea específicamente la reubicación del mercado de mayoreo "La Tiendona" en un área adyacente a la zona industrial del subsistema norte, cerca al cruce del by-pass con la calle a "Mariona" y en ese mismo sector el Rastro Metropolitano, creando una sede única de esta función al servicio de toda el área metropolitana, logrando de esta manera un factor de menor congestionamiento (VER ANEXO 7).

Adicionalmente esta política de mercados plantea la necesidad de crear nuevos mercados y potenciar y ampliar algunos mercados existentes. así:

CUADRO N° 1

AMPLIACIÓN Y EDIFICACION DE MERCADOS

DENONINACION O LOCALIZACION	SUPERFICIE TOTAL MTS. CUADRADOS ACTUALES	PROPUESTA
San Martín	11.150	Nueva Edificación
Santa Lucía (Ilopango)	5.000	Ampliación
Soyapango	7.200	Ampliación
Ciudad Delgado	9.100	
Cuscatancingo	4.000 (Terreno)	Edificación
Ayutuxtepeque	17.725	Integración de Edificio
Mejicanos: Zacamil	3.250	Ampliación
Mejicanos: Municipal	5.675	Ampliación
Antiguo Cuscatlán	14.640	
Nueva San Salvador: Dueñas	10.000	
Nueva San Salvador: Municipal	10.000	
Apopa: Municipal	6.300	Ampliación
Apopa: Madre Tierra	1.200	
Apopa: 3 Mercados de Vecindario	1.200 c/u	
Santiago Texacuangos	1.226	Ampliación

FUENTE: Memoria PLAMADUR. Plan Sectorial del Sistema Metropolitano de Mercados y Terminales de Transporte Público en el Gran San Salvador. P.24-27

1.10.2.2 Reubicación de Industrias

La actual localización de las áreas industriales al interior del AMSS no es satisfactoria debido principalmente a la excesiva dificultad de las carreteras de acceso. "En esta situación se encuentran el área del Plan de La Laguna, el área del Boulevard del Ejército y aquella a lo largo de la carretera a Santa Tecla.

El Plan indica la posibilidad de un cambio de uso en las áreas industriales que actualmente se ubican a lo largo del Boulevard del Ejército y de la carretera a Santa Tecla, volviéndose zona para actividades comerciales al por mayor, artesanado productivo e industria liviana, producción y distribución de bienes y servicios a la población y al mercado local.

En cambio para el área del Plan de la Laguna está previsto un radical cambio de uso. Una vez terminada la transferencia de las bodegas y de las actividades productivas ahí localizadas, el área podrá ser transformada en una gran zona de equipamiento recreativo al servicio de los habitantes y de la población estudiantil de la zona, valorizando las extraordinarias características naturales y morfológicas del sitio."¹⁷

Las Normas del Esquema Director prohíbe las instalaciones de grandes ciclos productivos de transformación de materias primas y no permiten la construcción de nuevas industrias pesadas ni la ampliación de las existentes en el AMSSA (AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR AMPLIADA) y además para las existentes recomienda incremento de impuestos e incentivos fiscales para su traslado.

¹⁷ Plan Maestro de Desarrollo Urbano del Area Metropolitana de San Salvador (PLAMADUR). Memoria. Consorcio: Servizi Tecnici Internazionali - I.T.S. - ITALIA, SPEA Ingeniería Europea - ITALIA, - Consultora Técnica - CT - EL SALVADOR. Abril 1994. P 75

1.10.2.3 Reubicación de las Propiedades Militares

"La posibilidad de poder reutilizar parte de las actuales propiedades militares para usos civiles viene propuesta por el Esquema Director a largo plazo. Sin embargo parece oportuno proponer esta posibilidad debido al valor estratégico que estas propiedades tienen en el actual contexto urbano.

Como lo confirma la experiencia de otros países, muchas de las propiedades militares al interior del contexto urbano, actualmente han perdido cualquier tipo de interés militar y por lo tanto pueden ser abandonadas, a excepción de aquellas que tienen un alto valor simbólico por estar estrechamente ligadas a la memoria histórica militar"¹⁸.

1.11 DESARROLLO PROYECTADO DE LA ZONA DE APOPA Y LUGARES ALEDAÑOS

"La zona donde se encuentra comprendida la ciudad de Apopa pasará a constituir el área metropolitana norte, que incluye, además de este municipio, los de Nejapa y Tonacatepeque y es la zona estratégica más importante para el desarrollo futuro del Área Metropolitana de San Salvador. En esta zona se localiza la gran zona industrial del AMSSA y en ella están previstas las áreas de mayor expansión habitacional destinada a la vivienda popular (VER ANEXO 8).

El crecimiento demográfico y las dimensiones del desarrollo urbano previstas por el subsistema Norte al año 2005 y 2015 por PLAMADUR son los indicados en la siguiente tabla (VER ANEXO 9):

¹⁸ Plan Maestro de Desarrollo Urbano de. Op. Cit. P 76

CUADRO N° 2

CRECIMIENTO DEMOGRÁFICO Y DIMENSIONES DEL DESARROLLO

URBANO PARA LOS AÑOS 2005 AL 2015

		Población 1992	Variación 1992-2005	Población 2005	Variación 2005-2015	Población 2015
Población Total Programada	No.	160,410	245,500	405,910	194,202	600,112
Capacidad Teórica de Asentamiento	No.	160,412	696,650	857,062	162,300	1019,362

ZONAS FUNCIONALES		Areas 1992	Variación 1992-2005	Areas 2005	Variación 2005-2015	Areas 2015
Area Habitacional	Ha	692.00	1.398.00.	2.090.00	487.00	2.577.00
Area Equipamiento	Ha	52.80	149.20	202.00	73.00	275.00
Area Verde, Recreativa y Deportes	Ha	27.70	231.00	258.70	48.00	306.70
Comercio y Servicios	Ha	16.60	152.40	169.00	0.00	169.00
Area Industrial	Ha	46.20	278.80	325.00	90.00	415.00
Comercio por Mayor, Industria Liviana	Ha	0.00	54.00	54.00	0.00	54.00
Total Area Urbana y Urbanizable	Ha	835.30	2.2263.40	3.098.70	698.00	3.796.70

PARQUES METROPOLITANOS	Ha	0.00	149.00	149.00	0.00	149.00
------------------------	----	------	--------	--------	------	--------

FUENTE: Memoria PLAMADUR

Como puede observarse los proyectos de crecimiento del AMSS se dan dentro de la zona de influencia del corredor de la ruta de transporte colectivo a analizar (Apopa - San Salvador con la posibilidad de que se construya una vía que una a Apopa - Soyapango).

Que la ruta Apopa San Salvador constituye el eje preferencial vial Norte Sur del AMSS, por lo que potencialmente se perfila como una ruta de transporte masivo, justificándose en el tramo Apopa - San Salvador, vehículos de tamaño grande, alimentados por microbuses. En la actualidad buses y microbuses compiten en dicho corredor. Un diagnóstico mas detallado es presentado en el capítulo III de este documento¹⁹.

¹⁹ Plan maestro de Desarrollo Urbano del Area Metropolitana de San Salvador.. Op. Cit. P 93-95

CAPÍTULO DOS

2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA RUTA APOPA - SAN SALVADOR

2.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS

Para conocer la percepción de los usuarios del servicio acerca de la calidad de los mismos se llevó a efecto un sondeo en las paradas de buses con una cobertura de 25 personas.

Este sondeo fue complementario de las entrevistas realizadas a los empresarios, y su finalidad fue tener una visión completa de los diferentes actores que intervienen en la operación de la ruta.

A continuación se describen los resultados encontrados:

2.1.1 CALIDAD DEL SERVICIO.

2.1.1.1 Puntualidad y Frecuencia en la Prestación del Servicio

Este factor se mide a través del cumplimiento del horario del servicio. Los entrevistados manifiestan que en el primer viaje, ni buses ni microbuses son puntuales a la hora de salida y por la noche no son constantes en el último viaje ya que algunas veces lo hacen y otras no. Se constató que se debe a que el último viaje no siempre lo hacen debido a que éste es asignado al empresario que no le fue bien en sus ingresos durante el día, caso contrario no lo hacen. Además señalaron que los buses se retiran muy temprano, pues el último viaje es a las 8.00 pm. Los usuarios manifestaron el deseo de que el servicio de buses se extienda en su horario para nivelarlo al de los microbuses. Aclarando, que los buses hacen su último recorrido en términos promedio hasta las ocho de la noche y los microbuses lo hacen en promedio hasta las diez de la noche.

Sobre la frecuencia del servicio manifestaron satisfacción pues el tiempo entre una unidad y otra es corto, de tal manera que se puede decir que la disponibilidad de unidades es suficiente y por lo tanto en ese sentido el servicio es excelente. Esto es debido a la alternabilidad y alta competencia entre buses y microbuses.

2.1.1.2 Confort y Estado Físico de las Unidades de Transporte

Refiriéndose a la comodidad y estado de las unidades los usuarios de los "microbuses" manifestaron que en las horas pico el viaje se hace demasiado incómodo,

debido a que se exceden mucho en la cantidad de pasajeros que transporta cada unidad y a pesar de que la mayoría son nuevas, el movimiento natural del vehículo y la velocidad a la cual manejan, las personas son maltratadas físicamente, en cambio en los "buses", si bien es cierto el exceso de pasajeros es tolerable, pero el estado de las unidades en su funcionamiento como ruido, solidez en las carrocerías, estado de los asientos, presentan deficiencias que son necesarias superar.

2.1.1.3 Comportamiento del Motorista y Cobrador con el Usuario

Respecto a la atención y conducta del motorista y cobrador expresaron desconfianza hacia ellos por la forma de vestir, descontento por la "prepotencia" y forma abusiva con que tratan al usuario, no existe cortesía ni amabilidad, manifiestan expresiones vulgares, soeces y algunas veces hasta ofensivas, sin respeto a niños o ancianos; además, también, cuando no llevan suficiente moneda fraccionaria prometen el vuelto o cambio para entregarlo más adelante en el recorrido, pero se les olvida y algunas veces ni lo entregan. Otro elemento es que en las paradas de buses el motorista arranca y en frecuentes ocasiones el usuario no se ha bajado de la unidad o no se ha acomodado dentro de ella poniendo en riesgo su integridad física.

2.1.1.4 Confiabilidad y Seguridad del Servicio

Respecto a la confiabilidad y seguridad manifestaron que confían más en los microbuses en cuanto al tiempo de recorrido, pues son más rápidos y normalmente se llega en el tiempo calculado, pero ello conlleva un alto riesgo de accidentes por la velocidad en que manejan, caso contrario los buses son más lentos y algunas veces se

desvían de la ruta, ocasionando atraso a los que esperan en las paradas de buses, aunque favorecen a los que ya lo abordaron. También, en los buses existe cierto riesgo por el estado en que se encuentran sus frenos y su funcionamiento, pues algunas veces fallan y el pasajero tiene que hacer transbordo a otra unidad que les vuelve a cobrar pues no pertenecen al mismo dueño y no hay acuerdo entre los empresarios para que en estos casos no haya un nuevo cobro.

2.1.1.5 Ubicación de las Paradas

Con relación a la ubicación de las paradas, los usuarios manifiestan que a pesar de que oficialmente existen (ANEXO 10), no las respetan, pues paran en el lugar en que el pasajero les hace alto y algunas veces, principalmente los microbuses, sin la precaución debida. Esto, aunque no es lo correcto, dicen que les favorece, pues no tienen que caminar mucho desde sus casas.

2.1.2 TARIFAS

De las tarifas expresaron estar de acuerdo, exceptuando los últimos viajes que cobran demasiado alto (hasta $\phi 10.00$); pero que algunos se merecen este pago porque los llevan hasta cerca de sus casas o inclusive hasta la puerta de la misma en horas ya avanzadas de la noche.

2.2 ASPECTOS COMPLEMENTARIOS ENCONTRADOS EN FUENTES SECUNDARIAS Y ASPECTOS FUERA DE LAS ENTREVISTAS TRATADOS CON LOS EMPRESARIOS.

2.2.1 OCUPACIÓN DE LAS UNIDADES

Según el estudio de TAHAL, existe un exceso de oferta en el servicio. En horas de mayor demanda el servicio guarda un equilibrio entre oferta y demanda y hasta se puede decir que es deficiente debido a la coincidencia de horarios de las actividades de los usuarios, pero cuando la demanda baja (horas no pico) las unidades son subutilizadas, pues en su mayoría van vacías o con muy pocos pasajeros, evidenciando el exceso de oferta que menciona la TAHAL.

Esta situación de exceso de oferta se debe a que los empresarios de las subrutas mantienen casi invariable la frecuencia de salida de unidades y además la coincidencia de inicio de las jornadas de los demás sectores (gobierno, industria, educación, etc.); a esto hay que agregarle la descoordinación entre las diferentes subrutas.

2.2.2 DISTANCIA QUE LOS USUARIOS CAMINAN PARA ACCESAR AL SERVICIO

Si se respetaran las paradas oficiales de buses, en algunas lugares la distancia recorrida sería muy grande, principalmente en la carretera Troncal del Norte, pero como buses y microbuses (principalmente estos últimos) paran donde se les hace parada, la distancia desde el lugar de salida hasta donde paran las unidades es muy

razonable, es decir, están conformes con el apoyo de los motoristas de pararse en otros lugares diferentes a las paradas oficiales

2.2.3 ANALISIS FINANCIERO DE LA RUTA

2.2.3.1 Costos de Operación de las Unidades

A continuación presentamos Estados de Resultados de los sectores de buses y microbuses por separado para un mejor análisis:

CUADRO N° 3
ESTADO DE RESULTADOS (*) POR UNA UNIDAD DE BUSES DEL SECTOR
DEL TRANSPORTE DE PASAJEROS DE LA RUTA APOPA - SAN SALVADOR
(ANUAL)

INGRESOS

INGRESO ANUAL POR PASAJES	215,205.05
---------------------------	------------

COSTO DE LO VENDIDO

MANO DE OBRA

SUELDO DE MOTORISTAS	28,663.90	
SUELDO DE AYUDANTES	12,120.00	40,783.90

GASTOS DIRECTOS

CONSUMO DE LLANTAS	8,000.00	
CONSUMO DE REPUESTOS	63,733.67	
SERVICIOS DE REPARACIÓN	44,595.00	
CONSUMO DE COMBUSTIBLE	13,264.00	
CONSUMO DE LUBRICANTES	1,591.97	131,184.64
		171,968.54

UTILIDAD BRUTA

43,236.51

(-)GASTOS

GASTOS AMINISTRATIVOS

ALIMENTACIÓN DE MOTORISTA Y AYUDANTE	11,650.50	
TELÉFONO	2,687.19	
PAGO A COOPERATIVA	17,815.00	
ESTACIONAMIENTO DE LAS UNIDADES	1,630.00	33,782.69

UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA

9,453.82

(*) Este Estado de Resultados tiene como fuente los documentos de ingresos y egresos de un empresario de la ruta 38B y fue elaborado por los autores de este estudio.

CUADRO N° 4
ESTADO DE RESULTADOS(*) DE UNA UNIDAD DE MICROBUSES DEL
SECTOR DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DE LA RUTA APOPA - SAN
SALVADOR
(AÑO 2000)

<u>INGRESOS</u>			
INGRESO ANUAL POR PASAJES			227,376.00
<u>COSTO DE LO VENDIDO</u>			
<u>MANO DE OBRA</u>			
SUELDO DE MOTORISTAS (incluye comida)	40,044.00		
SUELDO DE COBRADORES (incluye comida)	30,876.00	70,920.00	
<u>GASTOS DIRECTOS</u>			
CONSUMO DE LLANTAS	6,965.40		
CONSUMO DE REPUESTOS	28,040.00		
SERVICIOS DE REPARACIÓN	13,466.67		
CONSUMO DE COMBUSTIBLE	77,135.00		
CONSUMO DE LUBRICANTES	5,669.00	131,276.07	202,196.07
<u>UTILIDAD BRUTA</u>			25,179.93
<u>(-)GASTOS INDIRECTOS</u>			
<u>GASTOS AMINISTRATIVOS</u>			
TELÉFONO	3,524.40		
PAGO A COOPERATIVA	9,849.00		
ESTACIONAMIENTO DE LAS UNIDADES	2,488.64		15,862.04
<u>UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA</u>			9,317.89(**)

(*) Este estado de Resultados tiene como fuente las respuestas encontradas en las entrevistas y fue elaborado por los autores del trabajo.

(**) Es muy importante mencionar que muchos de estos empresarios tienen deudas adquiridas para la compra v/o reparaciones costosas de sus unidades teniendo que pagar cuotas de €9,175.86 mensuales (cuota promedio del sector), lo que equivale a €110,110.35 anuales, generándoles un déficit anual de €100,792.46, es decir que no alcanzan a generar una utilidad neta que les permita cubrir esta cuota

Como puede observarse en los "Estados de Resultados del Sector Ruta Apopa - San Salvador los costos de operación alcanzan a ser absorbidos por los ingresos, a pesar que los datos que conforman este instrumento no son producto de controles adecuados (VER ANEXO 11). "Control de Gastos de Operación" de un empresario de buses ordenado),

no están muy lejos de la realidad, pues los mismos empresarios manifiestan sentirse al borde de la quiebra porque consideran que los ingresos que obtienen no son suficientes para cubrir las cuotas de los préstamos y por lo tanto se ven en grandes dificultades, en repetidos meses, para salir adelante con los gastos que tienen que afrontar. Cuando un mes es muy malo recurren a préstamos de emergencia que les proporcionan otras personas, siendo los intereses de éstos muy altos (hasta del 10% mensual), pero para salir de la dificultad del momento se ven en la necesidad de hacer uso de ellos.

2.2.3.2. Tarifas en la Ruta:

Las tarifas máximas autorizadas por el gobierno son:

Buses: ¢2.00

Microbuses: ¢3.00

En la práctica diaria las tarifas oficiales al usuario no se cumplen, porque todo depende de la demanda del momento, teniéndose tarifas desde ¢1.00 hasta de ¢3.00.

Esta diferenciación de las tarifas agrava la situación, pues como se vio anteriormente no alcanzan ni siquiera a cubrir sus costos de operación y no se les permite incrementarlas por estar regidas por el gobierno, además de no ser esta la solución al problema, pues como se verá más adelante, la gestión ineficiente en la administración operativa de la ruta es la causa de explotación con pérdidas.

2.2.3.3 Margen de Utilidades

Los "Estados de Resultados del Sector de la Ruta 38" nos muestra claramente que el margen de utilidad es muy bajo y ello es debido, como se demostrará más

adelante, a la deficiente gestión empresarial de los propietarios de las unidades de transporte que explotan la ruta.

2.2.3.4. Administración Financiera

Como se comprueba más adelante, la inadecuada gestión empresarial no permite un desarrollo eficiente de las empresas y consecuentemente la administración financiera del sector no refleja los resultados necesarios para garantizar una solvencia económica presentando, por lo tanto, una grave crisis, además de no contar con otros activos que les permitan obtener ingresos adicionales como se muestra en los balances presentados a continuación:

CUADRO N°5

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000
DE UN MICROEMPRESARIO(*) DE BUS(**) DE LA RUTA 38B

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>CIRCULANTE</u>		<u>CIRCULANTE</u>	
CAJA	500.00	CUENAS POR PAGAR	1,000.00
BANCOS	6,800.00	<u>CAPITAL</u>	
REPUESTOS	<u>1,500.00</u>	CAPITAL SOCIAL.....	206,346.18
	8,800.00	<u>UTILIDAD DEL EJERCICIO</u>	9,453.82
<u>FIJO</u>			
AUTOBUS	80,000.00		
HERRAMIENTAS	2,000.00		
DERECHO DE LÍNEA	125,000.00		
MOBILIARIO Y EQUIPO	<u>1,000.00</u>		
	208,000.00		
TOTAL DEL ACTIVO	<u>216,800.00</u>	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u>216,800.00</u>

(*) Se refiere a un empresario que solo posee una unidad de transporte de pasajeros.

(**) La unidad de este empresario es modelo 1971.

CUADRO N° 6
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000
DE UN MICROEMPRESARIO(*) DE MICROBUS() DE LA RUTA 38B**

<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>	
<u>CIRCULANTE</u>			PRESTAMOS	125,000.00
CAJA	500.00		<u>CAPITAL</u>	
BANCOS	6,800.00		CAPITAL SOCIAL.....	77,482.11
REPUESTOS	<u>1,500.00</u>	8,800.00	<u>UTILIDAD DEL EJERCICIO</u>	9,317.89
<u>FIJO</u>				
MICROBUS COASTER	170,000.00			
HERRAMIENTAS	2,000.00			
DERECHO DE LÍNEA	30,000.00			
MOBILIARIO Y EQUIPO	<u>1,000.00</u>	<u>203,000.00</u>		
TOTAL DEL ACTIVO		<u>211,800.00</u>	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u>211,800.00</u>

(*) Se refiere a un empresario que solo posee una unidad de transporte de pasajeros.

(**) La unidad de transporte es modelo 1994

Por otro lado también la mayoría de estos empresarios no acumulan del ingreso diario lo necesario para hacer frente a sus compromisos financieros y necesidades de mantenimiento, porque al recibir las cantidades diarias las gastan en cuestiones diferentes al giro (ej. Gastos familiares) del negocio agravando su situación de pérdida, pues sin darse cuenta se están gastando ingresos muy necesarios que aminorarían la situación de pérdida de sus empresas.

2.2.4 ORGANIZACIÓN DE LOS EMPRESARIOS DE LA RUTA APOPA - SAN SALVADOR

La organización inicia con el pequeño empresario que, en su mayoría, únicamente poseen una unidad de transporte, la cual inclusive ellos mismos conducen y solo en casos muy raros poseen personal para su contabilidad y mantenimiento de unidades

(según las encuestas solo un empresario posee contador y le sirve para llevar una contabilidad consolidada con otras empresas que posee).

Se agrupan en cooperativas por cada subruta cuya finalidad principal es el ordenamiento de la salida de las unidades por medio del personal del despacho y cumplir con los lineamientos definidos por las federaciones de cooperativas a las cuales pertenecen.

Estas cooperativas tiene como ente rector una Junta Directiva y cuya figura relevante es el Presidente, quien se encarga de ejecutar los acuerdos de la Asamblea General, representarlos ante las federación de cooperativa a las que pertenece y seguir trámites burocráticos

Las federaciones de cooperativas tiene como principal función representar los intereses de las cooperativas agremiadas ante las instituciones del Gobierno Central y se enmarcan en las reivindicaciones y luchas contra medidas gubernamentales que lesionan sus intereses de gremio.

2.3 PROBLEMÁTICA DETECTADA (ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA)

El presente apartado describe el resultado de cada una de las preguntas del cuestionario-entrevista (ANEXO 12) realizada a la muestra diseñada para los empresarios del sector de la Ruta 38 y 45 que hacen su recorrido de la ciudad de Apopa a San Salvador y viceversa, generando los siguientes resultados:

PREGUNTA 1: ¿Quién administra su empresa?

El 100% de los entrevistados manifestaron que dirigen personalmente su empresa, lo que nos indica que se consideran capaces de dirigirlas ellos mismos, lo cual puede deberse al tamaño de las mismas pues en su mayoría solo poseen una unidad de transporte como demuestran los ítems 40 y 41 (anexo 4) del cuestionario representado en las gráficas siguientes:

PREGUNTA 2: ¿Tiene contador para que lleve los registros contables de la empresa?

El 100% respondió que no y que al unirlo a la pregunta 37 evidencia que no llevan control contable de sus empresas constituyéndose en una deficiencia empresarial.

PREGUNTA 3: ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

El 63.51% respondió que poseen 2 empleados coincidiendo con que cada una de las unidades necesitan un motorista y un cobrador, siendo este todo el personal que manejan. Los que respondieron que tienen más empleados es porque poseen más unidades.

PREGUNTA 4: ¿Cuál es el sueldo de su(s) motorista(s)?

Los sueldos existentes varían entre ₡2025.00 y ₡5400.00 y la moda se encuentra en ₡3510.00.

Es importante mencionar que la frecuencia de la moda sólo constituye el 14.86% de empresarios que pagan ese sueldo, pues la variedad de los mismos es bastante amplia.

También es determinante mencionar que por lo observado en la encuesta, los mejores sueldos son pagados por los empresarios de microbuses y es debido a que éstos realizan un mayor número de viajes que los buses y el pago a los motoristas es pactado por viaje. No está de más mencionar que no existe un estándar de sueldos en el sector.

PREGUNTA 5: ¿cuál es el sueldo para cobradores?

El comportamiento del sueldo de cobradores es el mismo que el de los motoristas y los sueldos varían entre los ¢1350.00 y los ¢4320.00, encontrándose la moda en los ¢2700.00. por lo tanto las observaciones de la pregunta anterior se aplican para esta.

PREGUNTAS 6 y 7: Están referidas a los sueldos de ayudantes y mecánicos.

El primero es auxiliar del segundo; y únicamente dos empresarios poseen esos puestos en sus empresas y ambos tienen más de dos buses, pues solo en este subsector se encontraron estos casos.

PREGUNTAS 8,9,10 y 11: Grado de escolaridad de los propietarios, motoristas, cobradores y ayudantes.

El 78.38% de propietarios, el 70.27% de motoristas y el 62.16% de cobradores han estudiado hasta un máximo de 6° grado, lo que nos indica el nivel de escolaridad que poseen los que manejan este sector, que no es el deseable para que un buen servicio, manejo y desarrollo del mismo. La situación anterior es más preocupante si tomamos en cuenta a los que no tienen ningún grado de estudios que constituye un 1.35% de propietarios, 25.68% de motoristas y el 27.03% de cobradores, Es decir, son analfabetas.

PREGUNTA 12 y 13: ¿Tiene problemas de ausentismo? Y causas principales del mismo

El 67.57% de propietarios tiene problemas de ausentismo de sus motoristas y cobradores; y la causa más frecuente es el alcoholismo (44.59%) que seguido del 28.38% que no quisieron responder a la pregunta de las causas de ausentismo nos indica que no existe una adecuada selección contratación y control del personal.

PREGUNTA 14 y 15: ¿Tiene algún programa de capacitación para su personal? Y ¿cuáles son esos programas?

El 79.73% no posee programas de capacitación; el 60.81 únicamente ha recibido el curso obligatorio para motorista preparado por el Viceministerio de Transporte (Escuela Para Conductores) y el 28.38% no ha recibido ningún tipo de capacitación lo que demuestra que los empresarios, por su escasa preparación no tienen la capacidad como para saber la necesidad que tienen sus empleados de alguna preparación para poder brindar un buen servicio al usuario y un buen manejo de las unidades.

PREGUNTA 16: ¿Existe algún tipo de manual en su empresa?

El 100% respondió que no tiene, lo cual de alguna manera justifica la crisis que vive el sector pues los manuales son herramientas administrativas que sirven de guía para operar un negocio.

PREGUNTA 17: ¿Qué otras denominaciones de subrutas del sector de Apopa conoce?

En la Ruta hacia Apopa existen denominaciones de subrutas de la letra "A" a la "C" para buses y de la letra "A" a la "F" y la ruta 45 en microbuses y el 90.54% dijo conocer todas estas rutas lo que demuestra que en su mayoría conocen su competencia en la oferta del servicio.

PREGUNTA 18 Y 19: Antigüedad de las unidades

En los buses el rango es de 1970 a 1981, con una moda en el modelo 1978. Es de hacer notar que la mayoría son unidades con modelos anteriores a este año, pues, posteriores a la moda solo se encontraron tres unidades.

En los microbuses el rango se encuentra entre 1991 y 1999 con una moda en el modelo 1995 representada por 16 unidades seguido de los modelos de 1994 con 11 unidades y 1997 con 10 unidades.

Es importante resaltar que la unidades del sector de microbuses es de años más recientes, y los buses son modelos más antiguos.

PREGUNTA 20 y 21: ¿Pertenece usted a la cooperativa de ruta donde trabaja(n) su(s) unidade(s)? Y ¿Es requisito pertenecer a la cooperativa de su Subruta?

El 100% dijo pertenecer a la cooperativa de su Subruta y la razón es que se como requisito para tener derecho de línea debe tener el aval de la correspondiente cooperativa.

PREGUNTA 22: ¿Cuántos miembros forman la Junta Directiva de la cooperativa a la cual pertenecen sus unidades?

Según los encuestados el número de miembros oscila entre los 8 y 12 miembros, aunque las respuestas entre miembros de la misma cooperativa fueron diferentes demostrando un desconocimiento de sus organizaciones, además desconocen que es una Junta Directiva porque al preguntarles los nombres de los cargos, solo conocían algunos e incluían a los miembros de la Junta de Vigilancia,

PREGUNTA 23: ¿Perciben algún tipo de pago por desempeñar un puesto en la Junta Directiva?

El 100% respondió que no se percibe ningún emolumento por esta función, lo cual podría ser un determinante para que no le dediquen el suficiente tiempo para un mejor desenvolvimiento y desarrollo de estas cooperativas

PREGUNTA 24: ¿Para elegir a los miembros de la Junta Directiva los socios lo hacen por número de unidades o por voto por socio?

El 100% manifestó que la Junta Directiva es elegida por voto por socio lo que hace que el que tiene mayor cantidad de unidades no sienta que su inversión tenga influencia para la toma de decisiones lo cual puede ser un desmotivante para preocuparse por el desarrollo de su cooperativa.

PREGUNTA 25: El administrador o gerente de la cooperativa es:

Las opciones consideradas fueron: un directivo, un socio, un no socio o no hay.

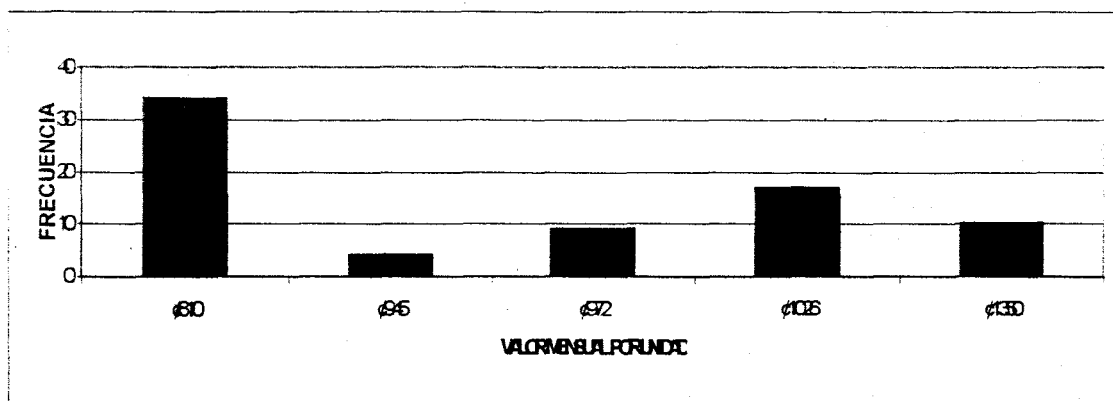
El 91.89% manifestaron que el administrador de la cooperativa era un socio, que en la generalidad se trataba de la figura del Presidente de la Junta Directiva. Los entrevistados que respondieron "no socio" (que es la otra respuesta que se encontró) Se refieren a la Subruta "C" que tienen el sistema de caja única y han contratado a una persona no socia para que se desempeñe como gerente, y le pagan un salario de ¢6000.00.

Esta modalidad de la Subruta "C" hace que ésta sea la mejor organizada del sector.

PREGUNTA 26 Y 27: ¿Percibe algún pago por la función de administrador o gerente?; ¿Cuánto percibe por esta función?

El 56.76% respondió que no perciben ningún pago por dicha función, el 43.24% restante que dijo que si, manifestaron que el pago eran viáticos de ¢ 1,000.00 mensuales por los gastos generados en las diligencias que éstos realizaban. Hay que destacar que dentro del 43.24% que respondieron que si se efectuaba un pago se encuentran los ya mencionados de la Subruta "C" que le pagan ¢ 6,000.00 a la persona contratada como gerente para que administre la ruta.

PREGUNTA 28: ¿Cuánto paga mensualmente a la cooperativa?



Las respuestas se ilustran en la gráfica anterior.

Los pagos han sido considerado en forma mensual, aunque en la realidad el pago lo hacen diariamente por día trabajado por cada unidad, siendo esta la única aportación a la cooperativa. Cada Subruta tiene su propia cuota y los destinos de la misma son según lo acordado en Asamblea, que por lo común sirven para pago de abogados, de despachadores, alquileres, etc.

PREGUNTA 29: ¿Qué beneficios obtiene al ser miembro de la cooperativa?

Las respuestas obtenidas son las siguientes:

N° ORDEN	BENEFICIOS	FRECUENCIA POSITIVA*	PORCENTAJE ENTREVISTADOS
1	ORDEN Y SEGURIDAD EN INTERVALOS SALIDA	73	98,65%
2	DESCUENTOS REPUESTOS, LLANTAS, ETC.	14	18,92%
3	MEJORES PRECIOS REPARAC. Y MANTENIMIENTO.	0	0,00%
4	MAYORES POSIBILIDADES FINANCIAMIENTO	22	29,73%
5	INFLUENCIA TRÁMITES LEGALES	70	94,59%
6	INFLUENCIA POLÍTICAS NAC. TRANSPORTE	50	57,67%

*frecuencia positiva nos representa a los encuestados que respondieron que si obtienen el beneficio apuntado

Como puede observarse, los beneficios obtenidos son más de carácter político que administrativo, exceptuando el de orden y salida que se refiere a la operatividad de la ruta.

PREGUNTA 30: ¿Considera que tiene algunas desventajas estar asociado a la cooperativa?

La respuesta fue unánime, pues el 100.00% dijo que no existen desventajas, sin embargo al relacionar ésta con la pregunta anterior las ventajas se limitan a operar la unidad únicamente.

Además la mayoría acepta la necesidad de estar asociados en cooperativas para tener menos problemas en la operatividad de cada Subruta; que si todas las Subruta se unieran para formar una sola organización los beneficios podrían ser más.

PREGUNTA 31, 32 y 33: Esta constituida su empresa como; ¿Tiene Matrícula de Comercio? Y ¿Tiene Registro de IVA?

El 100.00% de empresarios manifiestan que sus empresas están constituidas como personas naturales; pero ninguno de ellos tiene Matrícula de Comercio ni paga IVA.

PREGUNTA 34:¿Qué lugar tiene para llevar los controles de su empresa?

Todos los encuestados (100.00%) respondieron que sus controles los llevan en su casa, y; como se verá más adelante éstos están constituidos por cuadernos donde llevan (no todos) controles de ingresos y gastos; que cuando tuvimos la oportunidad de revisarlos se limitan, en la mayoría de los casos, a anotar principalmente los ingresos en forma casi diaria, no así con los gastos que anotan solo los que se acuerdan pues muchas veces destruyen las factura antes de anotarlas, cuando las exigen, lo que no les permite establecer una verdadera condición financiera de sus empresas.

PREGUNTA 35: ¿Efectúa usted los siguientes pagos?

Las respuestas las planteamos en el siguiente cuadro:

N° DE ORDEN	TIPO DE PAGO	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	IMP. S/RENTA	0	0,00%
2	SEG. ACCIDENT	0	0,00%
3	ISSS	0	0,00%
4	AFP	0	0,00%
5	NINGUNO	74	100.00%

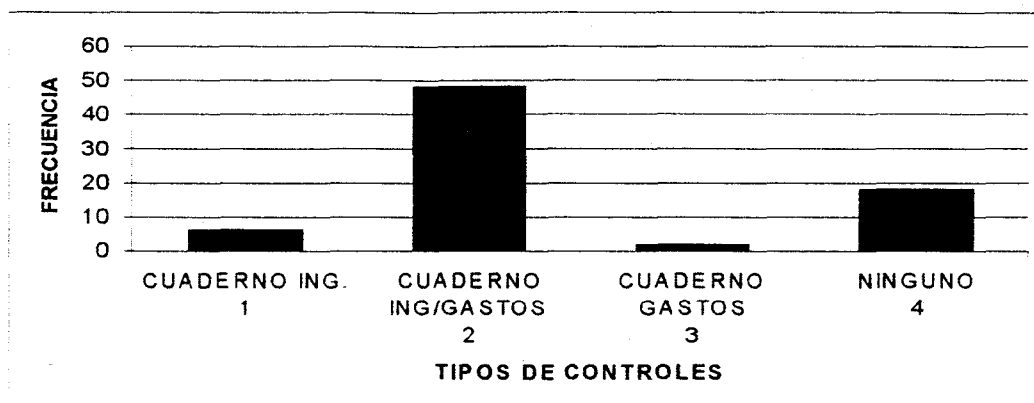
Lo que demuestra que estos empresarios, amén de la ventaja de bajar sus costos, están al margen de las leyes y actuando sin previsión en lo que es un sector sujeto a grandes riesgos de accidentes de tránsito. Si analizamos el hecho de que la mayoría solo tiene una unidad, con facilidad nos damos cuenta que si se produjera una eventualidad de daños irreparables a sus unidades no tienen como reponerla y por lo tanto caerían en quiebra, pasando a engrosar el problema económico social que se vive actualmente con el nivel de desempleo que existe.

PREGUNTA 36: ¿Cuánto estima de ingreso promedio diarios (mensual) por unidad?

El intervalo de ingresos oscila entre ¢6,750.00 y ¢29,970.00 mensuales (ver anexo Anexo 3 pregunta 36). las diferencias, según pudimos constatar se deben a que los entrevistados no llevan un control real de sus ingresos, a la Subruta en la cual sirven, si se trata de buses o microbuses (y entre éstos últimos si se trata de microbuses pequeños o coaster) y a la cantidad de viajes que hacen por día. La moda de ingresos la encontramos en los ¢27,000.00 seguida de los ¢18,900.00. Es de aclarar además que estos ingresos son brutos, es decir sin incorporar ningún tipo de gasto o egreso.

PREGUNTA 37 Y 38: ¿Lleva Contabilidad formal?, ¿Qué tipos de controles lleva para conocer sus ingresos?

El 100.00% respondió que no llevan contabilidad formal y que sus controles los llevan cómo se indica en el siguiente gráfico:



Es importante resaltar que estos controles los llevan sin ningún orden, con anotaciones incompletas, pues en repetidas ocasiones se les olvida efectuar las anotaciones; siendo más grave el caso de los gastos que sólo los anotan esporádicamente y en forma incompleta, pues no siempre guardan factura, o no las exigen o las pierden, lo que hace que la información no sea confiable y por lo tanto hace difícil una verdadera gestión financiera.

PREGUNTA 39: Al comprar otras unidades lo haría:

Respuestas:

FORMA DE FINANCIAMIENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FONDOS PROPIOS	1	1.35%
FINANCIAMIENTO	69	93.24%
FONDOS PROP. Y FINANC.	4	5.41%

Como puede observarse la mayoría opina que al comprar unidades lo haría en base a financiamiento del 100.00% de la unidad, lo cual es incongruente con los requisitos de los bancos que según sondeo realizado, únicamente financian entre un 70.00% y 80.00% del valor de la unidad y que según los empresarios no poseen este valor, lo que los margina de esta opción.

Otros de los requisitos de los bancos que no pueden cumplir la mayoría de los empresarios es que los bancos exigen una garantía hipotecaria del 125.00% del valor del crédito y que posean por lo menos 3 unidades en servicio.

PREGUNTA 40 Y 41: cuantos buses(o microbuses) posee operando en el servicio hacia Apopa?

	SECTOR BUSES		SECTOR MICROBUSES	
NÚMERO DE UNIDADES	EMPRESARIOS	PORCENTAJE	EMPRESARIOS	PORCENTAJE
UNA UNIDAD	36	62.07%	11	68.75%
DOS UNIDADES	19	32.76%	2	12.50%
TRES UNIDADES	3	5.17%	2	12.50%
CUATRO UNIDADES			1	6.25%

Como puede observarse el sector de Apopa está dominado por empresarios que únicamente poseen una unidad de transporte, lo que los hace muy vulnerables a la quiebra por ser su negocio de alto riesgo, y que la mayoría (como se observa en la pregunta anterior) no tiene ni siquiera la capacidad para cubrir la prima para comprar una unidad.

PREGUNTA 42: ¿Tiene planes de comprar otras unidades de transporte en el futuro inmediato?

El 100% de los microbuseros entrevistados dijeron que deseaban nuevas unidades no así los empresarios de buses que aunque están de acuerdo en el cambio de unidades, no tienen planes de compra nuevas unidades debido a que su rentabilidad no se los permite.

PREGUNTA 43: ¿Con qué propósito compraría otras unidades?

El 75% de los entrevistados contestó que lo haría para sustitución de unidades existentes y el 25%, para ampliar el servicio. Esta pregunta sólo fue contestada por el sector de empresarios de microbuses.

PREGUNTA 44: ¿Si comprara unidades de transporte en que estado las compraría?

Respuestas:

UNIDADES A COMPRAR	EMPRESARIOS	PORCENTAJE
NUEVAS	58	78.38%
USADAS	16	21.62%

Como puede observarse, los dieciséis empresarios de buses contestaron que serían usadas y los de microbuses dijeron que nuevas.

PREGUNTA 45: ¿Dónde compra sus repuestos?

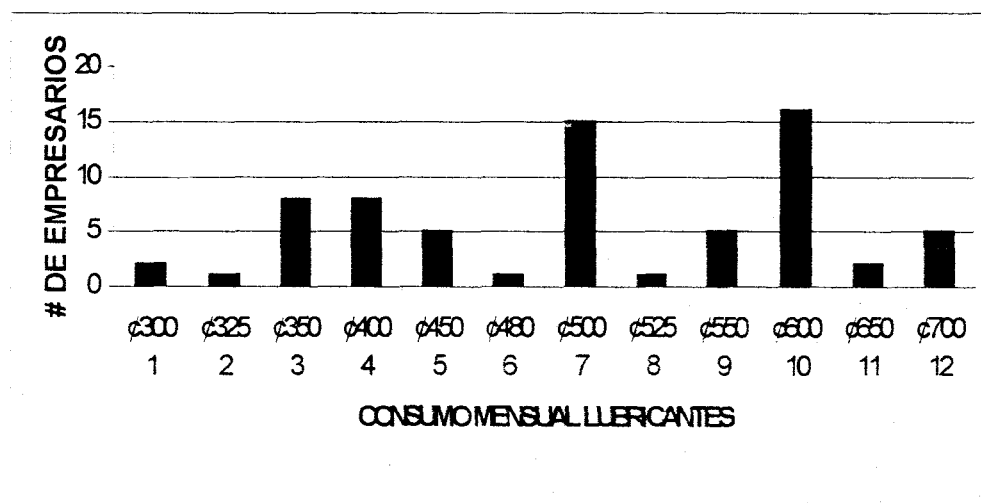
Como puede observarse en el cuadro de respuestas el 83.78% compran sus repuestos en plaza nacional individualmente, el 5.41% lo hace conjuntamente con otros

socios y únicamente el 10.81% aprovecha su condición de cooperativista para comprar sus repuestos al hacerlo a través de su organización.

OPCIÓN DE COMPRA	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
EN PLAZA NAC. INDIVID.	62	83.78%
POR LA COOP.	8	10.81%
INPORT. INDIVID.	0	0,00%
IMPORT. CON OTROS SOC.	0	0,00%
EN PLAZA CON SOCIOS	4	5.41%
OTROS	0	0,00%

PREGUNTA 46: ¿Cuál es su gasto promedio mensual en lubricantes por unidad?

Las respuestas son variadas como se ilustra en el siguiente gráfico, oscilando éste entre ¢ 300.00 y ¢ 700.00 de acuerdo al tamaño de la unidad y número de viajes.

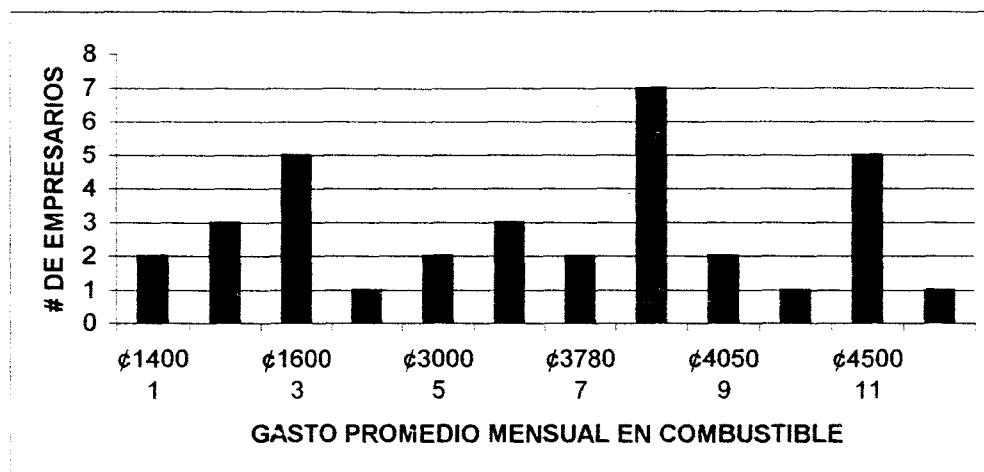


PREGUNTA 48: ¿Cuál es el gasto promedio mensual en repuestos?

La variación del gasto reportado por los entrevistados oscila entre ¢ 300.00 y ¢ 8,000.00 evidencia la falta de controles adecuados en este rubro.

PREGUNTA 49: Cual es el gasto promedio mensual en combustible?

La diferencia entre los datos mostrados en la gráfica corresponde a subsidio de diesel (Buses), recorridos de las rutas, número de viajes y tamaño de las unidades.

**PREGUNTA 50:** ¿Cuál es el gasto promedio mensual de teléfono?

En las respuestas encontramos desde algunos que dijeron no usar teléfono hasta un máximo de ¢ 400.00 y reflejo del tipo de servicio contratado: celular o línea fija. Es de hacer notar que no siempre se usa para fines del negocio.

PREGUNTA 51: ¿Cuál es el promedio mensual de gastos de oficina?

Este rubro comprende únicamente papelería y útiles de oficina y el 82.43% manifiesta no tener este gasto.

PREGUNTA 52: ¿Cuál es el gasto promedio mensual en estacionamiento por unidad?

El 52.7% manifestó que ₡ 200.00, el 24.32% no paga por tener local propio y el resto oscila entre ₡ 150.00 y ₡ 300-00.

PREGUNTA 53: ¿Cuál es el gasto promedio mensual en matrícula de las unidades?

Este gasto se efectúa una vez al año, siendo el pago oficial así: Matrícula anual de la unidad ₡ 180.00 y derecho de línea ₡ 130.00. Sólo el 58.11% respondió acertadamente la pregunta, el resto dio otros datos que no concuerdan con la realidad, confirmando su falta de control sobre su negocio.

PREGUNTA 54: ¿Cuál es el gasto promedio mensual en servicios de reparación (mano de obra)?

Este es un dato cuya variación se encuentra en ₡ 1,400.00 y ₡ 10,800.00, que, al compararse con los datos de la pregunta 58 "gasto promedio mensual en reparación y mantenimiento de cada unidad (incluye mano obra y repuestos)" cuyo valor oscila entre ₡ 250.00 y ₡ 15,000.00 nos presenta una incongruencia ya que es ilógico pensar que se gaste muy poco en repuestos, lo que se demuestra al restar ambos rangos de las dos preguntas, confirmando nuevamente que no se lleva un control adecuado de los gastos.

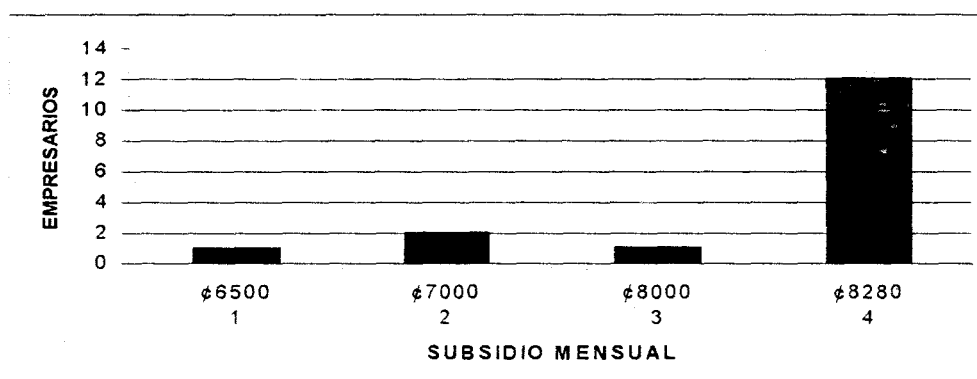
PREGUNTA 55: ¿Recibe subsidio del gobierno en diesel para operar sus unidades?

Todos los empresarios de buses respondieron que si reciben subsidio en diesel de parte del gobierno, no así los empresarios de microbuses.

Es de hacer notar que si los empresarios de buses dejaran de recibir esa ayuda del gobierno no estarían en capacidad de operar en las condiciones de competencia, costos de operación, desorden de rutas, etc, en que operan actualmente, según lo manifestado por dichos empresarios.

PREGUNTA 56: ¿Cuánto recibe mensualmente de subsidio del Gobierno Central?

Como puede apreciarse en la gráfica, el subsidio, según los empresarios, es de diferentes valores; pero al consultar con el Viceministerio de Transporte el subsidio consiste en 690 galones mensuales que el empresario lo paga a ¢1.92, por lo tanto, el valor real del subsidio lo constituye la diferencia entre esta erogación y el precio de mercado que en este momento sería un subsidio de ¢8.335.20.; por lo tanto esa



diferencia de subsidios que reportan los empresarios, no es más que lo que se viene mencionando: que no llevan controles adecuados.

PREGUNTA 57: ¿Con quién efectúa sus reparaciones y mantenimiento de sus unidades?

N° DE ORDEN	TIPO DE ENTIDAD	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	MECANICO PARTICULAR	22	29.73%
2	TALLER PROPIO	2	2.70%
3	TALLER PARTICULAR	50	67.57%
4	TALLER DE LA COOP.	0	0,00%
5	TALLER EN SOC, EMPRES.	0	0,00%
6	OTROS	0	0,00%

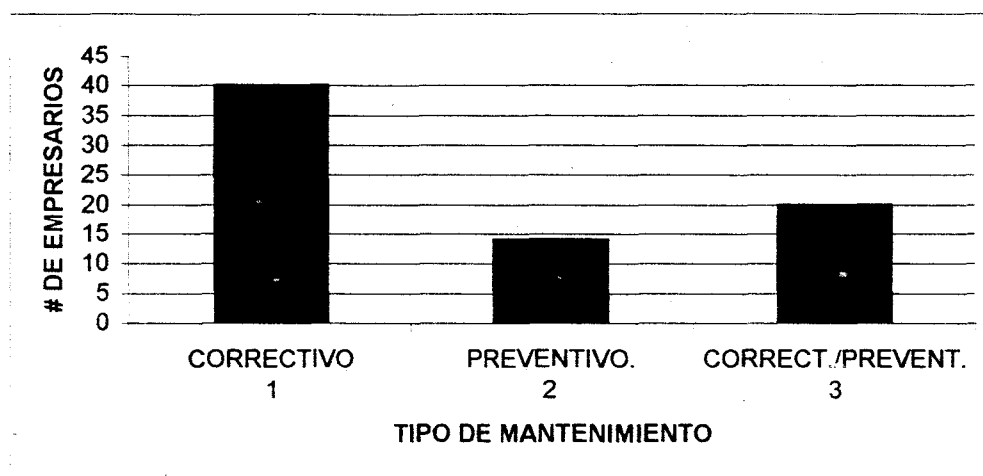
Las respuestas se indican en el cuadro anterior, en donde se puede ver que el 67.57% efectúa sus reparaciones en talleres particulares y el 29.73% lo hace con mecánico particular lo que confirma la inoperancia de las cooperativas para desarrollar mecanismos que permitan la reducción de costos de operación.

PREGUNTA 58: ¿Cuál es el gasto promedio mensual en reparación y mantenimiento de cada unidad (mano de obra y repuestos)?

Esta pregunta se hizo para relacionarla con la pregunta N°54 donde se trataba de establecer los costos de mano de obra y al compararla con esta que incluye este factor más el valor de los repuestos. Si restamos los valores presentados en ambas tablas punto a punto nos damos cuenta que no existe una relación lógica entre lo que se gasta en repuestos con lo que se gasta en mano de obra, pues normalmente el valor de los repuestos casi siempre es mayor que el de mano de obra, confirmando la inexistencia de controles adecuados.

PREGUNTA 59: ¿Qué tipo de mantenimiento da a sus unidades?

Las respuestas se ilustran en la siguiente gráfica donde se puede observar que prevalece la práctica de dar un mantenimiento correctivo, ya que a pesar de que consideran que el mantenimiento preventivo es mejor no les gusta parar las unidades por este propósito.

**PREGUNTA 60:** ¿Cuánto es el costo por viaje en la ruta por cada unidad?

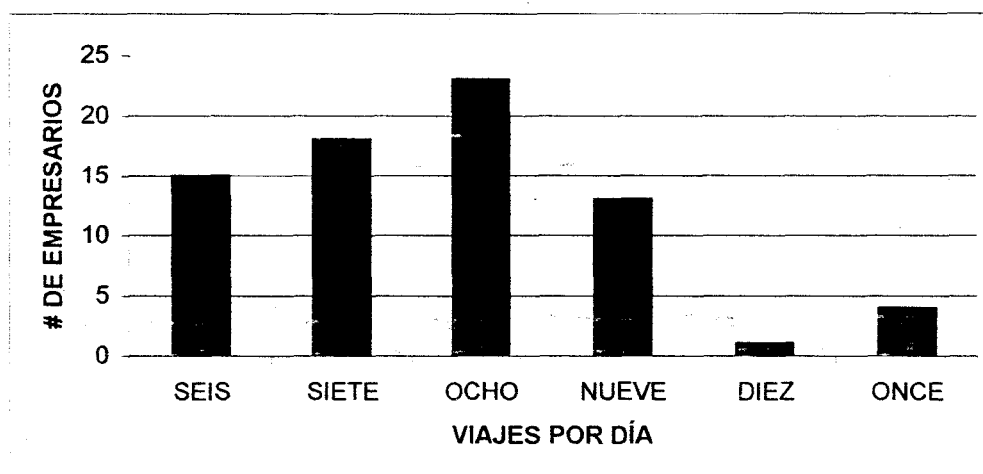
Dado el descontrol que existe en el sector, algunos empresario solo conocían el pago de motorista y cobrador; otros incluyeron, además el combustible, alimentación y de estos empleados, calculados en base a su memoria y/o experiencia, pero sin un dato confirmado a través de un control específico, siendo esta la razón de la gran variedad de datos arrojados en la encuesta.

PREGUNTA 61: ¿Qué tipo de tarifa tiene para el usuario del servicio?

El 100% contestó que tenían una tarifa diferencia que oscila entre ¢1.00 hasta ¢3.00, dependiendo de las distancias recorridas, horas en que se presta el servicio, demanda del servicio.

Oficialmente las tarifas son de ¢2.00 como máximo y para los microbuses es de ¢3.00.

PREGUNTA 62: ¿Cuántos viajes diarios realizan sus unidades?



Las respuestas a esta pregunta se muestran en la gráfica anterior y aunque para buses y microbuses es de 7 y 8 respectivamente en la práctica son los microbuses los que mayor presencia ejercen para servicio al público con un máximo de once viajes reportados con jornadas de trabajo que inician a las 4.00 a.m. hasta las 10.00 u 11.00p.m.

PREGUNTA 63:y 64: ¿Cómo considera usted la cantidad de unidades que ofrecen el servicio? Y ¿cómo le afecta a su empresa?

El 74.32% considera que la oferta es excesiva por lo tanto le afecta en sus costos de operación (45.92% respondió que es en este rubro que le afectaba) al realizar viajes con alto costo y poca demanda, afectando sus utilidades(28.38% respondió que le afecta en este rubro)

PREGUNTA 65, 66 Y 67: ¿Goza de algún financiamiento para su empresa?; ¿Cuánto es el valor de la cuota para pagar su(s) préstamo(s)? Y ¿Para cuantos años le fue concedido el financiamiento?

El 45.95% respondió tener deudas y las cuotas de las mismas oscila entre ¢4.300.00 y ¢27.000.00 mensuales agravando su condición financiera

Es importante resaltar que las cuotas están en función del plazo logrado, la tasa de interés pactada y la entidad o persona que les concedió el crédito.

También es imperativo mencionar que al consultar con algunos bancos, las exigencias para lograr un crédito para personas, cuyos ingresos provengan únicamente de este rubro se les exige garantía hipotecaria, que tengan por lo menos tres unidades con línea y capacidad de pago, lo cual cierra las puertas a la mayoría de estos empresarios que no llenan todos o algunos de estos requisitos.

PREGUNTA 68: ¿Qué cursos o seminarios relativos al manejo de su empresa ha recibido?

El 62.16% ha recibido el seminario "Escuela para Conductores" que es un seminario que el Viceministerio impartió, con carácter obligatorio para los motoristas; el 36.49% no ha recibido ningún curso o seminario relativo al manejo de empresas por lo que se puede observar, si consideramos que la mayoría de empresarios de este sector sólo ha cursado primaria como se demostró antes, que no poseen capacitación alguna para el desarrollo de su capacidad empresarial, lo que ha influido en la crisis en que se encuentran.

PREGUNTA 69: ¿Qué mecanismos utilizan para supervisar a sus empleados?

El 72.97% lo hace personalmente, lo que constituye que ellos, al azar o cuando se les ocurre se suben a sus unidades y efectúan el recorrido completo más para ver cuanto es lo que ingresa con el servicio que para verificar los demás aspectos como calidad del servicio, amabilidad, cortesía, respeto al Reglamento de Tránsito, trato de las unidades, etc., y el 25.68% lo dice que supervisa a través de "recibirles cuentas" a los cobradores de los ingresos del día, descuidando los otros aspectos antes mencionados, confirmando la falta de una verdadera gestión empresarial.

2.4 PRUEBA DE HIPOTESIS

2.4.1 HIPÓTESIS: LA DEFICIENTE CAPACIDAD DE GESTIÓN EMPRESARIAL DEL SECTOR ES LA CAUSA DE SU CRISIS ECONÓMICA

La comprobación de la hipótesis se realizará por medio de la fórmula estadística de la CHI CUADRADA calculada a través del programa estadístico electrónico conocido como "Gandia Barbwin 3.0" y aplicada a las variables investigadas por medio del cuestionario-entrevista (Ver Resultados de la Encuesta. Anexo 3) en las preguntas Nos. 1- ¿Quién administra sus empresa?; 16- ¿Existe algún tipo de manual en su empresa?; 31- ¿ Legalmente cómo está constituida su empresa?; 37- ¿Lleva contabilidad formal?; 68- ¿Qué cursos o seminarios relativos al manejo de su empresa ha recibido?; y 69-¿Qué mecanismos utiliza para supervisar a sus empleados?

Al tratar de cruzar las preguntas 1, 16, 31, y 42 entre ellas o con cualquier otra se produce una correlación perfecta debido a que las respuestas a estas preguntas fueron unánimes en uno de sus conceptos por lo que se puede decir por ejemplo que la administración de la empresa está a cargo del propietario y su bajo nivel de escolaridad no le permite administrar adecuadamente su empresa propiciando su crisis económica y como parte del sector la crisis de este último.

2.4.1.1 Prueba JHI² de Pearson PREG1 x PREG11

Como ejemplo de interrelación perfecta cruzamos la pregunta 1 con la pregunta 11 y el resultado es el siguiente:

Jhi ² P		Person	Total
PRIMAR	Obs	59.00	59
	Esp	59.00	
BACHIL	Obs	14.00	14
	Esp	14.00	
NINGUN	Obs	1.00	1
	Esp	1.00	
Total		74.00	74

No se puede Jhi² Pearson por tener sólo una columna o fila

2.4.1.2. Prueba JHI² de Pearson PREG11 x PREG73

Al relacionar el grado de escolaridad con los cursos o seminarios sobre el manejo de empresas (pregunta 11, con pregunta 69. anexo 3) resulta:

Jhi ² P		PRIMAR	BACHIL	NINGUN	TOTAL
ESCUEL	Obs	40.00	6.00	0.00	46
	Esp	36.68	8.70	0.62	
RELACI	Obs	1.00	0.00	0.00	1
	Esp	0.80	0.19	0.01	
OTROS	Obs	18.00	8.00	1.00	27
	Esp	21.53	5.11	0.36	
TOTAL		59	14	1	74

J_{hi}^2 Pearson calculado= 5.34

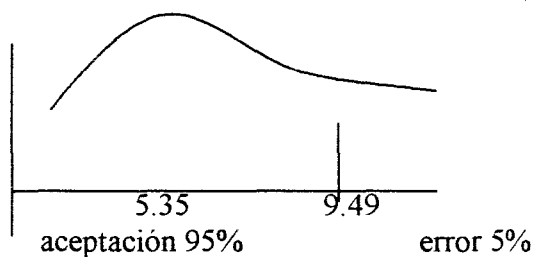
Grados de libertad = 4

Significación = 0.05

Valor límite de $J_{hi}^2=9.49$

Como J_{hi}^2 Pearson calculado $5.35 < 9.49$ Valor límite de J_{hi}^2 , la hipótesis es aceptada como cierta; es decir que existe baja capacidad empresarial y que ello es causa de la crisis económica del sector o sea que la baja escolaridad relacionada con la escasa preparación en cursos y seminarios son causas de la crisis.

Gráficamente:



2.4.1.3 Prueba J_{HI}^2 de Pearson PREG11 x PREG74

Al relacionar el grado de escolaridad de los propietarios con los mecanismos de supervisión (pregunta 11 con pregunta 74. Anexo 3) tenemos el siguiente resultado:

Jhi ² P		PRIMAR	BACHIL	NINGUN	TOTAL
PERSON	Obs	45.00	8.00	1.00	54
	Esp	43.05	10.22	0.73	
SEGÚN INGRESOS	Obs	13.00	6.00	0.00	19
	Esp	15.15	3.59	0.26	
OTROS	Obs	1.00	0.00	0.00	1
	Esp	0.80	0.19	0.01	
TOTAL		59	14	1	74

Jhi² Pearson = 3.09

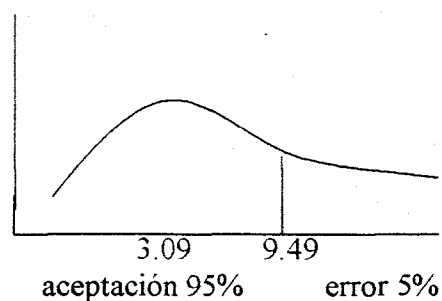
Grados de libertad = 4

Significación = 0.05

Valor límite de Jhi²=9.49

Como Jhi² Pearson calculado 3.09 < 9.49 Valor límite de Jhi², la hipótesis es aceptada como cierta; es decir que existe baja capacidad empresarial y que ello es causa de la crisis económica del sector como consecuencia del desconocimiento de mecanismos de supervisión y la baja escolaridad de los propietarios.

Gráficamente



2.4.1.4 Prueba JHI² de Pearson PREG73 x PREG74

Jhi ² P		ESCUEL	RELACI	OTROS	TOTAL
PERSON	Obs	36.00	0.00	18.00	54
	Esp	33.57	0.73	19.70	
SEGÚN INGRESOS	Obs	10.00	1.00	8.00	19
	Esp	11.81	0.26	6.93	
OTROS	Obs	0.00	0.00	1.00	1
	Esp	0.62	0.01	0.36	
TOTAL		46	1	27	74

Jhi² Pearson = 5.39

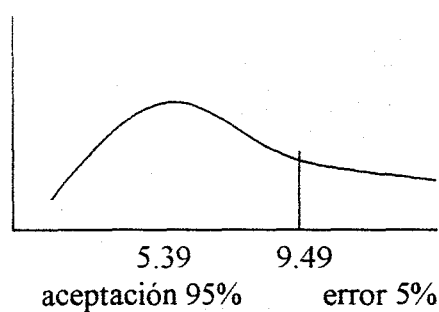
Grados de libertad = 4

Significación = 0.05

Valor límite de Jhi²=9.49

Como Jhi² Pearson calculado $5.39 < 9.49$ Valor límite de Jhi², la hipótesis es aceptada como cierta; es decir que existe baja capacidad empresarial y que ello es causa de la crisis económica del sector producto de la baja preparación con seminarios y cursos sobre manejo de empresas que no le permite tener una adecuada supervisión de sus empleados.

Gráficamente:



2.5 CONCLUSIONES

- 1 La mayoría de personas involucradas en el quehacer de la ruta tienen un nivel de preparación académica no mayor a la primaria lo que explica la conducta inadecuada de los motoristas, cobradores y propietarios, que en el caso de estos últimos se ve agravada porque son los que dirigen el sector; además, también, esta escasa preparación influye en la inadecuada gestión empresarial que se demuestra al no buscar mecanismos para solucionar el ausentismo de los empleados, la rentabilidad de sus empresas y la falta de capacidad para unirse como un solo ente con políticas, estrategias y conducción común adecuada, tal es el caso de la sobreoferta que existe por no optar por estrategias comunes para minimizar este exceso.
- 2 Los empresarios de la ruta están conscientes de la necesidad de desarrollar un clima de confianza entre ellos para operar su negocio de modo rentable.
- 3 Otro factor que limita el desarrollo y mantiene sumido al sector en un círculo vicioso es que se enfocan en el plazo inmediato sin proyectarse al futuro, la ausencia de programas de capacitación empresarial para los propietarios, adicional a la falta de capacitación para los empleados que permitan una mínima calidad del servicio.
- 4 La ausencia de todo tipo de control sobre los escasos recursos de los empresarios, producto de la falta de preparación de los mismos, origina que las empresas tiendan constantemente al deterioro y agravamiento de la crisis económico-financiera en que se encuentran.
- 5 Otra de las causas de crisis es la antigüedad de los buses que ocasionan frecuentes gastos para reparaciones y los créditos de los microbuseros sin planificación para mantener renovadas sus unidades.

- 6 La existencia de cooperativas en la operación de la ruta ha sido inoperante pues ha demostrado incapacidad para buscar mecanismos que permitan la unificación de todos los empresarios de la misma, adoptar medidas comunes para desarrollo de sus asociados y sus empresas, buscar soluciones adecuadas (como por ejemplo fundar un taller común para reparar sus unidades y reducir costos), sin cargar más a los usuarios e inculpar al Gobierno Central, para solucionar la insolvencia, la crisis económica y la baja calidad del servicio.
- 7 Existencia de la necesidad de profesionalizar la administración del sector analizado mediante la contratación de profesionales en administración de empresas y contadores para que brinden un servicio centralizado a los socios de cada subruta o cooperativa siendo esto con carácter obligatorio y mediante el enforzamiento legal.
- 8 Necesidad que se emita una ley que obligue a los transportistas a administrarse como cualquier empresa o empresario individual. En fin hay que convertir esta actividad informal en formal.

2.6 SOLUCIÓN PROPUESTA

Que el sector debe ser reformado en su totalidad y para ello se recomienda otro tipo de organización más moderna y más funcional, la cual es descrita en detalle en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO TRES

3. PROPUESTA DE ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

Considerando las conclusiones presentadas en el capítulo anterior en el presente capítulo se propone una alternativa de solución a los problemas de la ruta en mención.

Entre las dificultades determinantes que se han detectado es la baja escolaridad de los propietarios cuyos resultados en su administración han sido demostrados en los capítulos anteriores y por lo tanto la solución vendría dada por el cambio en la conducción de estas empresas a través de la profesionalización de la administración del sector sin marginar a los propietarios actuales, sino por el contrario que sigan siendo los dueños pero reorganizando la ruta con un nuevo esquema empresarial

Para ello este capítulo presenta un esquema organizativo diferente que integre a microbuseros y buseros, además detalla los beneficios para los involucrados (empresarios, gobierno y usuarios) nacidos de este nuevo enfoque, nuevas regulaciones que apoyen los

cambios, los apoyos financieros y sus fuentes y un esquema de transición del modelo actual hacia el propuesto.

Cuando se habla de integración entre los dos subsectores (empresarios de buses y de microbuses) que componen la ruta, nos referimos a que ambos tienen que unirse en una sola entidad que opere y funcione integradamente sin el menoscabo de unos sobre los otros.

Para empezar a desarrollar nuestra propuesta a continuación presentamos la organización jurídica y administrativa que deben tener:

3.1. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA.

3.1.1. ORGANIZACIÓN JURÍDICA

En el anexo 13: "Matriz jurídica de Organización Empresarial" se presentan los diferentes requisitos y características que se deben cumplir para constituir una empresa.

La pretensión del anexo mencionado es reflexionar sobre el tipo de organización que le conviene al sector de la Ruta de transporte colectivo de personas entre San Salvador y la Ciudad de Apopa.

En la actualidad estas empresas son del tipo de comerciante individual asociado a cooperativas que en la práctica no han dado los resultados esperados por lo que se descarta este tipo de organización.

Por otro lado también se descarta el tipo de organización de sociedades de personas; pues por el hecho de estar asociados a cooperativas de empresas de transporte como empresario individual su funcionamiento es del tipo de sociedad de personas que en la realidad tampoco ha tenido el desempeño deseable; aconteciendo lo mismo con el tipo de

sociedad en Asociaciones Cooperativas, por lo que se descarta también estos tipos de organización.

Por lo tanto sólo quedan las Sociedades Cooperativas y las Sociedades Anónimas entre la gama presentada en la matriz mencionada.

Al comparar ambas formas de organización se puede deducir que la más conveniente para el sector es la Sociedad Anónima por las siguientes razones:

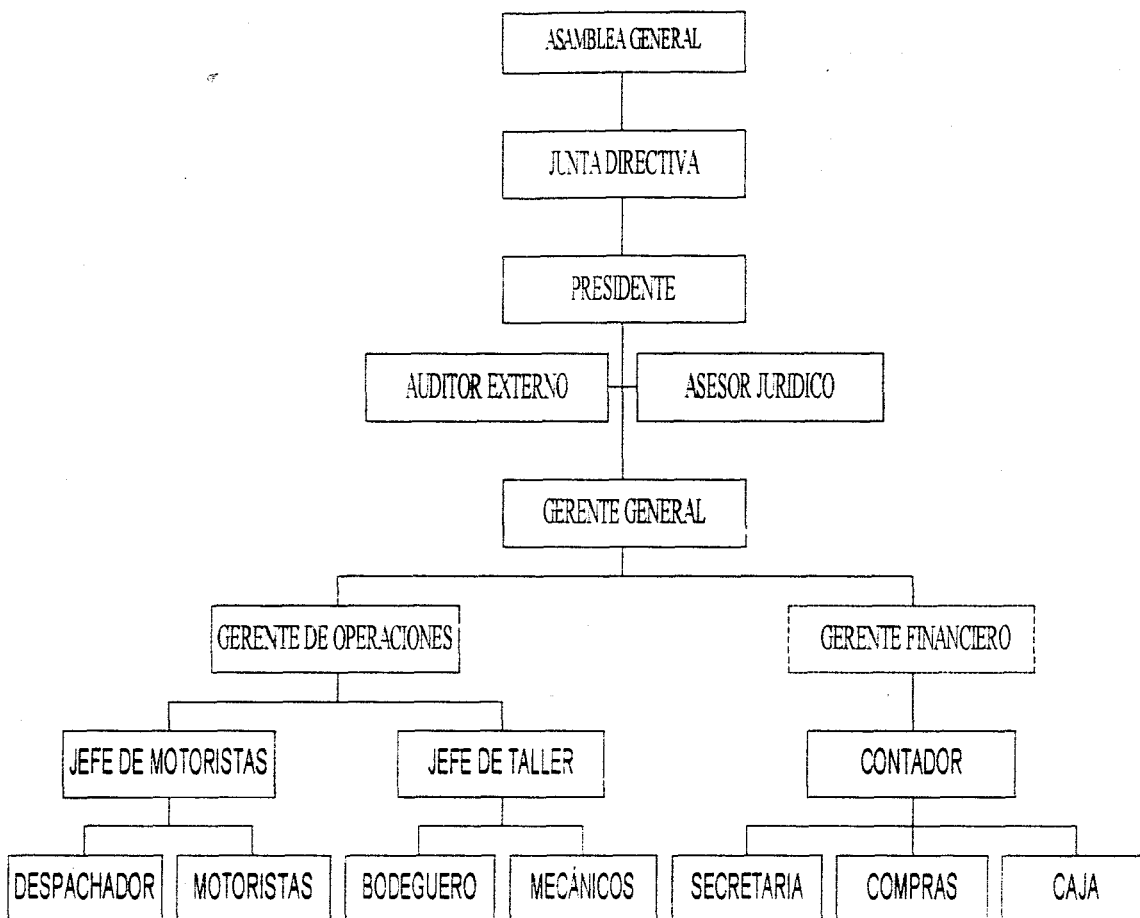
1. La Sociedad Anónima presenta una mayor movilidad de las acciones por ser al portador y su traspaso se hace por simple entrega del título que le representa; en cambio las acciones de las Sociedades Cooperativa tiene que hacerse mediante endoso y registro en el Libro de Accionista
2. La primera tiene bastante relación con ésta, porque se refiere a la facilidad que se tiene en las Sociedad Anónimas de recuperar la inversión por parte de uno o más accionistas, pues lo logra con la venta y el trámite de traspaso solo involucra la simple entrega del título que representa a las acciones.
3. Otra ventaja que presentan las Sociedades Anónimas es que el que más invierte tiene más poder de decisión pues su voto en las Asambleas Generales vale tanto como el número de Acciones que posea; en cambio en las Sociedades Cooperativas, cualquiera sea el valor invertido el derecho a voto es de uno por persona independientemente de lo que este haya invertido limitando la defensa del buen uso de su inversión.
4. Por otro lado, las instituciones financieras le dan más confiabilidad a las Sociedades Anónimas que a las Sociedades Cooperativas, limitando a estas últimas la posibilidad en la adquisición de créditos.

5. También en las Sociedades Cooperativas multiplicarían el esquema de desconfianza que actualmente existe entre los socios al tener derecho únicamente a un voto por persona y no según la inversión como en las Sociedades Anónimas. La única ventaja que se encontró a las Sociedades Cooperativas sobre las Sociedades Anónimas es que en las primeras se pueden hacer aportaciones en trabajo y por lo tanto mayores posibilidades de más socios que aporten a la Sociedad.

3.1.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Considerando que se trata de establecer una nueva empresa, es necesario determinar la estructura organizativa más apropiada al tipo de unidad económica que se está proponiendo; para la cual se ha creado el siguiente organigrama que determina las dos grandes áreas funcionales dominantes: la primera que se refiere al funcionamiento operativo de la empresa y la segunda al control económico - financiero:

ORGANIGRAMA TRASPORTES APOPA S.A. DE C.V



Entre las ventajas de esta estructura podemos mencionar:

1. La formulación de una estructura más grande que responda a la mayor capacidad de gestión empresarial que la nueva empresa requerirá dada la unificación de pequeñas empresas en una más grande.
2. Determina con claridad las dos grandes áreas funcionales dominantes de este tipo de negocio.
3. La oportunidad de sistematizar la organización.
4. Contar con un elemento que con capacidad técnica dirija los destinos de la empresa.
5. Contar con personal con conocimiento y experiencia en cada una de las áreas funcionales de la organización.

Se considera que esta estructura daría fuerza a la nueva institución, ya que en cada puesto debe ubicarse al personal idóneo para que desarrolle con eficiencia las labores que se le encomiende.

Para ello será necesario determinar la función primordial de cada uno de los puestos establecidos en el organigrama, ya que la elaboración de manuales es parte de otro estudio:

1 Gerente General

Toda empresa requiere una persona que gestione, coordine y dirija las diferentes áreas de la administración del negocio, siendo el más indicado para ello el gerente general, siendo esta su principal función.

Dada la importancia de este cargo, sus funciones y perfil son desarrollados con más amplitud más adelante.

2 Gerente de Operaciones

La operación principal de este tipo de negocio es el buen funcionamiento de las unidades y el trabajo relacionado a fin de prestar un servicio eficiente al usuario.

El perfil de la persona que ocupe este puesto debe incluir:

1. Bachiller industrial
2. Mayor de 30 y menor de 50 años
3. Con experiencia mínima de 3 años como jefe de mantenimiento de unidades de transporte
4. Con experiencia mínima de 3 años en manejo de personal con características similares
5. Con conocimiento sobre organización de despacho de unidades vehiculares

3 Jefe de Motoristas

Velará por el cumplimiento de las tareas de los motoristas, lo mismo que su conducta en la prestación del servicio y el cumplimiento de horarios y reglamentos.

Su perfil estará determinado por los siguiente requisitos:

1. Bachiller industrial
2. Mayor de 30 años
3. Con experiencia mínima de 5 años en el manejo de unidades de transporte pesado
4. Con vocación de servicio al cliente
5. Que posea licencia para conducir vehículos pesados
6. Con don de mando

4 Jefe de Taller

Velará por el mantenimiento preventivo y correctivo de todas las unidades vehiculares de la empresa a fin de mantenerlas en buen funcionamiento

El perfil de la persona que ocupe este puesto deberá tener los siguientes requisitos mínimos:

1. Bachiller industrial opción mecánica automotriz

2. Mayor de 30 años
3. Haber laborado como mecánico durante 5 años
4. Experiencia de 3 años en reparación de motores de diesel
5. Que posea licencia para conducir vehículos pesados
6. Con don de mando

5 Gerente Financiero

Su función principal es determinar periódicamente las condiciones económicas y financiera de la empresa a fin de determinar las políticas y estrategias de una sana administración de los recursos de la empresa.

Inicialmente esta función será desarrollada por el Gerente General, quien será el responsable de hacer lucrativa la empresa y en la medida que se logre un crecimiento sostenido y que la empresa se encuentre en condiciones económicas favorables podrá contratarse a una persona que cubra esta plaza con el siguiente perfil:

1. Profesional graduado en cualquier carrera de la Facultad de Ciencias Económicas.
2. Mayor de 30 años
3. Con experiencia de 3 años en la gestión financiera

6 Contador

Su función principal será controlar y registrar todas las operaciones que tengan incidencia económica de acuerdo a las normas contables y leyes de nuestro país.

El perfil de este puesto será:

1. Bachiller en contaduría
2. De preferencia con estudios universitarios en la facultad de economía
3. Mayor de 25 años
4. Con experiencia contable mínima de 3 años

3.2. BENEFICIOS DE LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERES

3.2.1. BENEFICIOS PARA LOS EMPRESARIOS:

1. Mejor utilización de los recursos con que cuenta la empresa
2. Mayores posibilidades de mejorar la rentabilidad
3. Mejores controles administrativos, contables y financieros
4. Menores riesgos de accidentes

5. Mayor integración del sector
6. Disminución de roces entre empresarios del sector
7. Incremento en la competitividad
8. Profesionalización servicio
9. Mejor calidad del servicio
10. Menor desgaste de las unidades
11. Menor riesgo de salir del negocio
12. Posibilidad de hacer de nuevas inversiones
13. Mayor credibilidad en los entes financieros
14. Mayor poder de negociación ante los proveedores y las instituciones oficiales
15. Fortalecimiento del sector
16. Mayor seguridad para los empleados del sector (antiguos dueños de unidades)
17. Menor riesgo de caer en ilegalidades
18. Mayores posibilidades de capacitación al personal
19. Controles más confiables para demostrar la necesidad de subsidio
20. Menores costos de operación
21. Agilización en trámites legales
22. Menor gasto en lubricantes y combustible

3.2.2. BENEFICIOS PARA EL GOBIERNO

1. Disminución en posibilidades de problemas sociales

2. Mejor control sobre el sector
3. Menor costo de control
4. Mayores posibilidades de cumplimiento en efectos fiscales y legales
5. Mayores posibilidades de profesionalizar el sector
6. Mejores condiciones para negociaciones
7. Menores riesgos de fraude
8. Disminución de las posibilidades acuerdos al margen de la ley
9. Disminución de congestiónamiento de tráfico
10. Menor desgaste de la red vial

3.2.3. BENEFICIOS PARA LOS USUARIOS DEL SERVICIO

1. Mayor seguridad
2. Mayor responsabilidad
3. Cumplimiento de horarios
4. Menor riesgo de accidentes
5. Mejor puntualidad y frecuencia en la prestación del servicio recibido
6. Mejor confort y condiciones físicas de las unidades
7. Mejor trato de parte de motoristas y cobradores
8. Ampliación en los horarios de servicio
9. Menor contaminación del ambiente
10. Disminución de congestiónamiento de tráfico

3.3. MODIFICACIÓN A LA LEY DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL

Para el desarrollo de esta propuesta de solución se vuelva realidad existen dos mecanismos para poder lograrlo:

1. A través de proceso de concientización de los empresarios de la ruta analizada para un cambio voluntario que lleva una serie de etapas que en un apartado posterior se presenta con mayor amplitud.
2. A través de Modificaciones a la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

La primera alternativa solo vendría a solucionar el problema del transporte para la ruta en estudio, aunque esto no significa que el modelo no pueda ser adoptado por otras rutas; en cambio con la segunda alternativa la solución se ampliaría y facilitaría la adopción de un nuevo modelo empresarial a todo el sector de transporte público de pasajeros a nivel nacional

A continuación detallaremos algunas modificaciones necesarias en la ley mencionada para el desarrollo de la propuesta que obligue al sector nacional de transporte público de pasajeros a transformarse:

1. Capítulo completo que hable sobre la concesión de línea en la cual se estipule que la concesión de una ruta se dará únicamente empresas (de preferencia Sociedad Anónima como se ha sugerido) para que administren, respondan y desarrollen esa ruta de acuerdo a los cánones de calidad del servicio, estado de las unidades, controles internos, cumplimiento de normas fiscales, establecimiento de parámetros,

basados en datos reales, para conceder subsidio de diesel y controles por parte del estado para velar por el cumplimiento de esta normativa.

2. Por tratarse de un sector muy sensible para toda la nación se considera necesario establecer la Superintendencia de Transporte Público de Pasajeros, con su reglamento, normativa de funcionamiento, que fiscalice, tanto al Viceministerio de Transporte como a las empresas concesionarias de las rutas.
3. Incluir los artículos necesarios para obligar a las empresas por ruta a que profesionalicen el servicio.
4. Que los administradores no sean socios de la nueva organización empresarial, aunque esto no les limite a que puedan ser miembros de sus Junta Directiva para defender mejor sus proyectos.
5. Establecer un título o capítulo de carácter transitorio que estipule el tiempo de su vigencia y los mecanismos de transición de un tipo de empresas (actual) al nuevo tipo de empresas propuesta en este estudio. Los mecanismos a que nos referimos podrían ser los mismos planteados en el apartado de transformación voluntaria del sector de la ruta analizada y expuesta más adelante

3.4 TRANSICIÓN DE LA FORMA DE PROPIEDAD ACTUAL A LA PROPUESTA

Como se dijo antes la propiedad de la ruta en la actualidad consiste en una cantidad grande de microempresarios (atomización empresarial) que en su mayoría sólo poseen una unidad de transporte (bus o microbus).

También se planteó la necesidad de cambiar el tipo de posesión u organización, pero por la escasa preparación que poseen es muy difícil que acepten el cambio hacia una nueva estructura por lo que será necesario desarrollar un proceso que los induzca a aceptarlo. Para lograrlo proponemos el desarrollo de las siguientes etapas:

3.4.1 PROCESO DE CONCIENTIZACIÓN DE LOS EMPRESARIOS DE LA RUTA ANALIZADA

Los pasos recomendados a seguir en esta etapa son:

Reunión, en forma independiente con cada uno de los presidentes de las diferentes cooperativas donde se les debe convencer de la necesidad del cambio para evitar la quiebra paulatina de cada uno de los empresarios y la amenaza de grandes empresas que están en la disposición de entrar en este mercado con tipos de transportes más modernos (ej. Buses articulados, metro, etc.), con mejor organización empresarial, mayor capacidad económico- financiera, etc.

Al lograr el convencimiento de los presidentes de las cooperativas se convocaría una reunión por cada Junta Directiva y con el apoyo logrado de los presidentes convencerles de la necesidad del cambio.

Con el apoyo de las Juntas Directivas efectuar una reunión, con todos los propietarios de las unidades, siempre por cooperativa, a fin de convencerles de la necesidad del cambio y que les den poder suficiente a sus Juntas Directivas para concensar las acciones a tomar para la organización de la nueva empresa y formar la primera Junta Directiva.

Reunión conjunta de todas las Juntas Directivas para conformar la primera Junta Directiva que le dará vida a la nueva empresa.

Este proceso deberá hacerse bajo la dirección del Viceministerio de Transporte y para ello hay que, en primera instancia, venderle la idea a dicho organismo a través de la presentación de este estudio.

3.4.2. TRANSFORMACIÓN DE EMPRESAS ATOMIZADAS A UNA SOLA EMPRESA EN FORMA DE SOCIEDAD ANÓNIMA

Se habla de Sociedad Anónima por ser parte de esta propuesta y la justificación de este tipo de organización está expuesta al principio de ese capítulo.

Para lograr esta transformación se requiere desarrollar los siguientes pasos:

1. Valuación de las unidades que posee cada empresario.
2. Establecimiento del valor de las acciones y con base en la evaluación de las unidades, determinar la participación de cada socio (propietarios de las unidades).

En este punto se sugiere que la participación sea igual para todos con la finalidad que ninguno de los empresarios sienta será marginado o en desventaja en la toma de grandes decisiones que según la legislación de las Sociedades Anónimas les compete a la Asamblea General; y para lograrlo se sugiere que se tramite un crédito con el Banco Mundial, quien posee líneas de crédito que permiten realizar este tipo de fusiones, para quienes no alcancen con su(s) unidades esa paridad que debe existir.

Además también este crédito debe ser suficiente para que complete el valor de sus acciones y para cancelar las deudas que tiene con bancos, distribuidoras de vehículos, etc. a fin de eliminar la incertidumbre de cómo hará para cancelar esos créditos que posee sin una fuente de ingresos propia al entregar sus unidades a la nueva empresa. La nueva empresa será la garante del pago de estas deudas mediante cuotas mensuales o anuales (la periodicidad del pago lo deben hacer peritos o conocedores de negociaciones con el Banco Mundial) deducidas de las utilidades que esta empresa genera, por lo que también deberá calcularse, base a los resultados esperados, el plazo de la deuda.

Esta tramitación para que tenga éxito debe contar con el apoyo del Viceministerio de Transporte quien en forma activa deberá tramitarlo. Es de hacer notar que al Gobierno de la República le es conveniente efectuar esta operación con todo el sector del transporte público de pasajeros a nivel nacional para solucionar en forma integral el problema del sector.

3. Traspaso de la propiedad de las unidades a favor de la nueva empresa. Esto no significa que no vaya a seguir manejando su unidad, sino que por el contrario puede manejar ésta u otra cuando las circunstancias así lo determinen y de esta manera se mantiene la continuidad de sus ingresos para el mantenimiento familiar; por lo tanto la remuneración deberá ser pactada (semanal, quincenal, mensual) de acuerdo a las necesidades y conveniencia de los antiguos propietarios, pero de común acuerdo para no destruir la naciente empresa.

3.5 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para que la nueva empresa funcione necesitará diferentes recursos los cuales pueden ser financiados mediante dos fuentes:

3.5.1 RECURSOS PROPIOS

- a) Los antiguos propietarios de las unidades de buses han entregado como aporte sus unidades constituyéndose estos en el principal recurso de la empresa.

También, parte de los recursos surgirán de algunos accionistas que estarán en la disposición de cancelar al contado (parcial o totalmente) la porción que les haga falta para completar el derecho de su participación como socio.

- b) Los obtenidos mediante la operatividad de la empresa (ingresos por pasajes), que con una administración racional deberá arrojar mejores y reales resultados.

3.5.2 FINANCIAMIENTO

- a) Como se ha explicado antes se debe lograr financiamiento del Banco Mundial u otro organismo nacional o internacional para pagar las deudas de los accionistas y la parte de aportación que les haga falta para completar su participación accionaria. Aquí es necesario aclarar que el accionista que no desee obtener esa paridad se le aceptará con la

participación que esté en dispuesto a aportar. También el antiguo empresario que no desee participar tiene la opción de vender a la empresa su unidad y derecho de línea para que sea repartida en forma alicuota entre los demás socios.

- b) El Gobierno Central a través del Viceministerio de Transporte quien deberá continuar subsidiando el diesel hasta determinar, según los resultados reales obtenidos, si es necesario continuar con el subsidio, disminuirlo o aumentarlo para que la calidad esperada por los usuarios y operatividad de la empresa sea una realidad, siempre considerando márgenes de utilidad razonable para los dueños.

3.6 MODELO OPERATIVO PROPUESTO

Entre las unidades de transporte que la empresa reciba encontrará una variedad de tamaño tales como buses de hasta 60 asientos, microbuses marca coaster de hasta 30 pasajeros y microbuses de hasta 15 pasajeros, será necesario racionalizar su uso en función del mercado y de la rentabilidad, para lo cual se propone que en las horas pico funcionen todas las unidades para cumplir con la demanda.

En horas no pico se puede adoptar un sistema en el cual las unidades más pequeñas se dediquen, según demanda por sector, a recoger los pasajeros de su zona y llevarlos a un centro de acopio donde transbordarán hacia las unidades más grandes para que sean ellas las únicas que viajen a San Salvador y de esta manera bajar los costos operativos de la ruta.

Es importante mencionar que como parte de las proyecciones que debe tener el nuevo Gerente General es determinar la cantidad exacta de unidades por tamaño para cumplir con los horarios y demanda, lo mismo que ir actualizando las unidades a través de la sustitución de las más viejas y venta de las unidades innecesarias. Debe considerar la posibilidad de sustituir los buses actuales por buses articulados.

3.7 FUNCIONES PRINCIPALES DEL GERENTE GENERAL Y SU PERFIL

Se ha considerado necesario incluir en esta parte cuáles serán las funciones principales y los requisitos que deberá llenar la persona que ocupe este cargo por ser muy determinante el asegurar el éxito de la nueva empresa.

3.7.1 FUNCIONES PRINCIPALES DEL GERENTE GENERAL

a) Iniciales:

1. Establecer el perfil, las funciones y el sueldo de cada uno de los puestos de trabajo de la nueva organización administrativa (el sueldo de los motoristas que eran propietarios será tratado en Asamblea General al momento de darle vida a la nueva empresa).
2. Organización de los recorridos y horarios de las unidades.
3. Tramitar la legalización de la empresa.
4. Determinar las necesidades de oficina y taller.
5. Contratar al personal de acuerdo a los perfiles de cada puesto y a la nueva organización administrativa.
6. Establecer los controles internos y legalizar los que la ley exige.

7. Elaborar el Reglamento Interno de Trabajo
8. Preparar programas de capacitación para los diferentes puestos de trabajo, en especial para motoristas y cobradores
9. Evaluar la posibilidad de instaurar el Sistema de Caja Unica u otro que permita un mejor control de los ingresos en las unidades

b) Permanentes:

1. Dirigir la empresa con una sana administración
2. Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno
3. Preparar informes para la Junta Directiva y los necesarios para la Asamblea General.
4. Preparar y presentar proyectos de desarrollo de la empresa para mejorar su rentabilidad, seguridad, etc.
5. Conjuntamente con el Presidente de la Junta Directiva representar a la empresa para presentar proyectos que deben pasar por el tamiz del Viceministerio de Transporte u otras entidades de Gobierno.
6. Responder por el buen desempeño de la empresa

3.7.2 PERFIL DEL GERENTE GENERAL

4. Profesional graduado en cualquier carrera de la Facultad de Ciencias Económicas.
5. No menor de 30 años.
6. Amplia experiencia en dirección de empresas o en puestos similares

7. Con conocimiento sobre importaciones
8. Conocimientos sobre mantenimiento de unidades de transporte

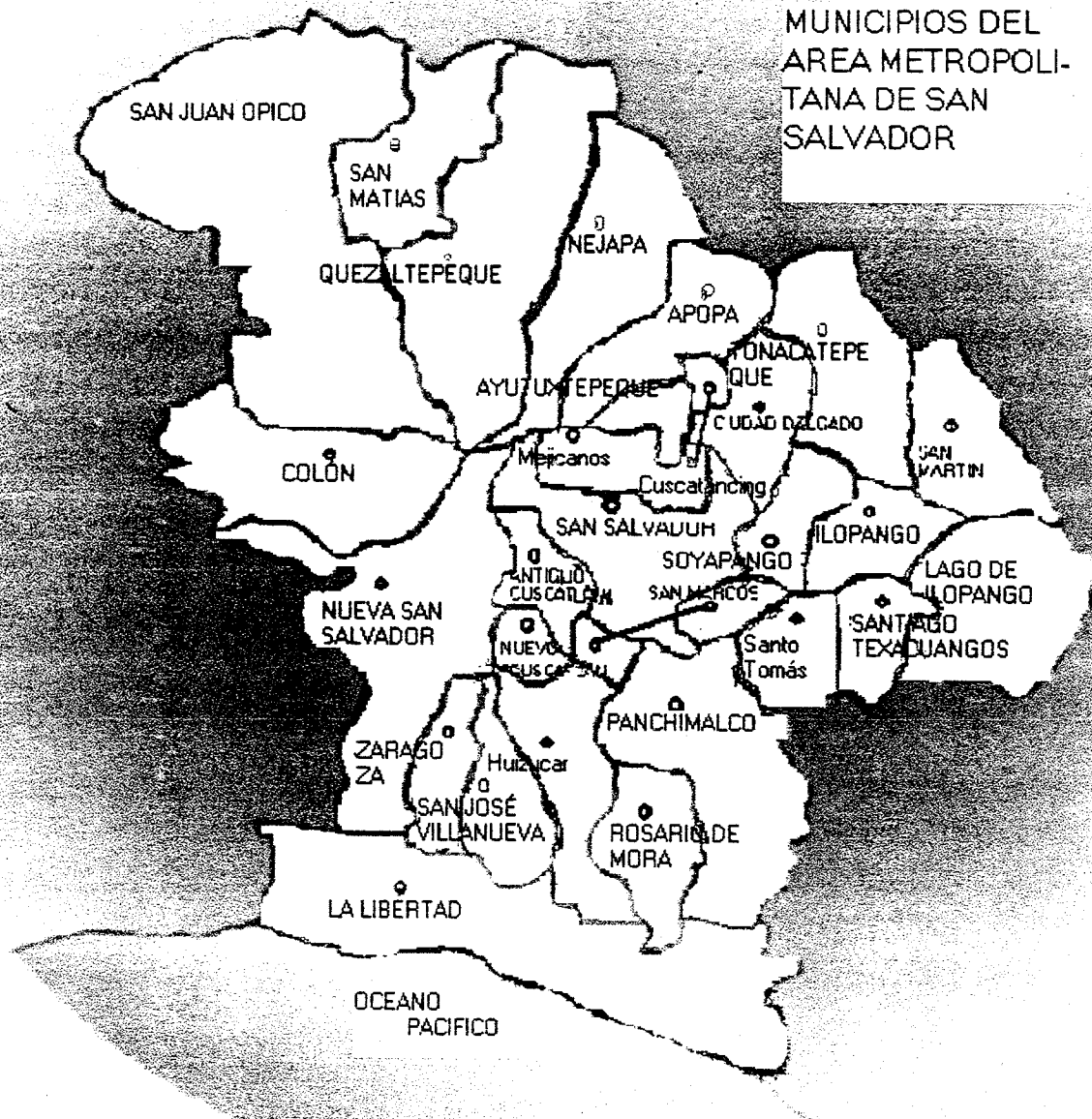
3.8 CONCLUSION FINAL

El transporte público de pasajeros constituye uno de los sectores más sensibles de la economía del país debido a que a través de él millones de personas se transportan a sus lugares de trabajo para generar lo que le da vida a una nación: su capacidad de producir; por lo tanto se le debe dar la importancia que merece, es por esta razón que no se debe permitir que su situación económica desmejore, pues los afectados son las grandes mayorías de la población.

En El Salvador, por razones que no es relevante mencionar por ser parte de otro estudio, se produjo un descuido de este sector que lo ha postrado en las condiciones tan deplorables en que se encuentra y debe existir una verdadera voluntad por parte de los propietarios de las unidades y del Gobierno para sanearlo y fortalecerlo, por lo que el presente trabajo ha pretendido presentar una alternativa viable para una solución duradera.

ANEXO 1
MAPA DEL AREA METROPOLITANA DE SAN
SALVADOR

MUNICIPIOS DEL
AREA METROPOLI-
TANA DE SAN
SALVADOR



ANEXO 2

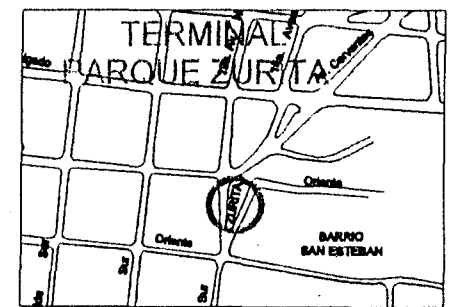
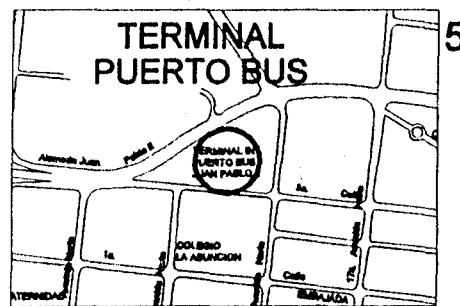
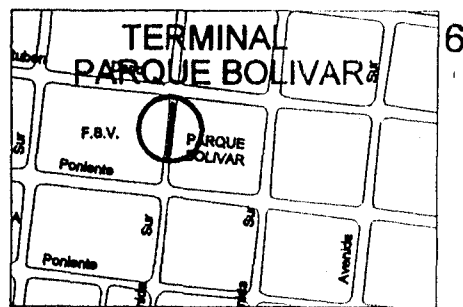
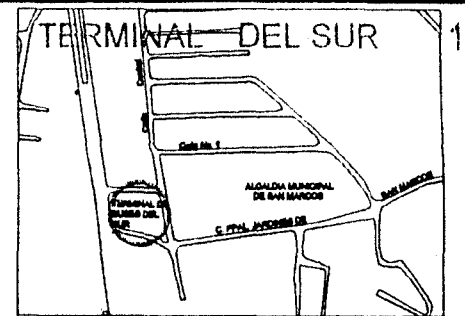
Paquete de propuestas de mejoras viales a corto plazo (1997- 2002)

Paquete	Código	Disp.	Nombre	Tramo
1			Par Vial Manuel Enrique Araujo/ Hipódromo con sus complementos	
	A3	+	Boulevard Constitución	Alameda Juan Pablo II – Calle San Antonio Abad
	C2	-	Prolongación Juan Pablo II	75ª. Avenida Norte- Av. Masferrer
	C4	-	87ª. Avenida Norte	15ª. Calle Pte. – Prolongación Juan P. II
	C4	-	87ª. Avenida Sur	Calle La Mascota - Calle Cuscatlán
	C14	+	Prolongación Juan Pablo II	Calle S. Ant. Abad – Calle El Roble
	E4	+	Alameda Juan Pablo II con la 75ª. Avenida Norte	Paso a desnivel.
	E6	+	Alameda Juan Pablo II con Boulevard Constitución	Paso a desnivel
		+	Cambios en los sentidos del tránsito actual en varias vías (3)	Zona Sur- Poniente del AMSS
2			Prolongación calle pedregal (3)	
	C5	-	Prolongación Calle Pedregal o Principal (4)	Av. Jerusalén –Carr. Panamericana
	D1	+	Boulevard Los Próceres – Prolongación calle Pedregal con Carretera Panamericana – Alameda Manuel Enrique Araujo	Distribuidor a desnivel
3			Eje Av. Bernal – Amapolas	
	B3	+	Avenida Bernal	Calle Sisimiles – Calle Camaguëy Alm. Juan Pablo II – Calle El Progreso
	B9	+	Calle al Volcán	Av. los Bambúes – acceso a Res. Australia
	C6	+	59ª. Avenida Sur	Calle el Progreso – Blvd Venezuela
	E5	+	Alameda Juan Pablo II con Av. Bernal	Paso a desnivel
	C1	+	Calle Zacamil	Blvd. Constitución – Av. Bernal
	C15	+	Prolongación Av. Bernal	Calle Zacamil – Calle el Volcán
	C16	+	Prolongación Boulevard Constitución	Calle Zacamil – Calle el Volcán
	C17	+	Calle al Volcán	Acceso a Res. Australia 75ª. Avenida Norte
	C18	+	Calle el Algodón	Av. los Bambúes-75ª. Avenida Norte

4			Ampliación de la capacidad vial en Boulevard los Próceres	
	A1	+	Boulevard los Próceres	Carr. Panamericana – 49 Av. Sur
	B6	+	Boulevard los Próceres (Calle Lateral Sur)	Av. Amapola – Calle no. 1
	B7	+	Boulevard los Próceres (Calle Lateral Norte)	49ª. Av. Sur – Carr Panamericana
	C12	-	Prolongación Av. Infantería	Blvd. Los Próceres – Av. Einstein
	B8	-	Calle Monserrat	49ª. Av. Sur – 25ª. Av. Sur.
5			Mejoras en Autop. Norte, Blvd. los Héroes y 49 Av. Sur	
	C11	+	Prolongación Autopista Norte	5ª. Av. Norte – Troncal del Norte
	E1	+	Autopista Norte con la Av. Circunvalación Universitaria	paso a desnivel
	E2	+	Autopista Norte – Blvd de los Héroes/ San Antonio Abad/25ª. Avenida Norte	paso a desnivel
	B2	-	49ª. Av. Sur	Blvd. Venezuela – Calle el Progreso
	B5	-	Boulevard Venezuela	45ª. – 47ª. Avenida Sur
6			Conexiones en Blvd. Tutunichapa	
	B4	+	Blvd. Tutunichapa	Diagonales universitaria – No. 1
	C9	+	Blvd. Tutunichapa (2)	25ª. Av. Norte – calle Guadalupe
	C10	-	21ª. Calle Oriente	5ª. Av. Norte – 2da. Av. Norte – 6ª. Av. Norte
7			Creación del Eje Norte-Sur 33ª. – 41ª. Avenida Sur	
	C7	-	Prolongación de La Av. Don Bosco	Calle San Antonio Abad – Blvd. de los Héroes
	C13	+	Calle EL Progreso (Ayutuxtepeque)	Calle Mariona – Calle Amatillo
	C8	-	Interconexión 33ª. 41ª. Av. Sur	Alam. Roosevelt- Calle Monserrat
8			Conexión de la Troncal del Norte con el Eje Blvd. Del Ejército	
	A2	+	24 Av. Norte	Av. Peralta – Calle Concepcion
	B1	+	Blvd. Del Ejército Nacional	400m. al poniente de la Av. El Rosario (Soyapango)
	E3	+	Reloj de Flores	paso a desnivel
9			Mejora en el Blvd. Venezuela	
	E8	-	Blvd. Venez/Av. Cuscat y 2da. Av. Sur	paso a desnivel
	E9	-	Blvd. Venezuela / Av. Cuscatlán	paso a desnivel
	E7	-	Blvd. Venezuela / 10ª. Av. Sur y 8ª. Av. Sur	paso a desnivel

FUENTE: Resumen Ejecutivo de PLAMATRANS

ANEXO 3
TERMINALES DE BUSES



COAMSS V.M.T.

PLAN SECTORIAL DEL SISTEMA DE MERCADOS Y TERMINALES DEL TRANSPORTE PUBLICO EN EL GRAN SAN SALVADOR

TERMINAL DE AUTOBUSES EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

SIMBOLOGIA

SIMBOLOGIA DE TERMINALES PRESENTADAS EN EL PLANO

DIAGNOSTICO

ESCALA: 1:30,000
FECHA: FEBRERO 89
PLANO No. 3

ANEXO 5

Paquete de propuestas de mejoras viales del plan quinquenal(2002 - 2007)

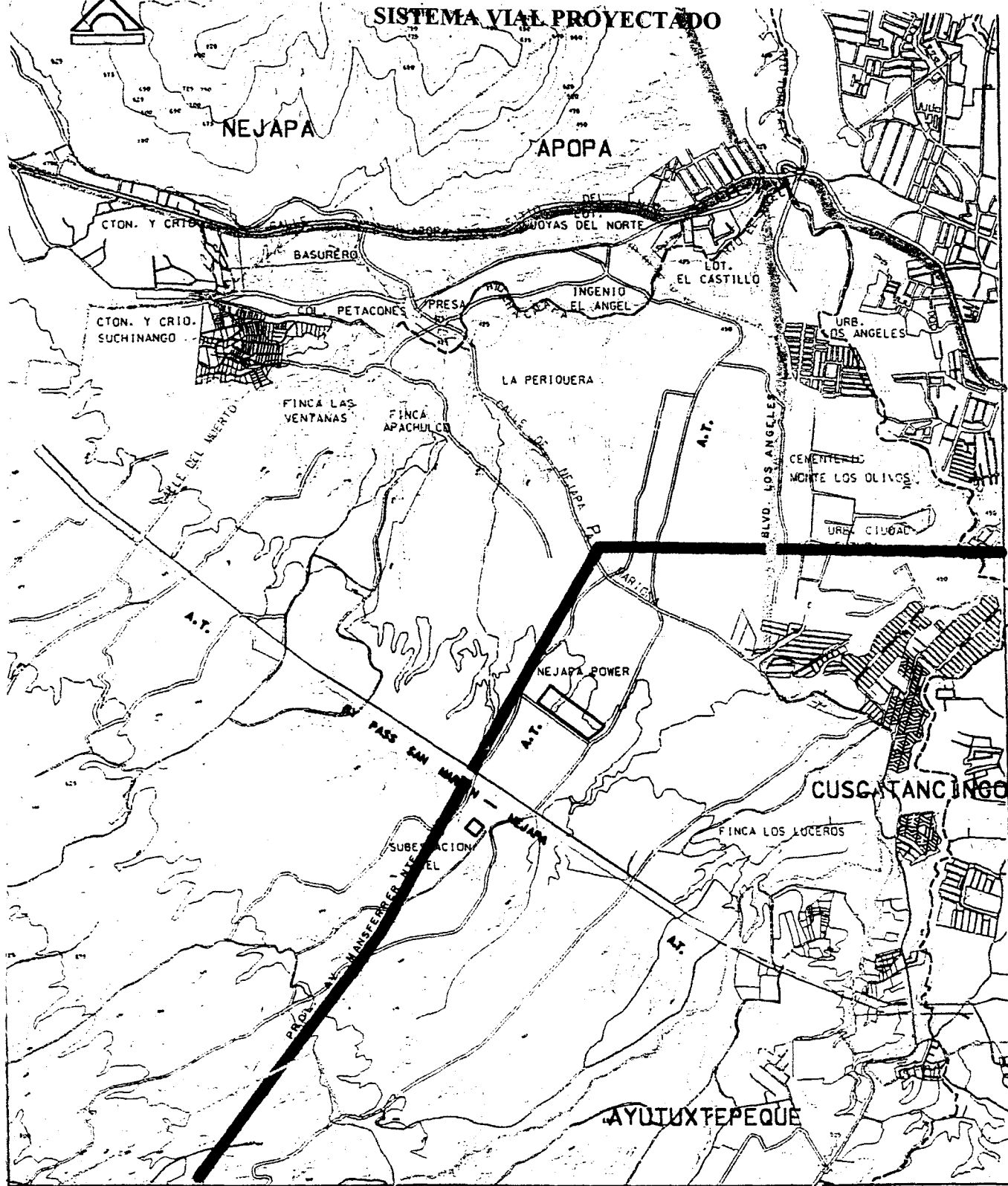
Nombre de la Vía	Tramo	Tipo de Proyecto	Longitud (Km)	# de carriles	
				Actual	Proyecto
Blvd. Diego de Holguín	(Periférico Sur-Carr. Panamericana) - 7ª. Av. Norte	Apertura	2.40	-	3/3
Blvd. Diego de Holguín	7ª. Av. Norte - Masferrer Sur	Apertura	4.00	-	3/3
Blvd. Merliot	Paseo Gral. Escalón - Blvd. Diego de Holguín	Apertura	2.10	-	2/2
Blvd. Merliot	Blvd Diego de Holguín - Calle El Javalí	Apertura	1.00	-	2/2
Av. Cuscatlán	Blvd. Venezuela - Calle Lara	Rehabilitación	0.30	3	3
2ª. Av. Norte - Sur	Blvd. Venezuela - Calle Lara	Ampliación	0.30	1	2
10ª. Av. Sur	Calle Lara - Calle México	Ampliación	0.75	2	3
10ª. Av. Sur	Calle México (Sn. Jacinto) - Calle a Sn Marcos	Ampliación	0.40	2	3
Calle Los Planes de Renderos	(10ª. Av. Sur- Calle a Sn. Marcos) - Intercambiador con Autopista a Comalapa	Ampliación	0.75	1/1	3/3
Autopista a Comalapa	Intercambiador - Periférico Sur	Ampliación	1.00	2/2	3/3
Blvd del Ejército - Panamericana (al Oriente)	Periférico Oriente- Aeropuerto	Ampliación	2.00	3/3	4/4
Blvd. Del Ejército - Panamericana (al Oriente)	Aeropuerto - Ilopango	Ampliación	5.00	2/2	3/3
Blvd. Del Ejército - Panamericana (al Oriente)	50ª Av. Nte- Periférico Oriente	Ampliación	0.50	3/3	4/4
Blvd. Del Ejército - Panamericana (al Oriente)	Reloj de Flores - 50ª. Av. Nte	Ampliación	14.00	2/2	4/4
Vía Expresa a Sn Miguel-Autopista Nte - Blvd de Los Héroes- 49ª. Av. Nte	Periférico Oriente- Blvd. Los Próceres	Ampliación	10.00	3/3	4/4

Anillo Periférico Oriente	Vía Expresa a Sn. Miguel - Periférico Sur	Apertura	7.00	-	2/2
Periférico Sur(Sta. Tecla	4ª. Calle Pte.-18ª. Avenida	Ampliación	0.50	2/2	3/3
Periférico Sur(Sta. Tecla	18ª. Av.-12ª. Av. Nte	Ampliación	0.50	2/2	3/3
Periférico Sur(Sta. Tecla	12ª. Av. - 4ª. Av Sur	Ampliación	1.00	2/2	3/3
Periférico Sur(Sta. Tecla	4ª. Av. - CA-4 (Sta. Tecla)	Ampliación	1.50	2/2	3/3
Periférico Sur(Sta. Tecla	CA-4 -Av. Masferrer	Ampliación	1.00	1/1	3/3
Carretera Panamericana - (CA-1) (Al Poniente)	(CA-1/Blvd Diego de Holguín) - 4ª. Calle Poniente	Ampliación	0.50	2/2	3/3
(Av. Alberto Masferrer) -Anillo Periférico Poniente	Calle al Volcán- Calle a Sn. Antonio Abad	Apertura	3.00	-	2/2
(Av. Alberto Masferrer) -Anillo Periférico Poniente	Sn Antonio Abad- Prolong. Alameda Juan Pablo II	Apertura	1.00	-	2/2
(Av. Alberto Masferrer)- Anillo Periférico Poniente	Prolong. Alam. Juan Pablo II - Calle El Mirador	Ampliación	0.40	2/2	3/3
Calle El Volcán - Calle El Bambú	Blvd. Constitución- Periférico Poniente	Apertura	1.00	-	2/2
Calle El Volcán- Calle El Bambú	Av. Boquín - 29ª. Av Nte.	Ampliación	1.25	1/1	2/2
Calle el Volcán- Calle El Bambú	Av. Ayutuxtepeque- Calle a Mariona	Ampliación	1.00	1/1	2/2
Calle a Mariona - Av Juan Aberle	Nva CA-1 - 2ª. Calle Pte (Mejicanos)	Ampliación	5.00	1/1	3/3
Calle a Mariona- Av. Juan Aberle	(Calle a Mariona - 5ª. Calle Pte) – Intersección 2ª. Calle Pte con Av. Juan Aberle	Apertura	0.25	-	3/3
Calle a Mariona- Av. Juan Aberle	2ª. Calle Pte. (Mejicanos)-Autopista Nte	Ampliación	0.40	2/2	3/3
Calle a Mariona- Av. Juan Aberle	Autopista Nte.- 35ª. Calle Pte.	Ampliación	0.40	1/1	3/3
Periférico Sur (Sta, Tecla)	Av. Masferrer- Prolong. Albert Einstein	Apertura	3.60	-	2/2
Periférico Sur (Sta, Tecla)	Prolong. Albert Einstein - Autopista a Comalapa	Apertura	6.20	-	2/2

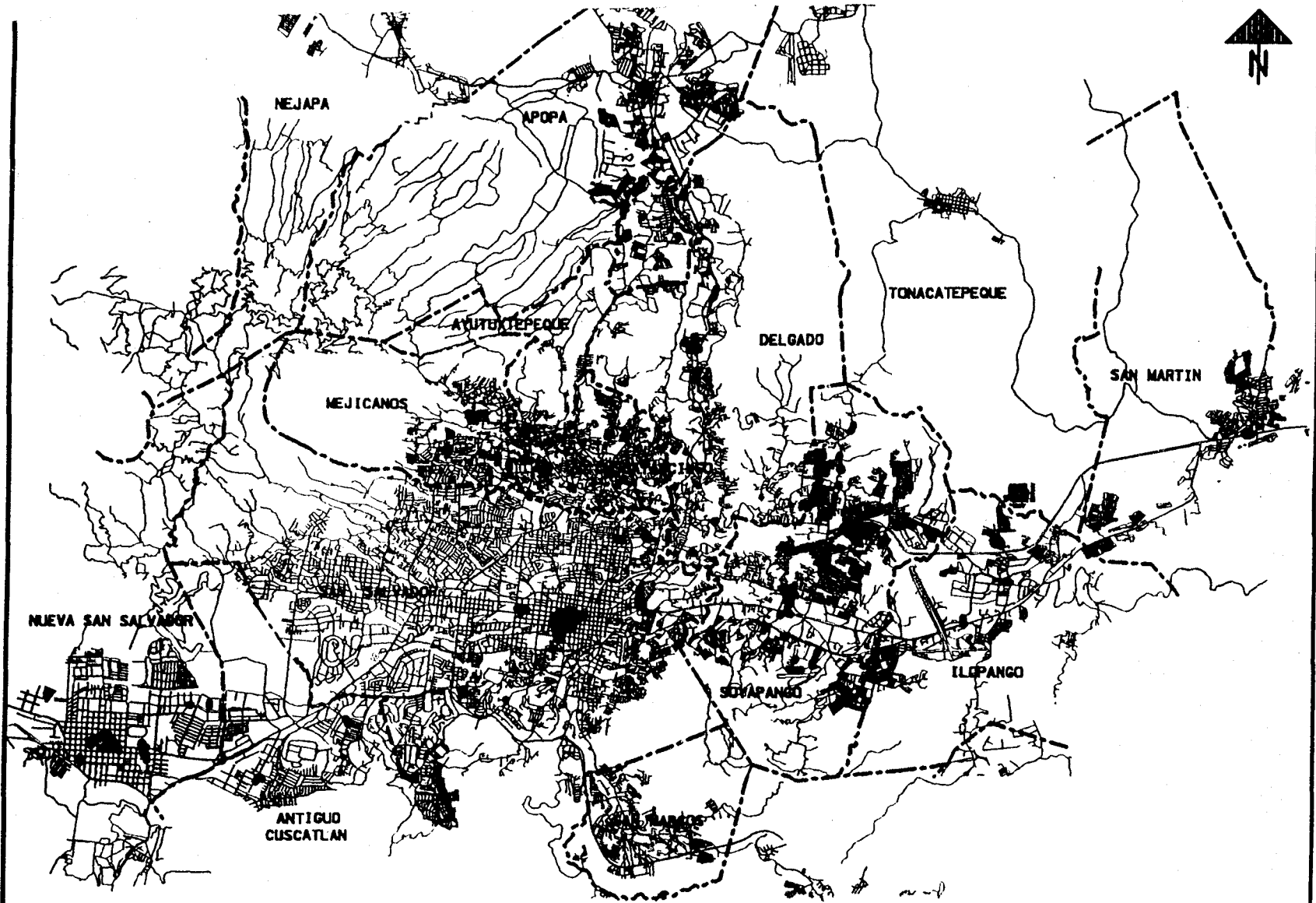
Prolong. Albert Einstein	Calle Cuscatlán Ote. - Periférico Sur	Apertura	1.00	-	3/3
(Av. Alberto Masferrer) - Anillo Periférico Pte.	Blvd Diego de Holguín - Calle El Pedregal	Ampliación	0.50	2/2	3/3
(Av. Alberto Masferrer) - Anillo Periférico Pte.	Calle El Pedregal a Carretera Panamericana	Ampliación	0.50	-	3/3
(Av. Alberto Masferrer) - Anillo Periférico Pte	Carretera Panamericana - Prolong. De Vía 12ª. Calle Ote.	Ampliación	1.00	2/2	3/3
(Av. Alberto Masferrer)-Anillo Periférico Pte	Prolong. De Vía 12ª. Calle Ote - Periférico Sur	Apertura	0.50	-	3/3
CA-4 (Sur)	(CA-1)-continuación 12ª. Calle Ote	Ampliación	1.50	1/1	3/3
Carretera Panamericana(Al Pte) - Alameda Manuel Enrique Araujo	Blvd Merliot - Av. La Revolución	Ampliación	3.50	3/3	4/4

FUENTE: Resumen Ejecutivo PLAMATRANS

ANEXO 6 SISTEMA VIAL PROYECTADO

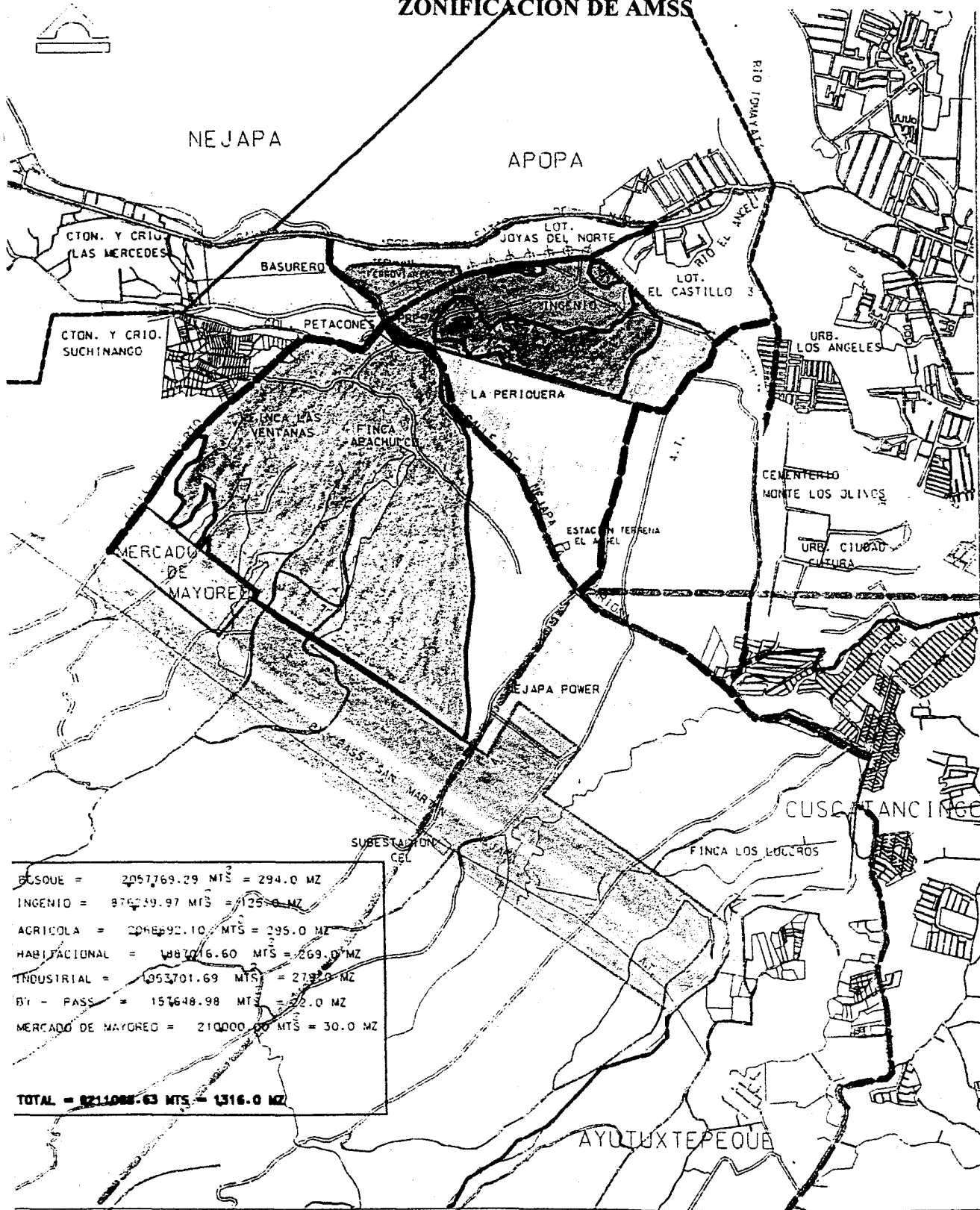


PLAN PARCIAL EL ANGEL	TEMA: SISTEMA VIAL PROYECTADO	AREA: A= 8.593.233.00 MTS.2 A= 1.229.50 MZ A= 839.3 HECT.	PLANO: No. 15																																	
	SIMBOLOGIA	ESCALA: 1:1250	FECHA: MARZO-99																																	
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">NOMBRE</th> <th style="width: 15%;">JERARO.</th> <th style="width: 10%;">D.V</th> <th style="width: 10%;">APERT.</th> <th style="width: 10%;">AMPLI.</th> <th style="width: 30%;">DURACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PROL. AY. MANSFERRER NTE.</td> <td>VIA PRIM.</td> <td>40.0</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>MEDIANO</td> </tr> <tr> <td>BY PASS SAN MARTIN - NEJAPA</td> <td>VIA EXPRE.</td> <td>50.0</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>Y LARGO PLAZO</td> </tr> <tr> <td>CALLE DE MARIONA A NEJAPA</td> <td>VIA SECUN.</td> <td>22.0</td> <td>—</td> <td>—</td> <td></td> </tr> <tr> <td>BOULEVARD LOS ANGELES</td> <td>VIA SECUN.</td> <td>22.0</td> <td>—</td> <td>—</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CALLE APOPA SITIO DEL NIÑO</td> <td>VIA PRIM.</td> <td>33.0</td> <td>—</td> <td>—</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			NOMBRE	JERARO.	D.V	APERT.	AMPLI.	DURACION	PROL. AY. MANSFERRER NTE.	VIA PRIM.	40.0	—	—	MEDIANO	BY PASS SAN MARTIN - NEJAPA	VIA EXPRE.	50.0	—	—	Y LARGO PLAZO	CALLE DE MARIONA A NEJAPA	VIA SECUN.	22.0	—	—		BOULEVARD LOS ANGELES	VIA SECUN.	22.0	—	—		CALLE APOPA SITIO DEL NIÑO	VIA PRIM.	33.0
NOMBRE	JERARO.	D.V	APERT.	AMPLI.	DURACION																															
PROL. AY. MANSFERRER NTE.	VIA PRIM.	40.0	—	—	MEDIANO																															
BY PASS SAN MARTIN - NEJAPA	VIA EXPRE.	50.0	—	—	Y LARGO PLAZO																															
CALLE DE MARIONA A NEJAPA	VIA SECUN.	22.0	—	—																																
BOULEVARD LOS ANGELES	VIA SECUN.	22.0	—	—																																
CALLE APOPA SITIO DEL NIÑO	VIA PRIM.	33.0	—	—																																



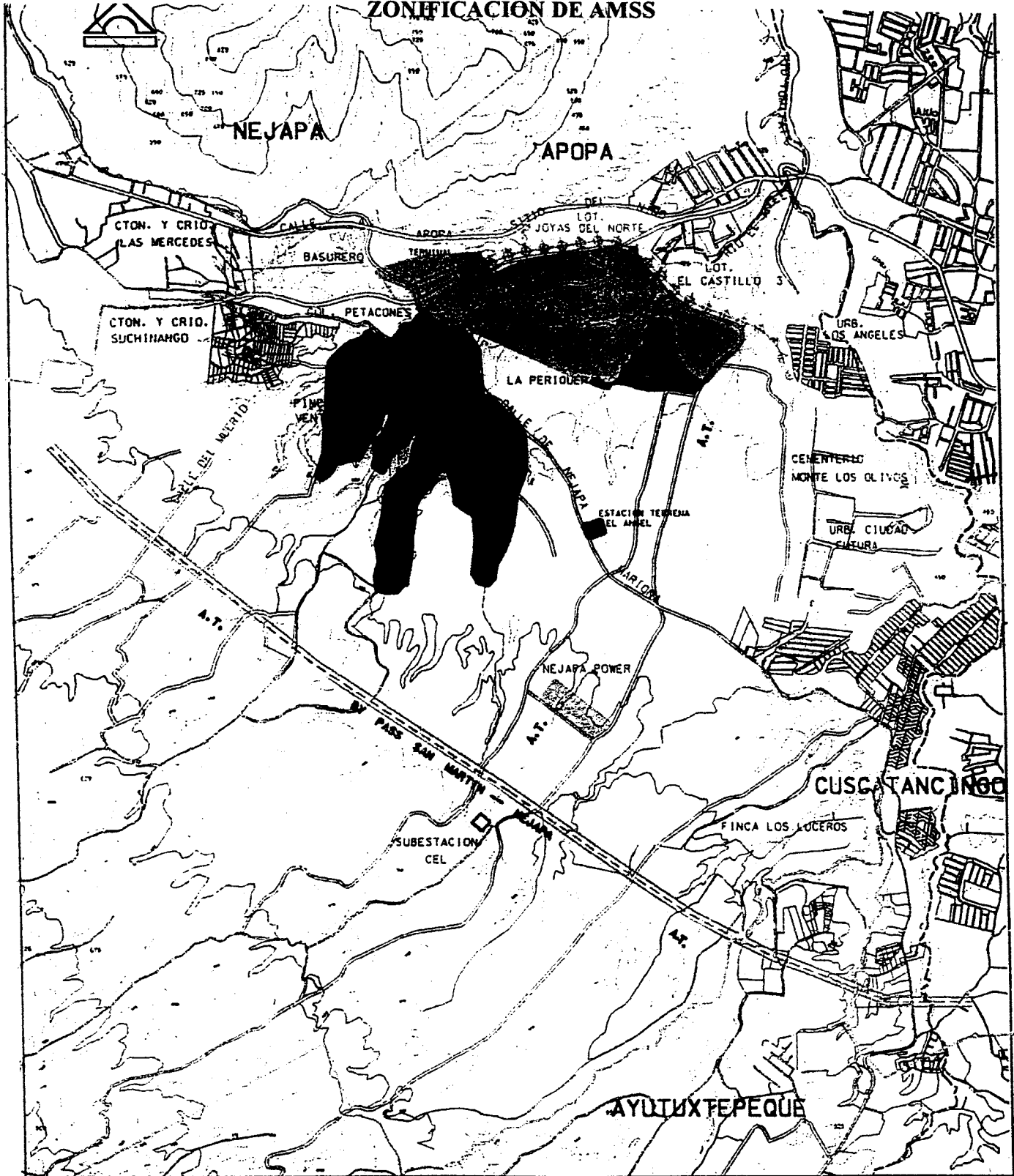
<p>COAMSS V.M.T.</p>	<p>COMPONENTES Y LOCALIZACION DEL SISTEMA DE MERCADOS Y VENTAS EN EL AREA METROPOLITANA</p>	<p>SIMBOLOGIA</p>	<p>DIAGNOSTICO</p>
<p>PLAN SECTORIAL DEL SISTEMA DE MERCADOS Y TERMINALES DEL TRANSPORTE PUBLICO EN EL GRAN SAN SALVADOR.</p>		<p> ■ ESI MAYORISTA ■ DETALLISTA URBANO DIVER. ■ DETALLISTA URBANO ESPEC. ■ DETALLISTA SUB URBANO </p> <p> — VENEDORAS AMBULANTES - - - LIMITE MUNICIPAL </p>	<p> ESCALA: 1:2 FECHA: FEBRERO-99 PLANO No. 1 </p>

ANEXO 8 ZONIFICACION DE AMSS



AN PARCIAL EL ANGEL	TEMA: MACROZONIFICACION	AREA: A= 8.593.233.00 MTS.2 A= 1.229.50 MZ A= 639.3 HECT.	PLANO: No. 18
	SIMBOLOGIA SUELOS NO URBANIZABLES [Pattern] MAXIMA PROTECCION [Pattern] DESARROLLO AGROPECUARIO	SUELOS URBANIZABLES [Pattern] HABITACIONAL [Pattern] INDUSTRIAL [Pattern] COMERCIO	ESCALA: 1:1250
TIPOS DE VIAS [Line] VIA EXPRESA [Line] VIA PRIMARIA		[Line] VIA SECUNDARIA [Line] COLECTORA	

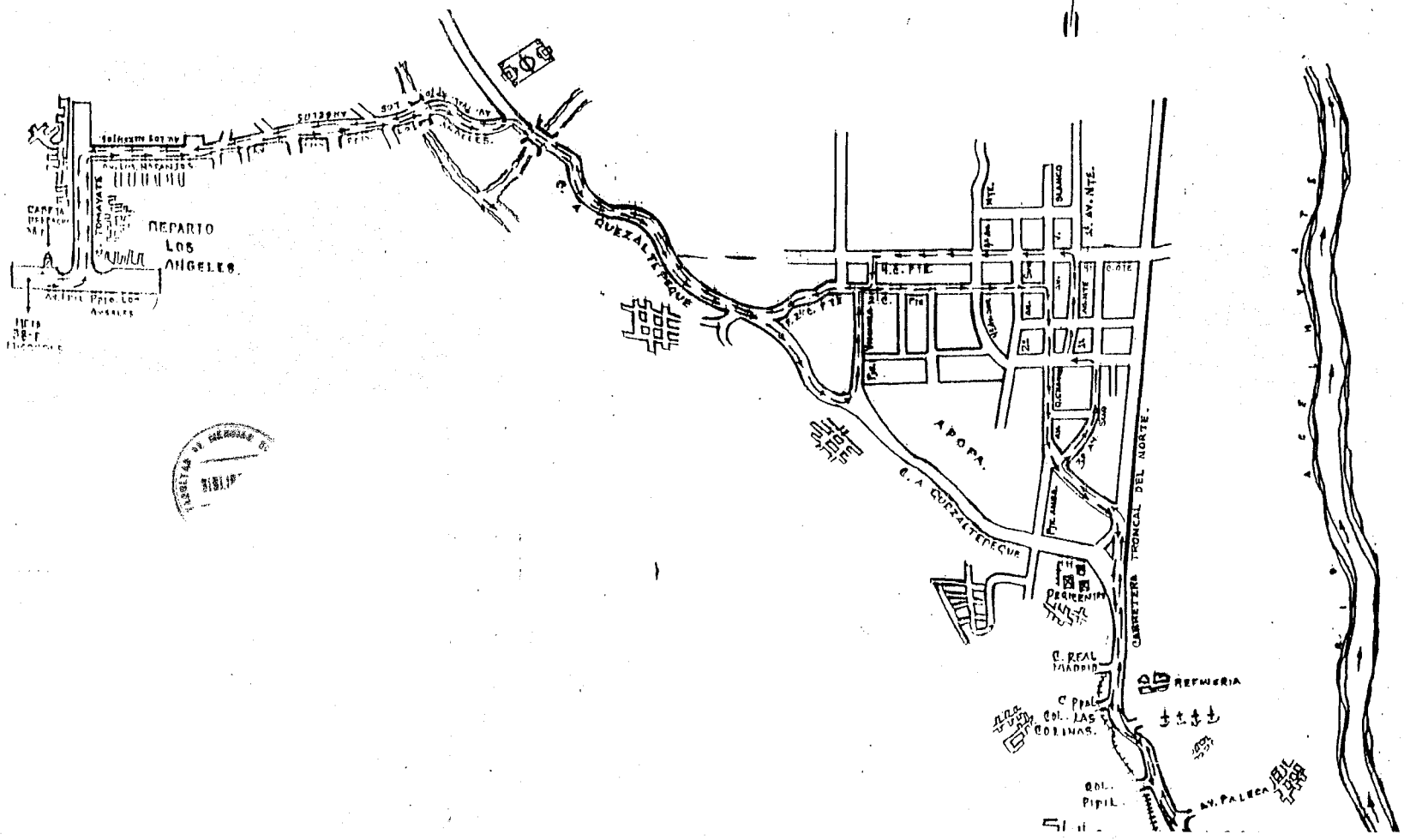
**ANEXO 9
ZONIFICACION DE AMSS**

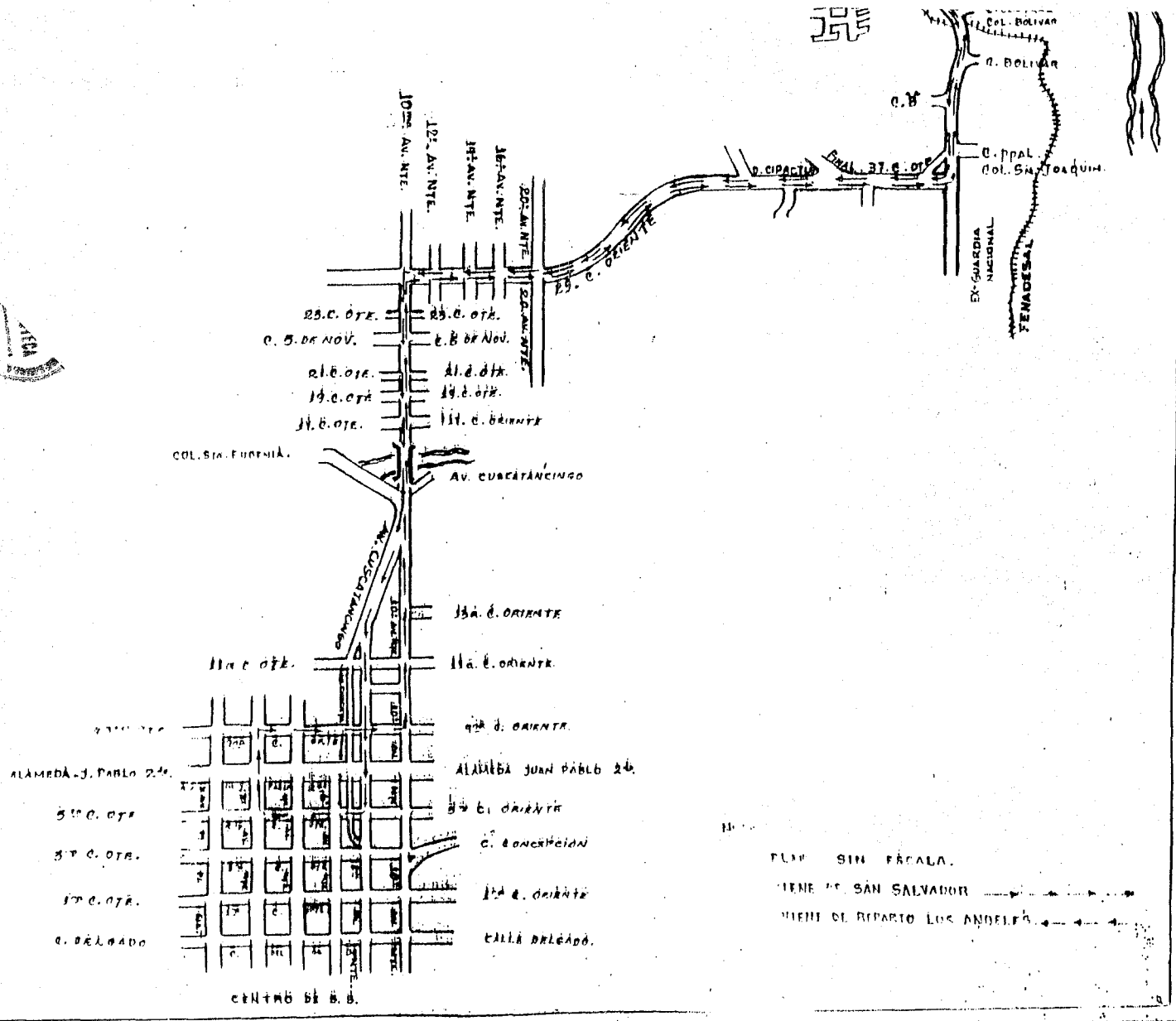


<p>PLAN PARCIAL EL ANOEL</p>	<p>TEMAS:</p> <p>USOS DEL SUELO</p>	<p>AREA:</p> <p>A= 8.593.233.00 MTS.2</p> <p>A= 1.229.50 MZ</p> <p>A= 839.3 HECT.</p>	<p>PLANO:</p> <p>No.11</p>
	<p>SIMBOLOGIA</p> <p>HABITACIONAL</p> <p>INSTITUCIONAL</p> <p>INDUSTRIAL</p> <p>AMRICALA (CARALES)</p> <p>BOSQUE (CAFE)</p> <p>LINEA FERREA</p> <p>LIMITE MUNICIPAL</p>		<p>ESCALA:</p> <p>1:1250</p>
			<p>FECHA:</p> <p>MARZO-99</p>

RECORRIDO MICROBUSES 38-F

REPARTO LOS ANGELES, APOPA, CENTRO VIC.





PLAN SIN ESCALA.
 TIENE DE SAN SALVADOR
 TIENE DE REPARTO LOS ANGELES

ANEXO 11

**COSTO DE OPERACIÓN DE UN BUS EN LA RUTA 38-B
QUE TRABAJA 24 DÍAS DE 7 VIAJES DIARIOS
(168 VIAJES AL MES)**

ITEM	CONCEPTO	COSTO/INGRESO			
		1 VIAJE	7 VIAJES	UN MES	UN AÑO
1	MOTORISTA (¢ 125.00 x 24 días)	17,86	125,02	3.000,00	36.000,00
2	COBRADOR (¢ 60.00 x 24 días)	8,57	59,99	1.440,00	17.280,00
3	ADMINISTRADOR	11,90	83,33	2.000,00	24.000,00
	SE ESTIMA ¢ 2.000.00 PARA SUELDO ADMINISTRADOR				
3	ALIMENTACIÓN	7,14	50,00	1.200,00	14.400,00
	(¢ 26.00 MOT.+ ¢ 26.00 COBRADOR)				
4	ISSS/AFP - ¢ 3.000.00	2,23	15,62	375,00	4.500,00
	(Se estima ¢ 1.600 x dos personas X 12.5%)				
5	DIESEL	9,35	65,46	1.571,10	18.853,20
	(30 Gals.x 24 días= 720 Gals., consumo total				
	720 gals = 690 gals.x ¢ 1.92+ 30 gals.x ¢ 8.21= ¢ 1.571.10 /168= ¢ 9.36/viaje)				
6	MOTOR - ¢ 30.000.00/36 MESES	4,96	34,72	833,33	10.000,00
	(AJUSTAR EL MOTOR CUESTA ¢ 30.000.00 Y DURA MAS O MENOS 3 AÑOS. ESTE VALOR INCLUYE REPARACIÓN DE LA BOMBA DE INYECCIÓN, REC.PRENSA/DISCO Y COLLARIN)				
7	LLANTAS	12,67	88,69	2.128,56	25.542,72
	LA INVERSIÓN EN UNA LLANTA NUEVA CONSTA DE 3 BANDAS DE RODAMIENTO: 1 CUANDO NUEVA Y 2 CUANDO REENCAUCHE. 1, NUEVA ¢ 2.878.96 + Y 2 REENCAUCHES A ¢ 1.220.40 CADA UNO, ESTO ES: ¢ 2.878.96 + ¢ 2.440.80 = ¢ 5.319.76 O SEA: ¢ 5.319.76/3 BANDAS = ¢ 1.773.26 (COSTO PROMEDIO DE CADA BANDA). CADA BANDA DURA 6 MESES, O SEA 840 VIAJES. ENTONCES: ¢ 1.773.26(COSTO DE UNA BANDA) 840 VIAJES= ¢ 2.11 X 6 LLANTAS = ¢ 12.67 QUE ES EL COSTO POR VIAJE EN CONCEPTO DE LLANTAS.				
8	BATERIAS	0,96	6,72	160,46	1.925,52
	(2 BATERIAS N160 x ¢ 962.76/12 MESES)				
9	DESPACHO	7,14	50,00	1.200,00	14.400,00
	(¢ 60.00/7 VIAJES = ¢ 7.14)				

10	ACEITE DE MOTOR Y ENGRASE	3,57	25,00	600,00	7.200,00
	168 VJES AL MES X 12 MESES=2,016 VJES./140 VJES.ENTRE				
	CADA CAMBIO DE ACEITE= 14.4 CAMBIOS AL AÑO X \$ 600.00=				
	\$ 7.200.00/12 MESES= \$ 600.00 COSTO MENSUAL.				
11	PARQUEO	1,19	8,33	200,00	2.400,00
	\$ 200.00 AL MES /168 VIAJES.				
12	FRICCIONES	1,39	9,73	233,52	2.802,24
	SE CAMBIA FRICCIONES CADA 3 MESES. ENTONCES: 168 VJES.				
	AL MES X 3 MESES= 604 VJES DURAN FRICCIONES. LUEGO:				
	\$ 700.00 VALOR FRICCIONES DELANT. Y TRAS./604 VIAJES =				
	\$ 1.39 COSTO FRIC. POR CADA VIAJE.				
13	RADIADOR - SONDEO	0,99	6,94	166,67	2.000,04
	SONDEO CADA 6 MESES. 168 VJES MES X 6 MESES= 1,008 VJES.				
	ESTO ES: \$ 1.000.00 COSTO TOTAL/1,008 VJES=\$ 0.992				
	POR VIAJE				
14	CLUTCH	1,79	12,53	300,72	3.608,64
	CADA 4 MESES INCLUYE PRENSA, DISCO Y COLLARIN, Y MANO				
	DE OBRA. ESTO ES, \$ 1,200.00 COSTO EST.TALLER CLUTCH Y				
	MECANICO / 672 VJES EN CUATRO MESES= \$ 1.79 COSTO POR				
	CADA VIAJE.				
15	TERMINALES Y MUÑONES DIRECCIÓN	1,74	12,18	291,67	3.500,04
	CAMBIO CADA 6 MESES. ENTONCES: \$ 1,760.00 INCL. REPTOS.				
	Y M.DE.O. MECANICO /1,008 VJES.= \$ 1.74 COSTO C/VIAJE.				
16	FAJAS DE MOTOR	0,40	2,80	67,20	806,40
	LAS FAJAS SE CAMBIAN CADA 3 MESES: \$ 200.00 COSTO DE				
	LAS TRES FAJAS / 604 VJES.= \$ 0.40 COSTO POR VIAJE.				
17	BALEROS Y RETENEDORES DE BUFAS	2,58	18,06	433,33	5.199,96
	SE ESTIMA UN CAMBIO CADA 6 MESES: \$ 2,600.00 COSTO DE				
	REPTOS.Y M.DE.O MEC./1,008 VJES.= \$ 2.48 COSTO POR VJE.				
18	MOTOR ARRANQUE Y ALTERNADOR	1,57	10,99	263,76	3.165,12
	SE ESTIMA UNA REP. CADA 6 MESES. \$ 1,316.00 TRABAJO DE				
	TALLER Y M.O.ELECT./ 840 VJES.= \$ 1.57 COSTO POR VIAJE.				

19	PINTURA GENERAL CARROCERÍA	2,48	17,36	416,67	5.000,04
	SE PREVÉ RETOCAR PINTURA CADA 4 AÑOS. ¢ 20,000.00 COS				
	TO MATERIALES Y MANO DE OBRA / 8064 VIAJES = ¢ 2,48				
20	OTRO MANTENIMIENTO - ¢ 200.00 AL MES	1,19	8,33	200,00	2.400,00
	SE INCLUYE MANO DE OBRA Y REPTOS.: TAMBORES, POLEAS				
	MANGUERAS, REP. ASIENTOS, RESORTEO, ESPEJOS, VIDRIOS				
	SILVINES, TORTUGUITAS, CARDANES Y HULES, ETC.				
21	AUTOSEGURO	2,98	20,86	500,64	6.007,68
	SE ESTIMA UNA PRIMA ANUAL DE ¢ 6,000.00 /2016 VIAJES AL				
	AÑO = ¢ 2,98 COSTO POR VIAJE.				
	(-) COSTOS TOTALES	104,66	732,66	17.582,63	210.991,60
	(+) INGRESOS TOTALES	154,15	1.079,05	25.897,20	310.766,40
	DIFERENCIA / GANANCIA	49,49	346,39	8.314,57	99.774,80
	LOS INGRESOS SE CALCULAN TOMANDO COMO BASE EL INGRESO PROMEDIO POR VIAJE ¢154,15				
	NO SE HA CONSIDERADO LA PERDIDA DE VIAJES POR CASTIGOS DEL DESPACHO, MULTAS U OTRAS CONTINGENCIAS POR LAS CUALES SE PIERDE VIAJE				
	SE HA CONSIDERADO QUE LAS REPARACIONES SE EFECTUARÁN EN LOS 6 DÍAS NO TRABAJADOS DE CA MES PROMEDIO. CÓMO PUEDE GARANTIZARSE ESTO??				

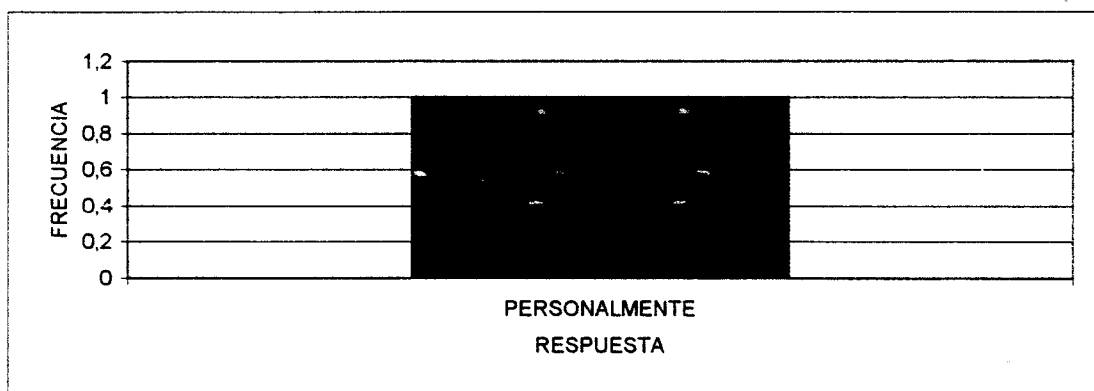
FUENTE. Un empresario de la Ruta 38

ANEXO 12

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

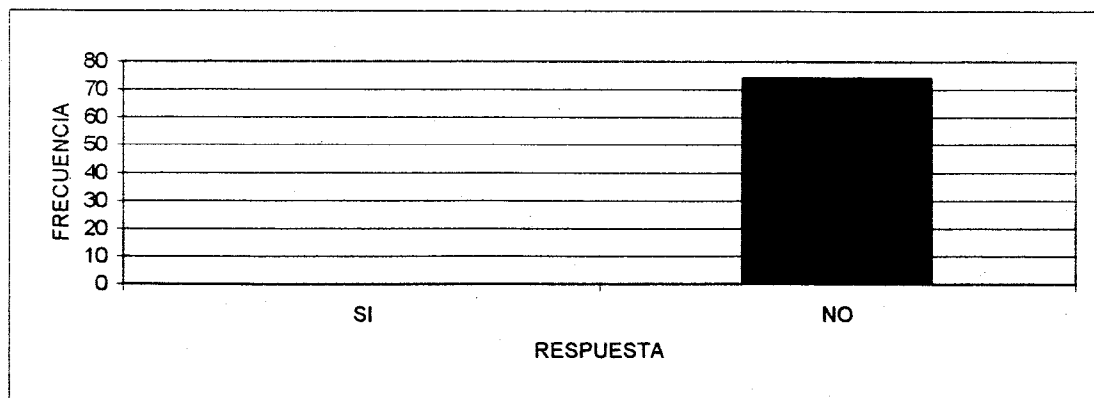
1- QUIÉN ADMINISTRA SU EMPRESA

N° ORDE	RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	PERSONALMENTE	74	100%
2	UN FAMILIAR	0	0%
3	UN PARTICULAR	0	0%
4	OTROS	0	0%



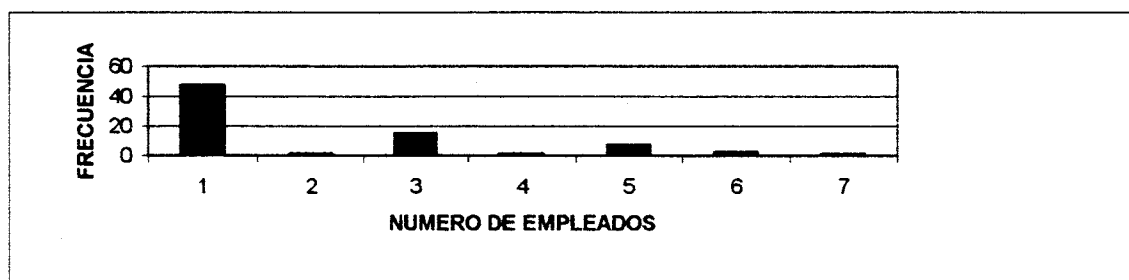
2- ¿TIENE CONTADOR PARA QUE LLEVE LOS REGISTROS CONTABLES DE LA EMPRESA?

N° ORDEN	RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	SI	0	0,00%
2	NO	74	100%



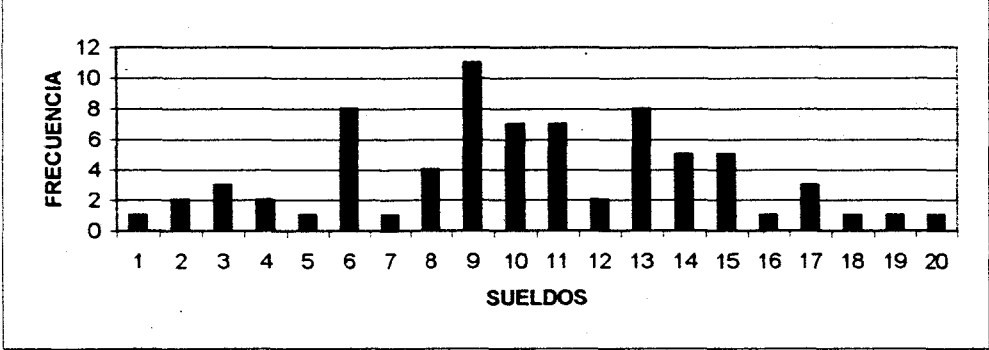
3- ¿CUÁNTOS EMPLEADOS TIENE SU EMPRESA?

N° DE ORDEN	NÚMERO DE EMPLEADOS	FRECUENCIA A	PRCENTAJE
1	2	47	63.51%
2	3	1	1.35%
3	4	15	20.27%
4	5	1	1.35%
5	6	7	9.46%
6	8	2	2.70%
7	10	1	1.35%



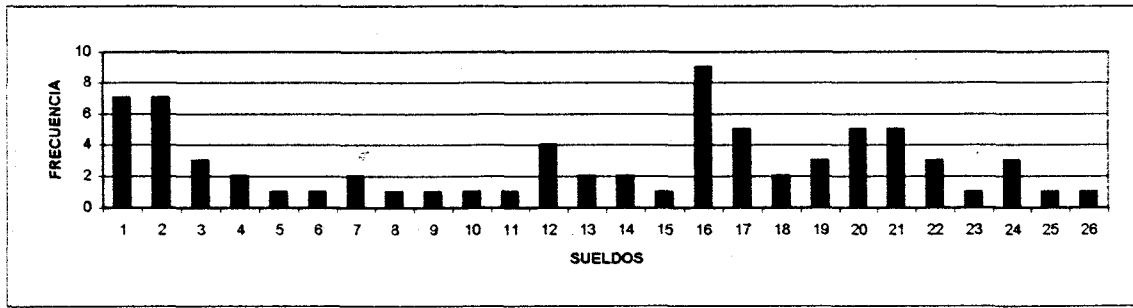
4- SUELDO DE MOTORISTAS

N° DE ORDEN	SUELDOS	FRECUENCIA A	PORCENTAJE
1	2025	1	1.35%
2	2700	2	2.70%
3	2835	3	4.05%
4	2862	2	2.70%
5	3105	1	1.35%
6	3240	8	10.81%
7	3321	1	1.35%
8	3375	4	5.41%
9	3510	11	14.86%
10	3645	7	9.46%
11	3780	7	9.46%
12	3915	2	2.70%
13	4050	8	10.81%
14	4185	5	6.76%
15	4320	5	6.76%
16	4455	1	1.35%
17	4590	3	4.05%
18	4725	1	1.35%
19	4995	1	1.35%
20	5400	1	1.35%



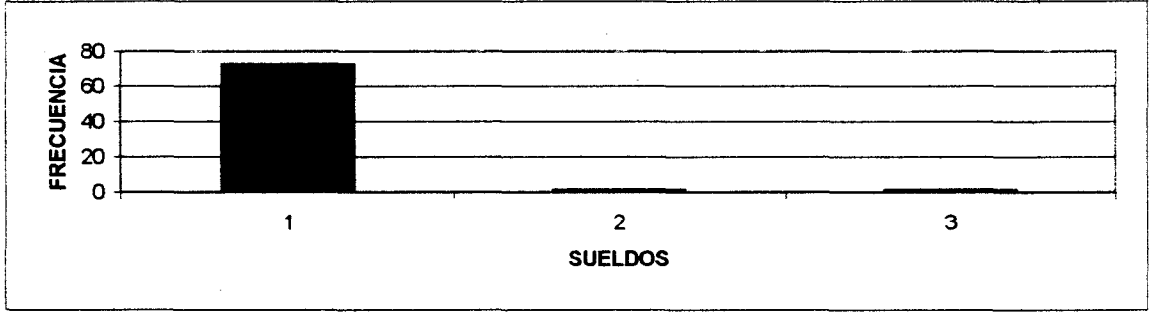
5- SUELDO DE COBRADORES

Nº DE ORDEN	SUELDOS	FRECUENCIA A	PORCENTAJE
1	1350	7	9.46%
2	1620	7	9.46%
3	1890	3	4.05%
4	2025	2	2.70%
5	2078	1	1.35%
6	2160	1	1.35%
7	2268	2	2.70%
8	2295	1	1.35%
9	2349	1	1.35%
10	2376	1	1.35%
11	2430	1	1.35%
12	2538	4	5.41%
13	2565	2	2.70%
14	2592	2	2.70%
15	2673	1	1.35%
16	2700	9	12.16%
17	2835	5	6.76%
18	2970	2	2.70%
19	3078	3	4.05%
20	3105	5	6.76%
21	3240	5	6.76%
22	3510	3	4.05%
23	3726	1	1.35%
24	3780	3	4.05%
25	4158	1	1.35%
26	4320	1	1.35%



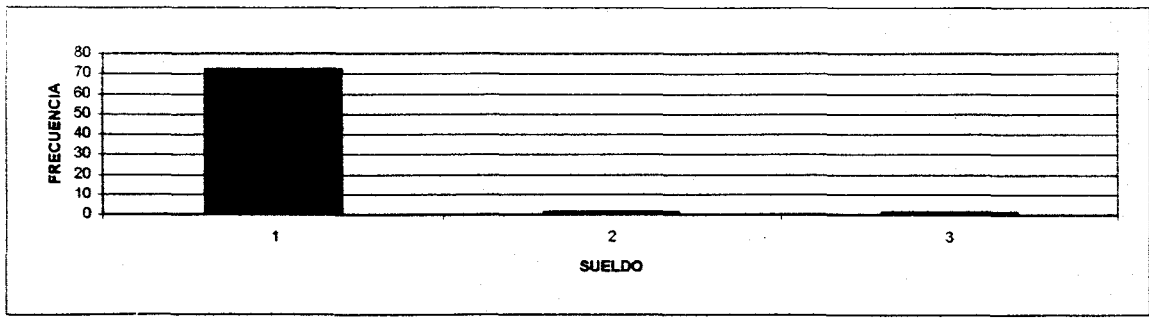
6- SUELDO DE AYUDANTES

N° DE ORDEN	SUELDO	FRECUENCIA A	PORCENTAJE
1	NO TIENEN AYUDANTES	72	91.89%
2	1000	1	6.76%
3	1350	1	1.35%



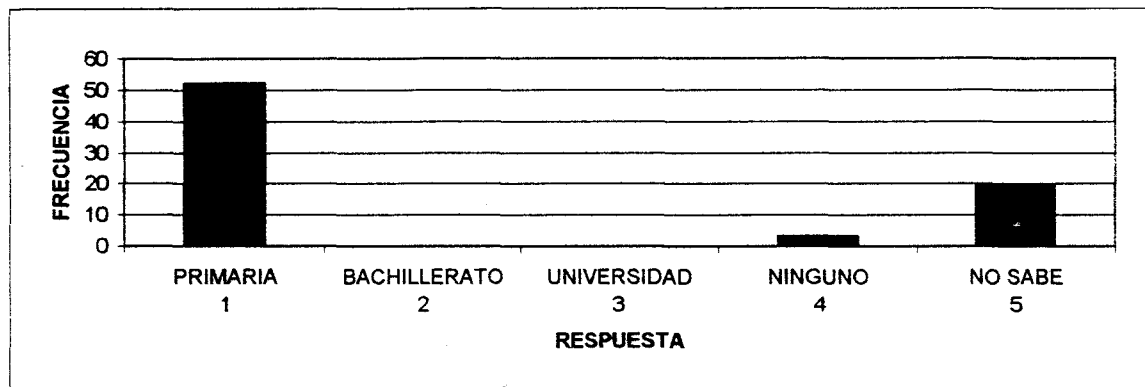
7- SUELDOS DE MECÁNICOS

N° DE ORDEN	SUELDO	FRECUENCIA A	PORCENTAJE
1	NO TIENEN MECÁNICOS	72	97.30%
2	1620	1	1.35%
3	2300	1	1.35%



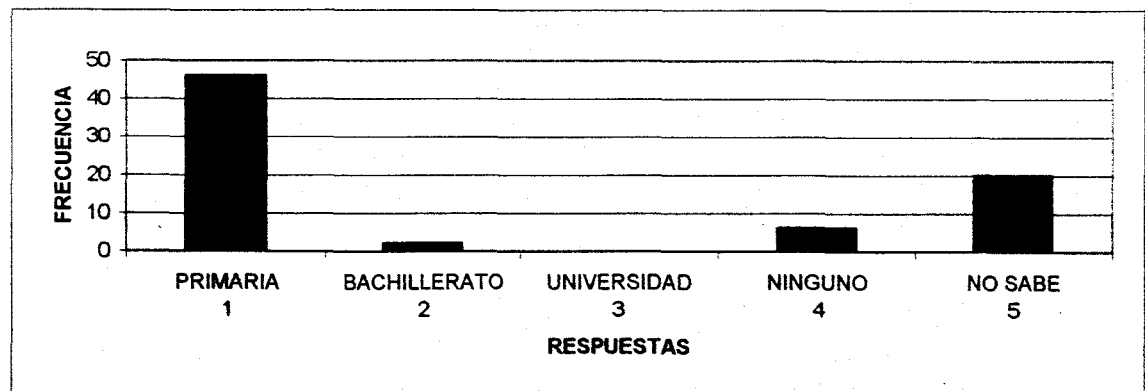
8- GRADO DE ESCOLARIDAD DE LOS MOTORISTAS

N° DE ORDEN	GRADO DE ESCOLARIDAD	FRECUENCIA A	PORCENTAJE
1	PRIMARIA	52	70,27%
2	BACHILLERATO	0	0,00%
3	UNIVERSIDAD	0	0,00%
4	NINGUNO	3	4,05%
5	NO SABE	19	25,68%



9-GRADO DE ESCOLARIDAD DE COBRADORES

N° DE ORDEN	GRADO DE ESCOLARIDAD	FRECUENCIA A	PORCENTAJE
1	PRIMARIA	46	62,16%
2	BACHILLERATO	2	2,70%
3	UNIVERSIDAD	0	0,00%
4	NINGUNO	6	8,11%
5	NO SABE	20	27,03%

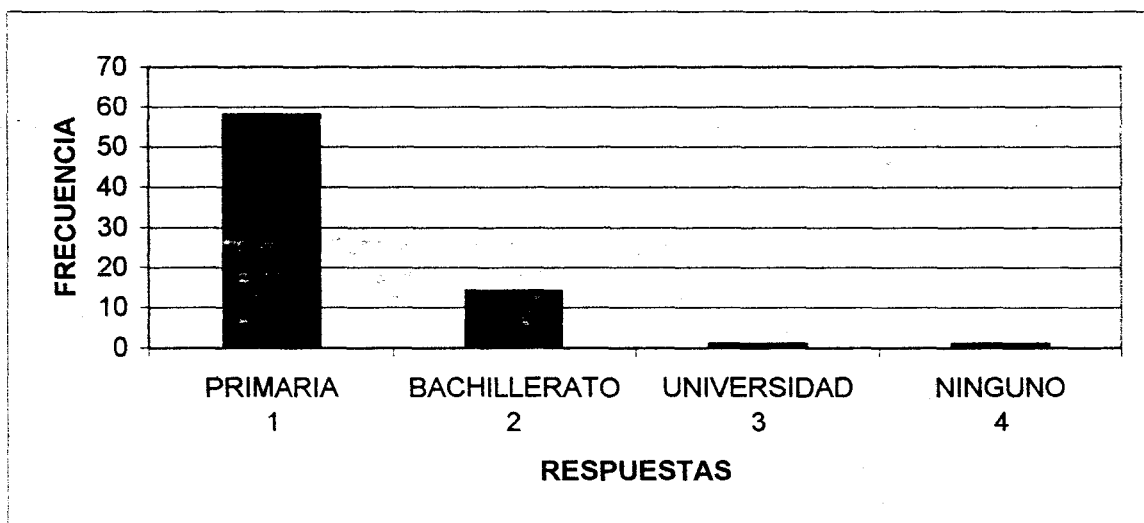


10- GRADO DE ESCOLARIDAD DE AYUDANTES

ESTA MEDICION NO SE HIZO PORQUE SE REFIERE A LOS AYUDANTES DE MACÁNICOS Y PARA FINES DE NUESTRO ESTUDIO NO TIENE IMPORTANCIA

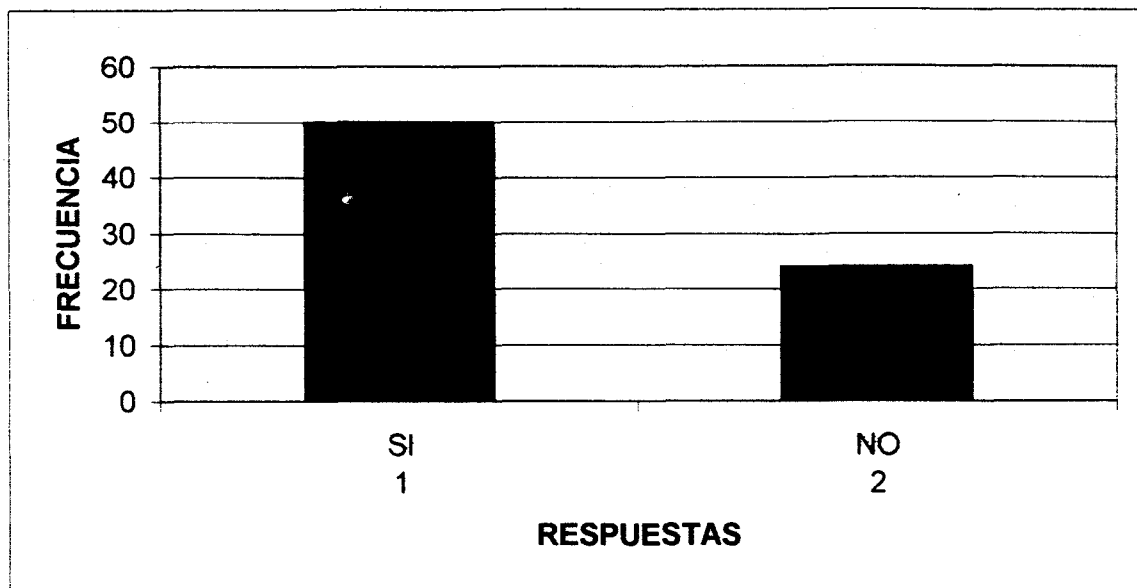
11- GRADO DE ESCOLARIDAD DE PROPIETARIO

N° DE ORDEN	GRADO DE ESCOLARIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	PRIMARIA	58	78.38%
2	BACHILLERATO	14	18.92%
3	UNIVERSIDAD	1	1.35%
4	NINGUNO	1	1.35%



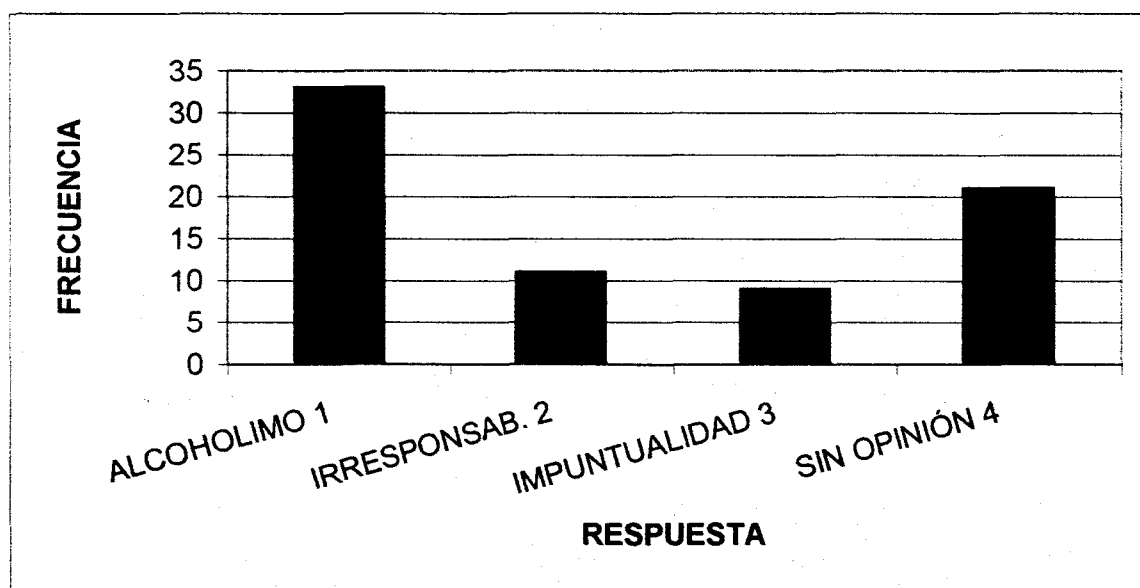
12- ¿TIENE PROBLEMAS DE AUSENTISMO?

N° DE ORDEN	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	50	67.57%
2	NO	24	32.43%



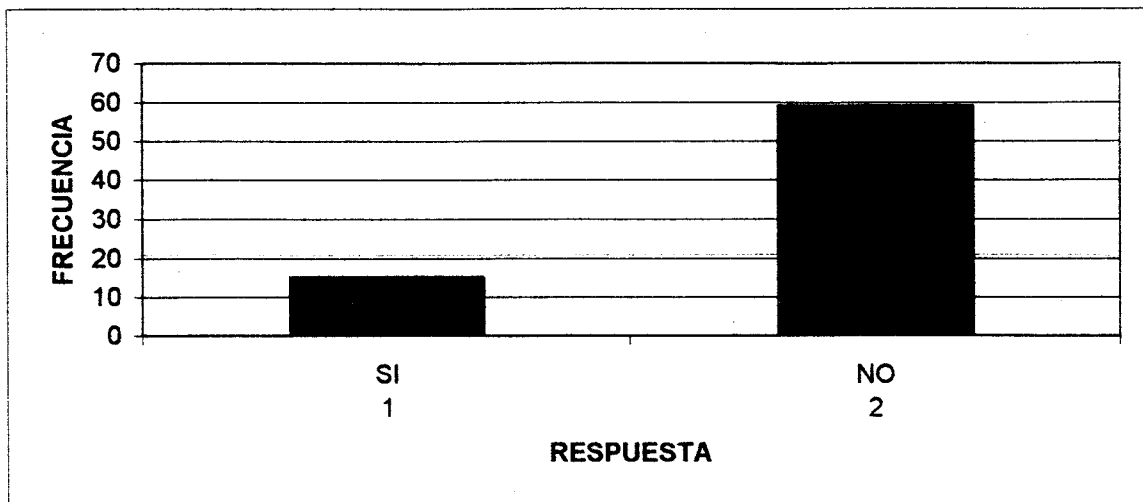
13- ¿CUÁLES SON LAS CAUSAS PRINCIPALES DE AUSENTISMO DE SUS EMPLEADOS?

Nº DE ORDEN	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	ALCOHOLIMO	33	44.59%
2	IRRESPONSAB.	11	14.86%
3	IMPUNTUALIDAD	9	12.16%
4	SIN OPINIÓN	21	28.38%



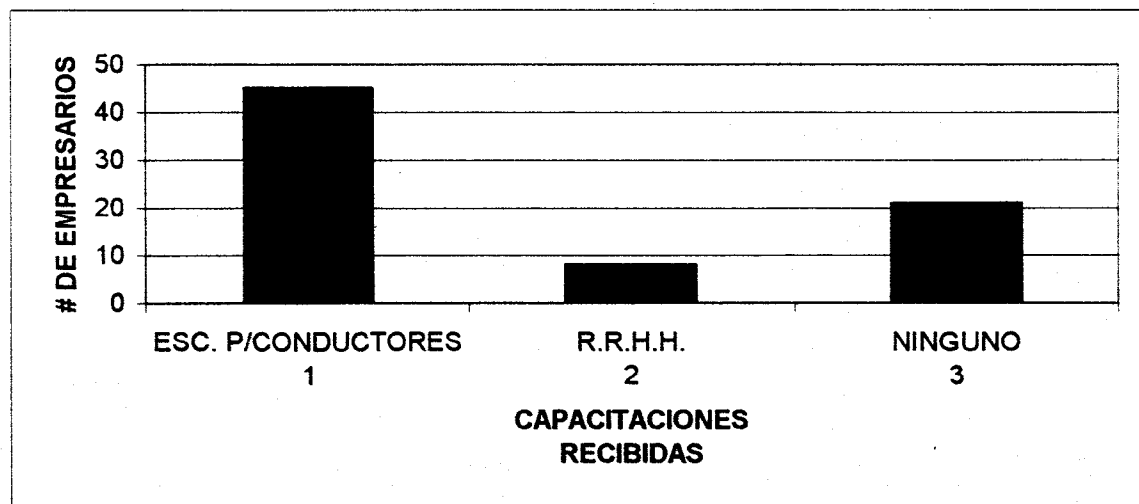
14- ¿TIENE ALGÚN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN P/SU PERSONAL?

N° DE ORDEN	RESPUESTA	FRECUENCIA A	PORCENTAJE
1	SI	15	20.27%
2	NO	59	79.73%



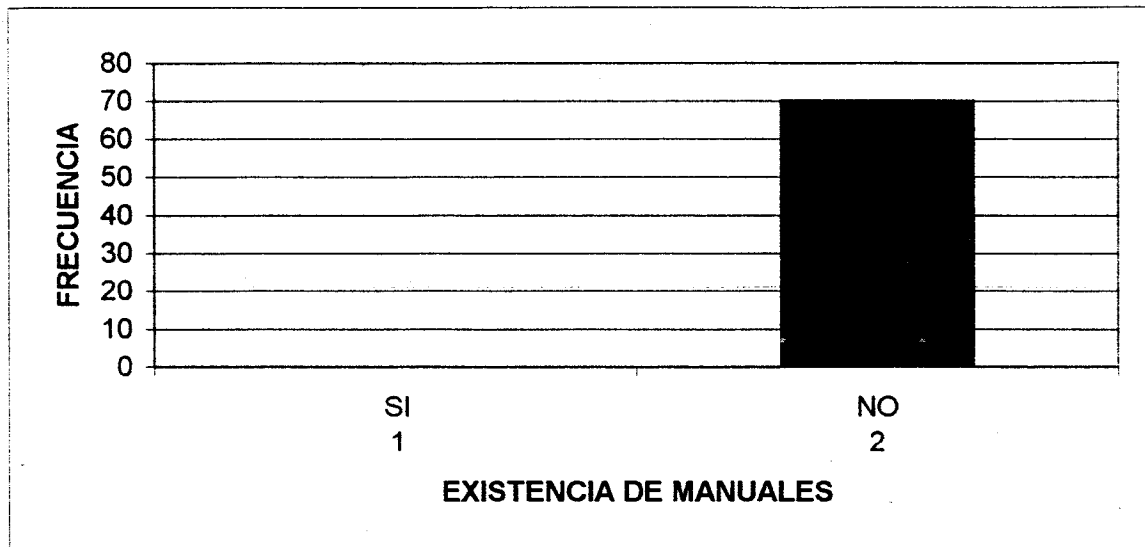
15- PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

N° DE ORDEN	CAPACITACIONES RECIBIDAS	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	ESC. P/CONDUCTORES	45	60.81%
2	R.R.H.H.	8	10.81%
3	NINGUNO	21	28.38%



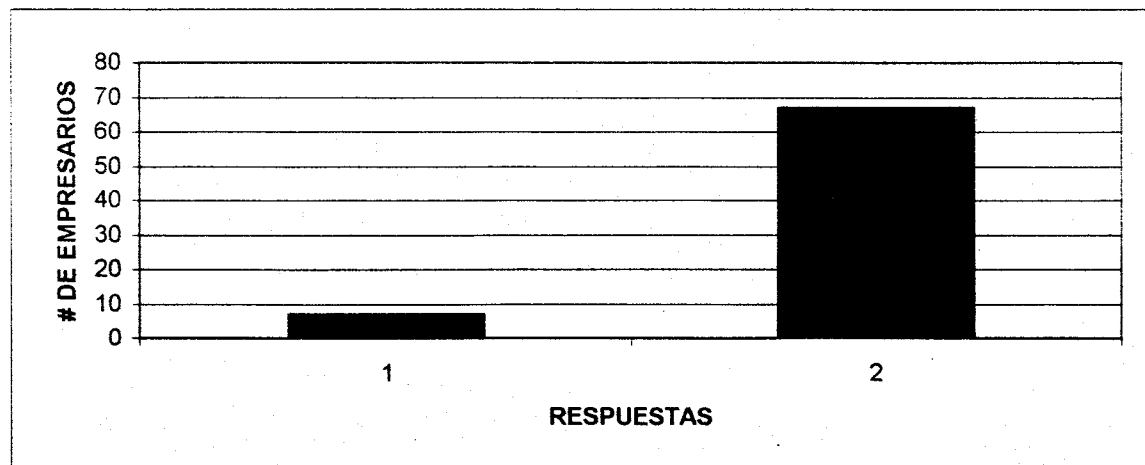
16- ¿EXISTE ALGÚN TIPO DE MANUAL EN SU EMPRESA?

N° DE ORDEN	EXISTENCIA DE MANUALES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	0	0,00%
2	NO	70	95.89%



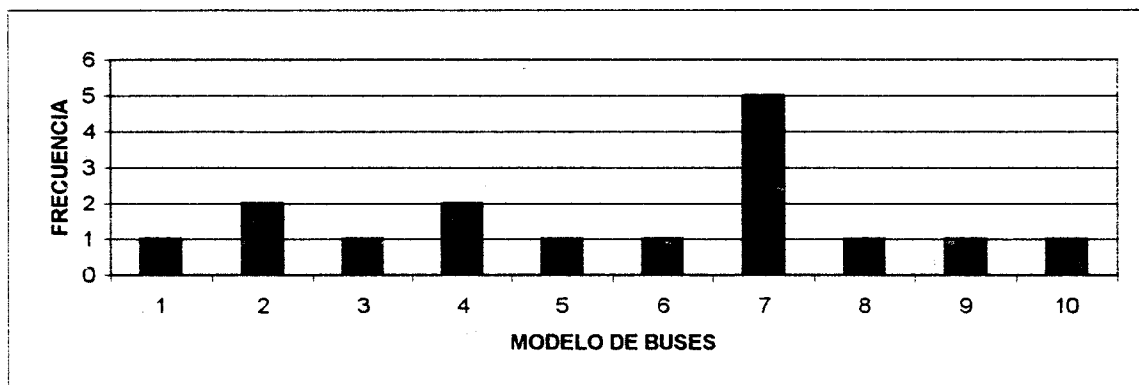
17- ¿QUE OTRAS DENONINACIONES DE SUBRUTAS CONOCE?

N° DE ORDEN	# DE RUTAS CONOCIDAS	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	9	7	9.46%
2	10	67	90.54%



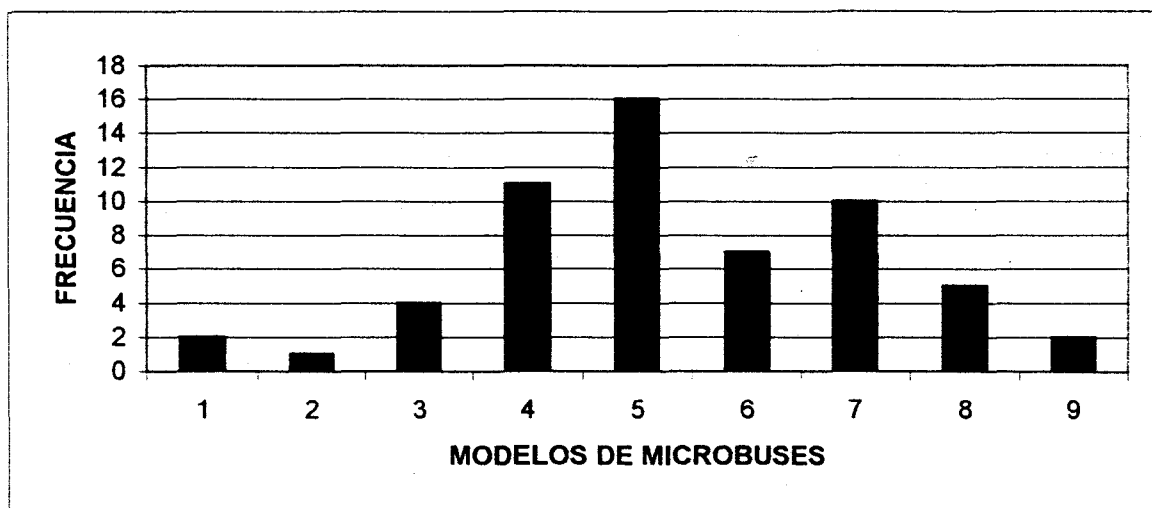
18- ¿EN QUE AÑO FUERON FABRICADOS SUS BUSES?

N° DE ORDEN DE AÑOS	MODELOS DE BUSES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	1970	1	6.25%
2	1971	2	12.50%
3	1972	1	6.25%
4	1974	2	12.50%
5	1975	1	6.25%
6	1977	1	6.25%
7	1978	5	31.25%
8	1979	1	6.25%
9	1980	1	6.25%
10	1981	1	6.25%



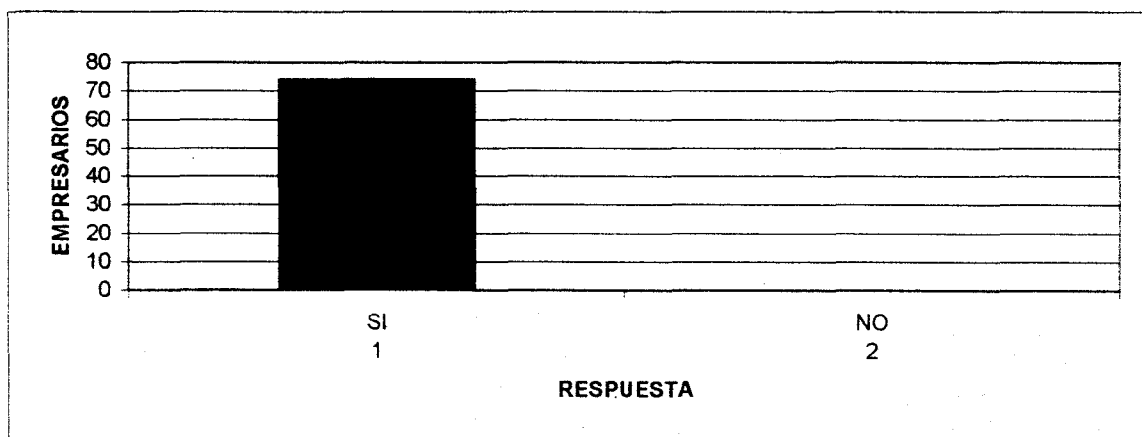
19- ¿EN QUE AÑO FUERON FABRICADOS SUS MICROBUSES?

N° DE ORDEN DE AÑOS	MODELOS DE MICROBUSES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	1991	2	3.45%
2	1992	1	1.72%
3	1993	4	6.90%
4	1994	11	18.97%
5	1995	16	27.59%
6	1996	7	12.07%
7	1997	10	17.24%
8	1998	5	8.62%
9	1999	2	3.45%



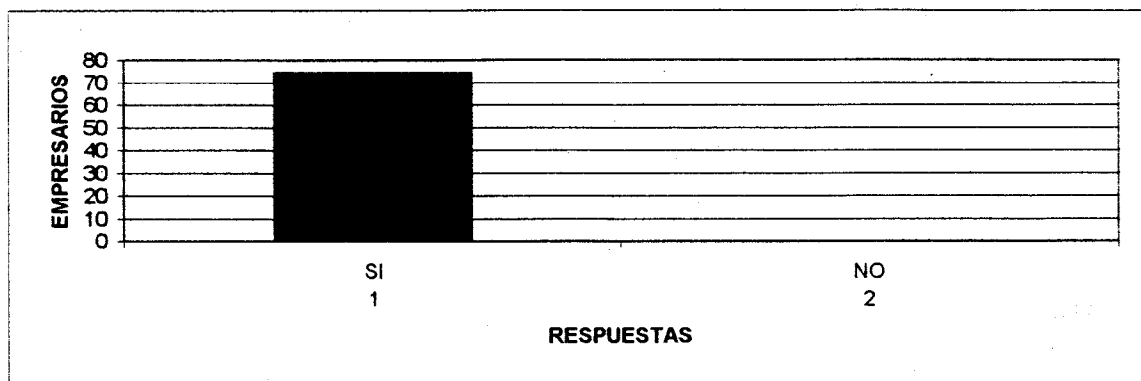
20-¿ PERTENECE USTED A LA COOPERATIVA DE LA RUTA DONDE TRABAJA(N) SU(S) UNIDADE(S)?

Nº DE ORDEN	RESPUESTA	EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	SI	74	100.00%
2	NO	0	0,00%



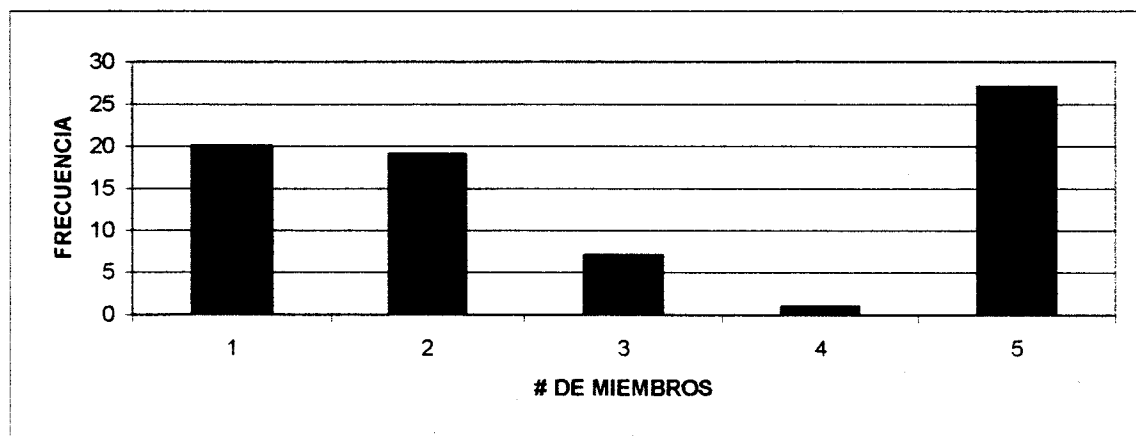
21- ¿ES REQUISITO PERTENECER A LA COOPERATIVA?

Nº DE ORDEN	RESPUESTA	EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	SI	74	100.00%
2	NO	0	0,00%



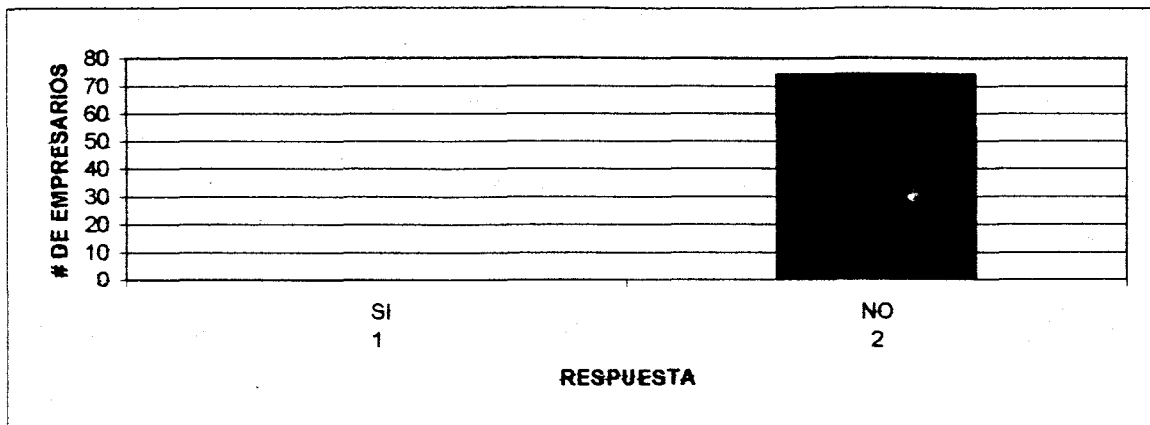
22- ¿CUANTOS MIEMBROS FORMAN LA JUNTA DIRECTIVA DE LA COOPERATIVA A LA CUAL PERTENECE?

Nº DE ORDEN	# DE MIEMBROS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	8	20	27.03%
2	9	19	25.68%
3	10	7	9.46%
4	11	1	1.35%
5	12	27	36.49%



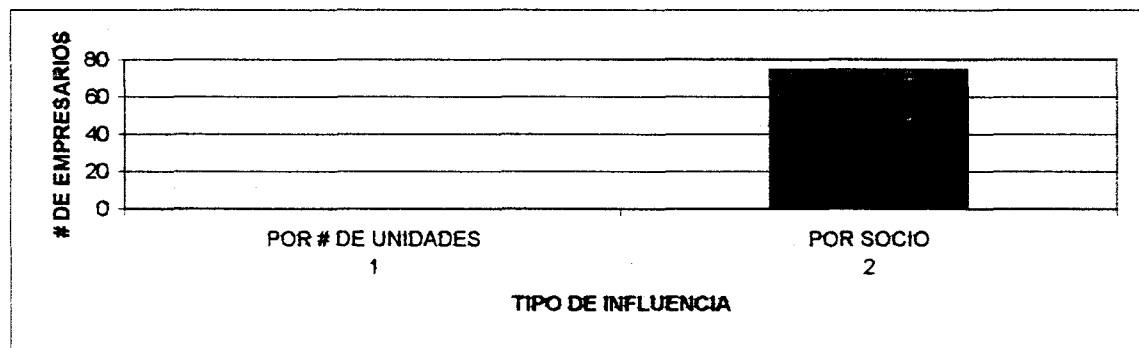
23- ¿PERCIBEN ALGÚN TIPO DE PAGO POR ESTA FUNCIÓN(SER MIEMBRO DE JUNTA DIRECTIVA)?

Nº DE ORDEN	RESPUESTA	# DE EMPRESAR	PORCENTAJE
1	SI	0	0.00%
2	NO	74	100.00%



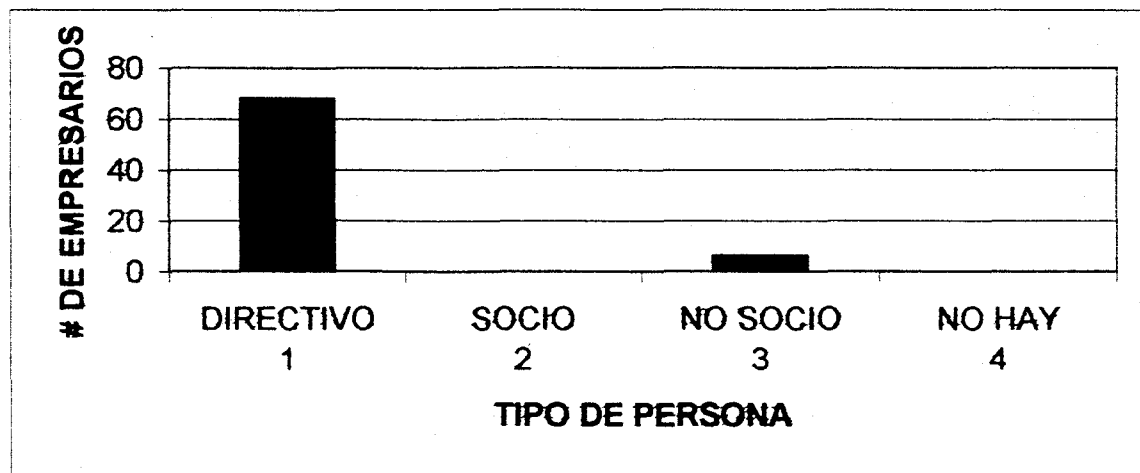
24- PARA ELÉGITR A LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA LOS SOCIOS INFLUYEN POR

N° DE ORDEN	TIPO DE INFLUENCIA	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	POR # DE UNIDADES	0	0.00%
2	POR SOCIO	74	100.00%



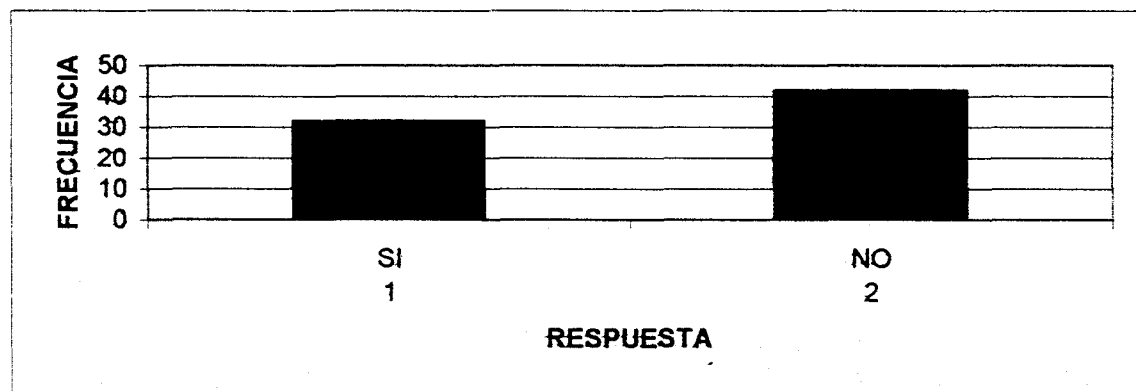
25- EL ADMINISTRADOR O GERENTE DE LA COOPERATIVA ES:

N° DE ORDEN	TIPO DE PERSONA	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	DIRECTIVO	68	91.89%
2	SOCIO	0	0.00%
3	NO SOCIO	6	8.11%
4	NO HAY	0	0.00%



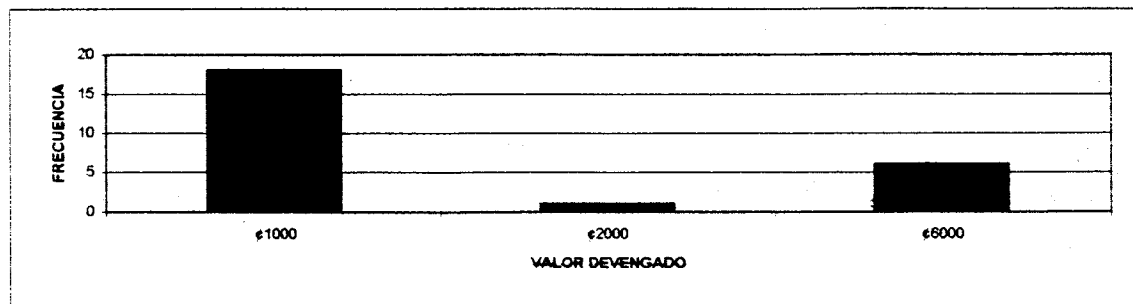
26- ¿PERCIBE ALGÚN PAGO POR ESTA FUNCION(ADMINISTRADOR O GERENTE)?

N° DE ORDEN	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	32	43.24%
2	NO	42	56.76%



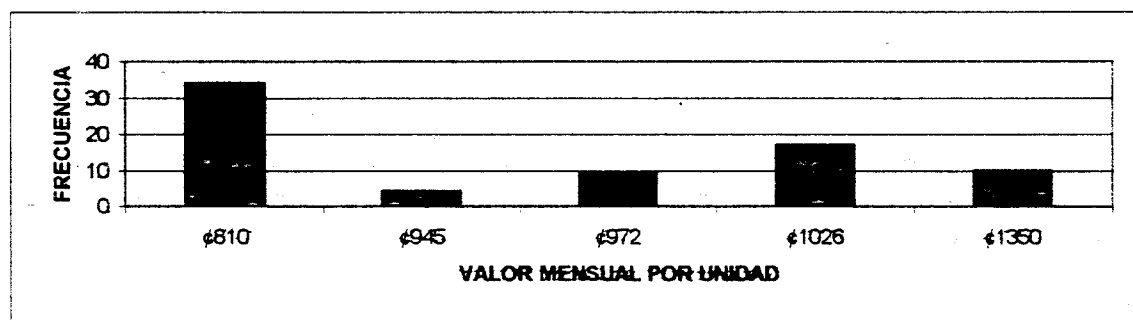
27- ¿CUANTO PERCIBE POR ESTA FUNCIÓN?

N° DE ORDEN	VALOR DEVENGADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	¢1000	18	72.00%
2	¢2000	1	4.00%
3	¢6000	6	24.00%



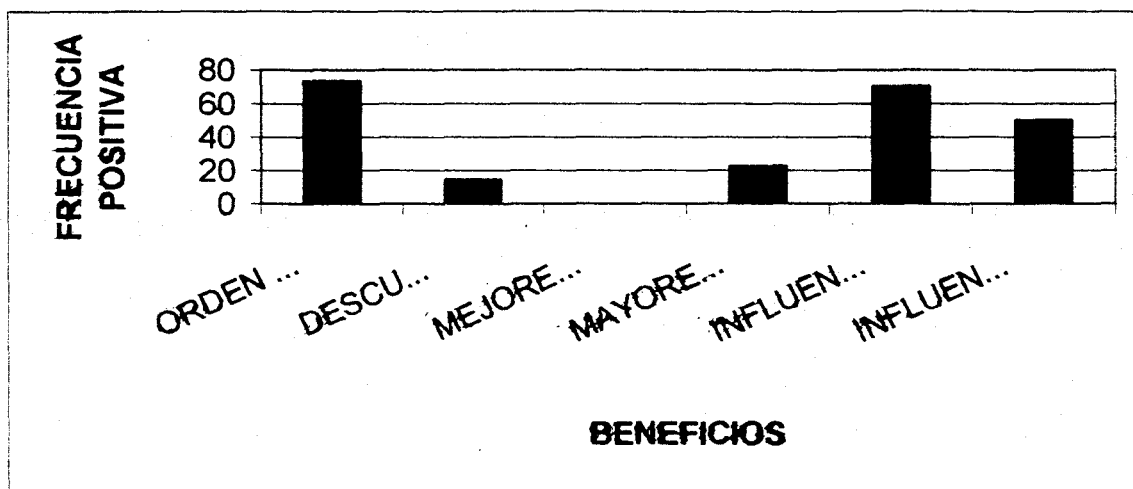
28- ¿CUÁNTO PAGA MENSUALMENTE A LA COOPERATIVA?

N° DE ORDEN	VALOR MENSUAL POR UNIDAD	FRECUENCIA A	PORCENTAJE
1	₡810	34	45.95%
2	₡945	4	5.41%
3	₡972	9	12.16%
4	₡1026	17	22.97%
5	₡1350	10	13.51%



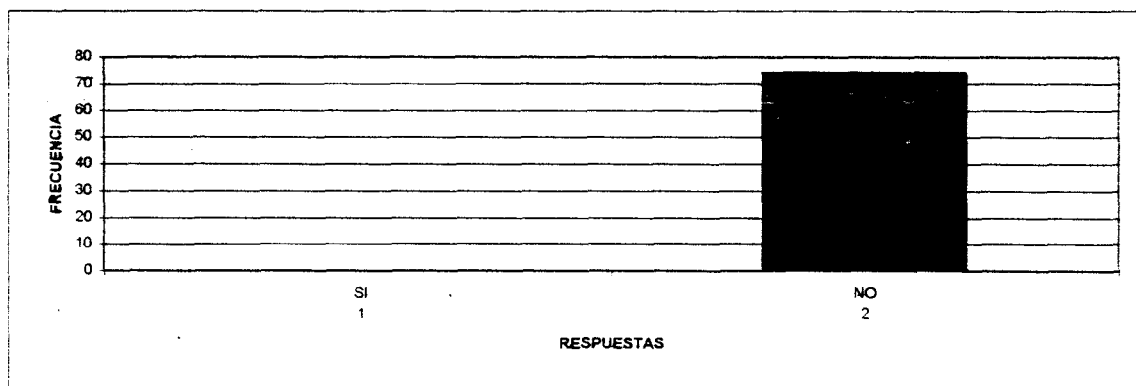
29- QUÉ BENEFICIOS OBTIENE AL SER MIEMBRO DE LA COOPERAT.

N° DE ORDEN	BENEFICIOS	FRECUENCIA POSITIVA	PORCENTAJE ENTREVISTADOS
1	ORDEN Y SEGURIDAD INTERVALOS SALIDA	73	98,65%
2	DESCUENTOS REPUESTOS, LLANTAS, ETC.	14	18,92%
3	MEJORES PRECIOS REPARAC. Y MANTENIMIENTO	0	0,00%
4	MAYORES POSIBILIDADES FINANCIAMIENTO	22	29,73%
5	INFLUENCIA TRÁMITES LEGALES	70	94,59%
6	INFLUENCIA POLÍTICAS NAC. TRANSPORTE	50	57,67%



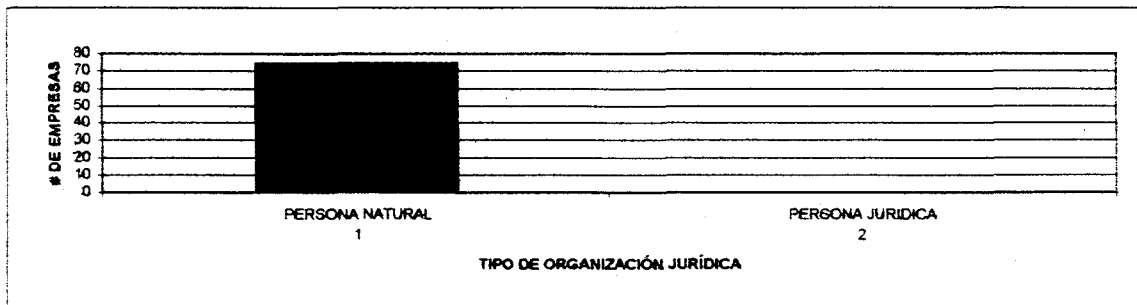
30- ¿CONSIDERA QUE TIENE ALGUNAS DESVENTAJAS ESTAR ASOCIADO A LA COOPERATIVA?

N° DE ORDEN	RESPUESTAS	FRECUENCIA A	PORCENTAJE
1	SI	0	0,00%
2	NO	74	100,00%



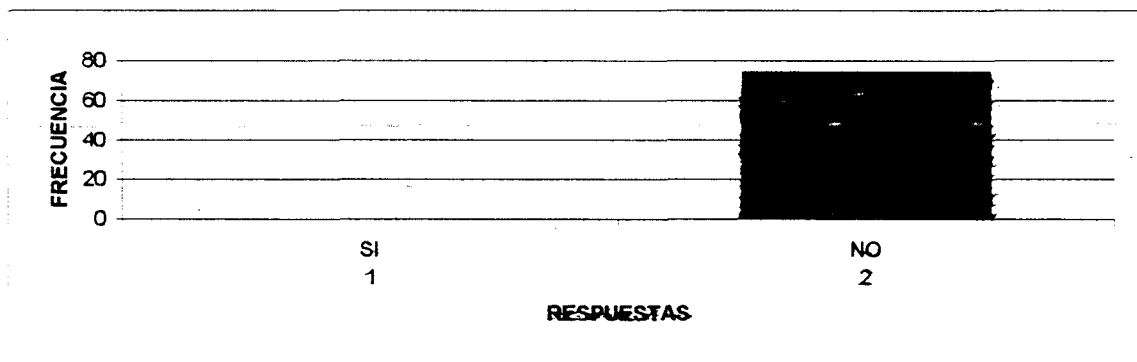
31- ESTÁ CONSTITUIDA SU EMPRESA COMO(TIPO DE ORGANIZACIÓN JURÍDICA):

N° DE ORDEN	TIPO DE ORGANIZACIÓN JURÍDICA	# DE EMPRESAS	PORCENTAJE
1	PERSONA NATURAL	74	100,00%
2	PERSONA JURIDICA	0	0,00%



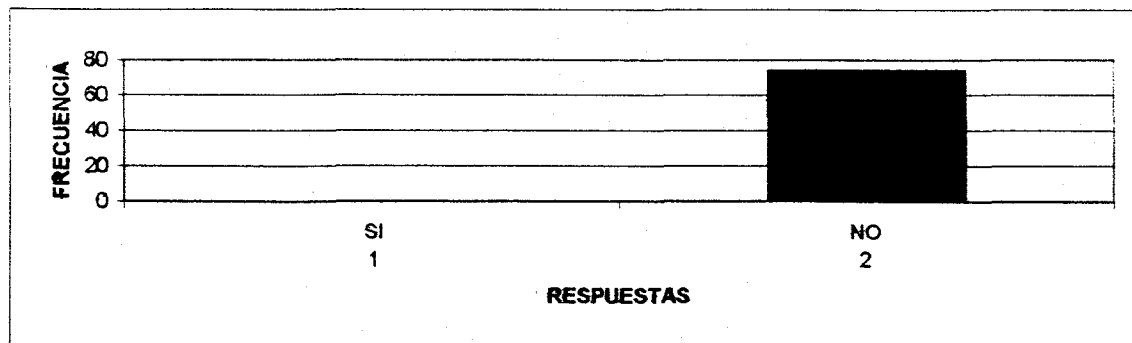
32- ¿TIENE MATRÍCULA DE COMERCIO?

N° DE ORDEN	RESPUESTAS	FRECUENCIA A	PORCENTAJE
1	SI	0	0,00%
2	NO	74	100,00%



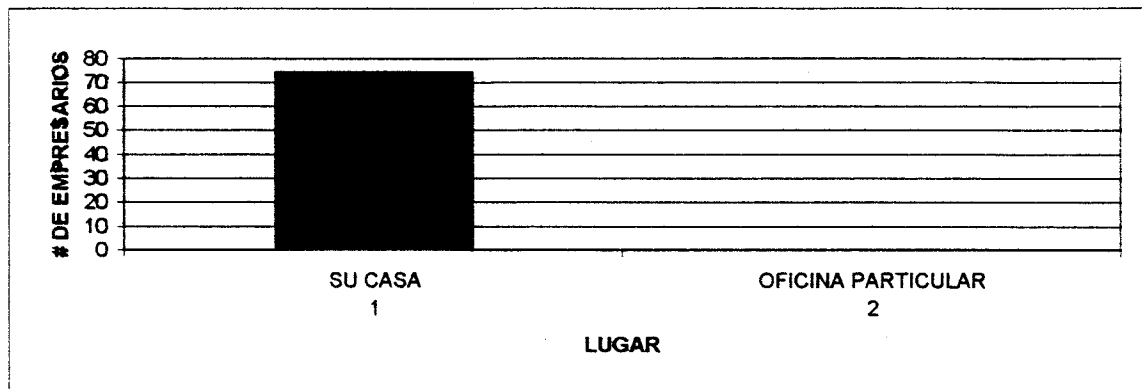
33- ¿TIENE REGISTRO DE IVA?

N° DE ORDEN	0	FRECUENCIA A	PORCENTAJE
1	SI	0	0,00%
2	NO	74	100,00%



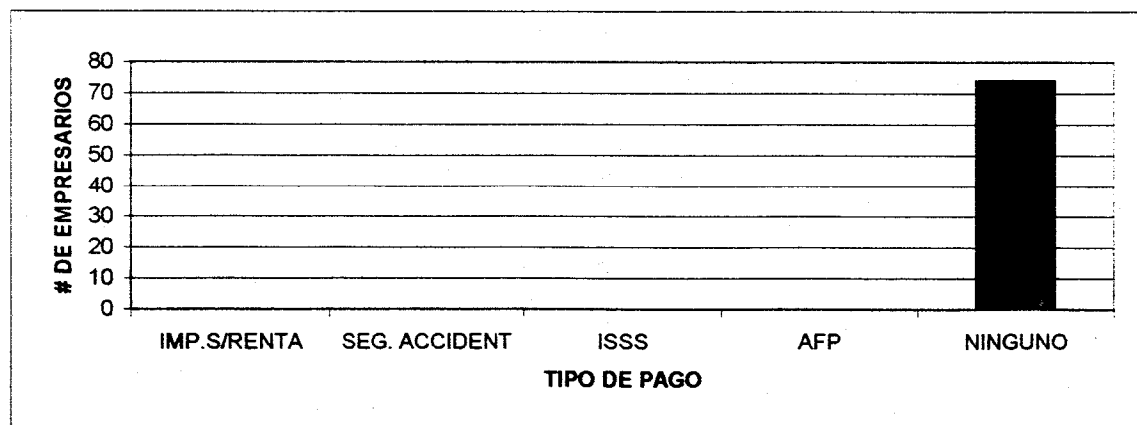
34-¿ QUÉ LUGAR TIENE PARA LLEVAR LOS CONTROLES DE SU EMPRESA?

N° DE ORDEN	LUGAR	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	SU CASA	74	100.00%
2	OFICINA PARTICULAR	0	0,00%



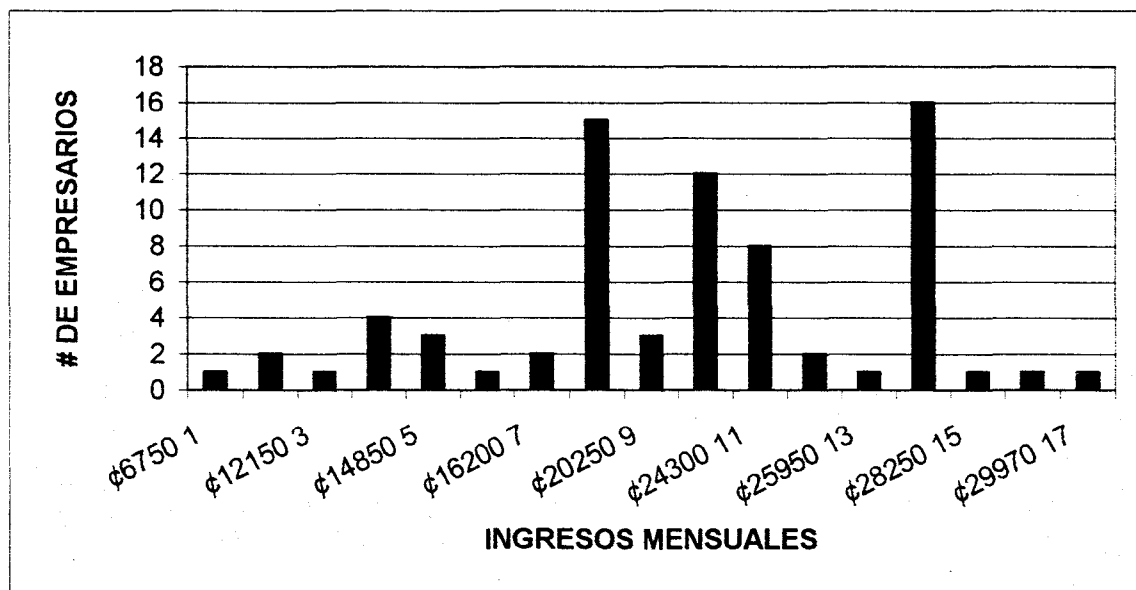
35-¿ EFETÚA USTED LOS SIGUIENTES PAGOS?

N° DE ORDEN	TIPO DE PAGO	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	IMP. S/RENTA	0	0,00%
2	SEG. ACCIDENT	0	0,00%
3	ISSS	0	0,00%
4	AFP	0	0,00%
5	NINGUNO	74	100.00%



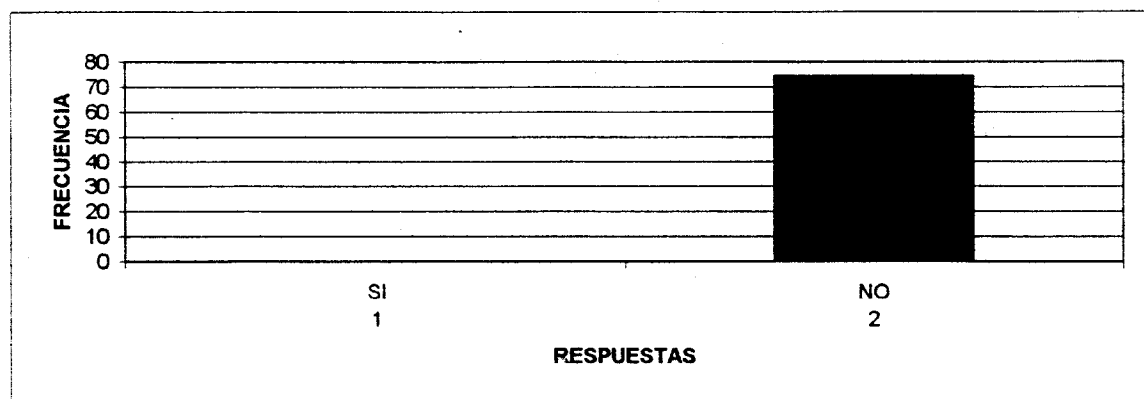
36- ¿CUÁNTO ESTIMA DE INGRESO PROMEDIO DIARIO(MENSUAL) POR UNIDAD?

N° DE ORDEN	VALOR MENSUAL POR UNIDAD	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	¢6750	1	1.35%
2	¢8100	2	2.70%
3	¢12150	1	1.35%
4	¢13500	4	5.41%
5	¢14850	3	4.05%
6	¢15525	1	1.35%
7	¢16200	2	2.70%
8	¢18900	15	20.27%
9	¢20250	3	4.05%
10	¢21600	12	16.22%
11	¢24300	8	10.81%
12	¢25650	2	2.70%
13	¢25950	1	1.35%
14	¢27000	16	21.62%
15	¢28250	1	1.35%
16	¢29700	1	1.35%
17	¢29970	1	1.35%



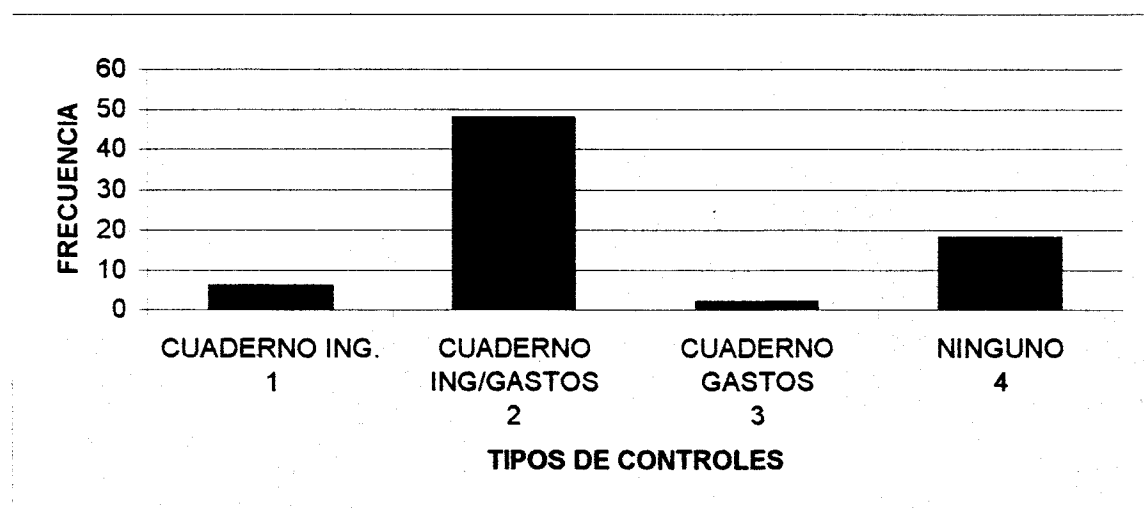
37- ¿LLEVA CONTABILIDAD FORMAL?

N° DE ORDEN	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	0	0,00%
2	NO	74	100.00%



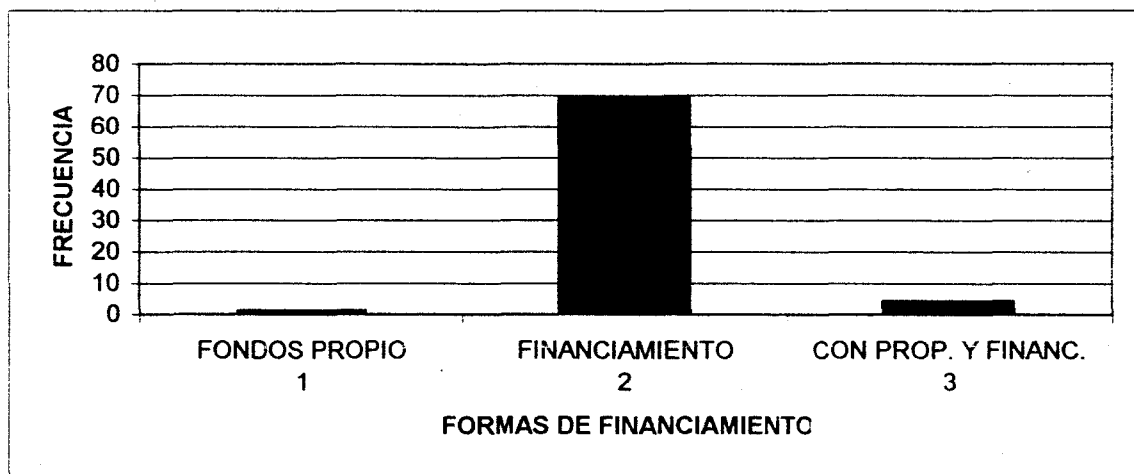
38- TIPOS DE CONTROLES PARA CONFERIR SUS INGRESOS

N° DE ORDEN	TIPOS DE CONTROLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	CUADERNO ING.	6	8.11%
2	CUADERNO ING/GASTOS	48	64.86%
3	CUADERNO GASTOS	2	2.70%
4	NINGUNO	18	24.32%



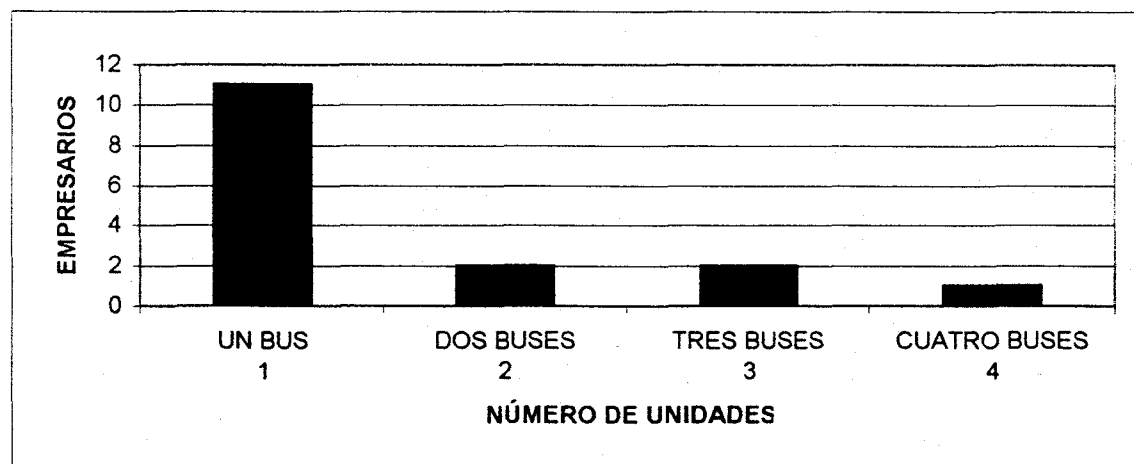
39- AL COMPRAR OTRAS UNIDADES LO HARÍA:

N° DE ORDEN	FORMA DE FINANCIAMIENTO	FRECUENCIA A	PORCENTAJE
1	FONDOS PROPIO	1	1.35%
2	FINANCIAMIENTO	69	93.24%
3	CON PROP. Y FINANC.	4	5.41%



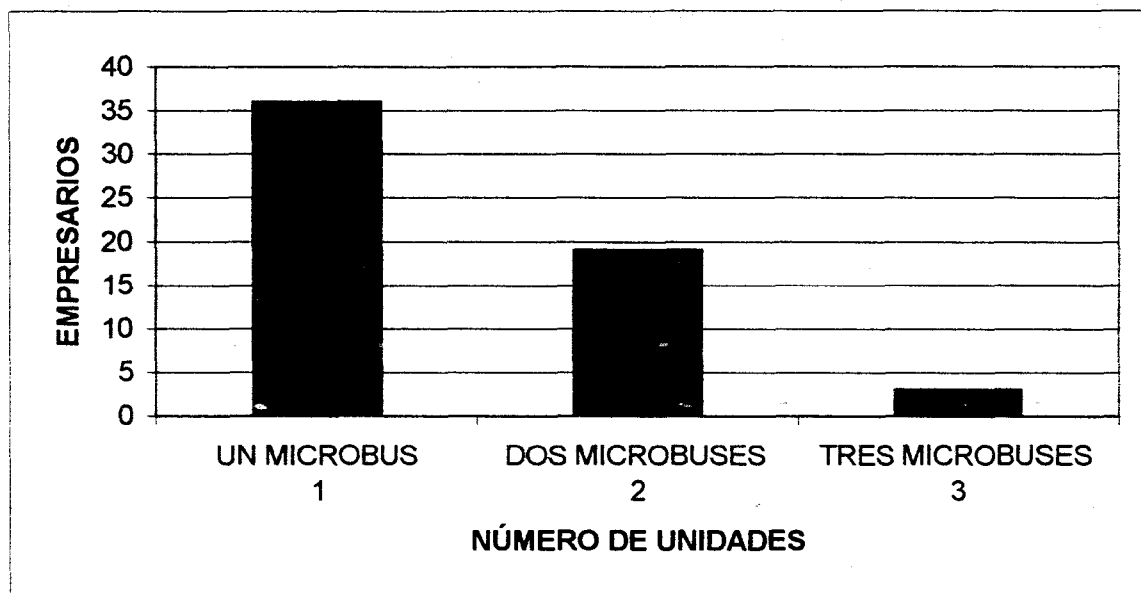
40- ¿CUANTOS BUSES POSEE EN LA RUTA 38?

N° DE ORDEN	NÚMERO DE UNIDADES	EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	UN BUS	11	68.75%
2	DOS BUSES	2	12.50%
3	TRES BUSES	2	12.50%
4	CUATRO BUSES	1	6.25%



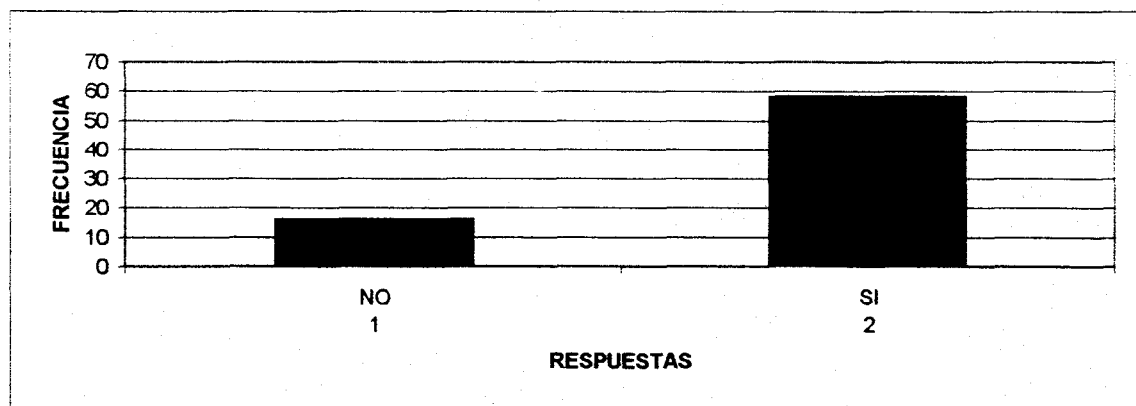
41- ¿CUANTOS MICROBUSES POSEE EN LA RUTA 38?

N° DE ORDEN	NÚMERO DE UNIDADES	EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	UN MICROBUS	36	62.07%
2	DOS MICROBUSES	19	32.76%
3	TRES MICROBUSES	3	5.17%



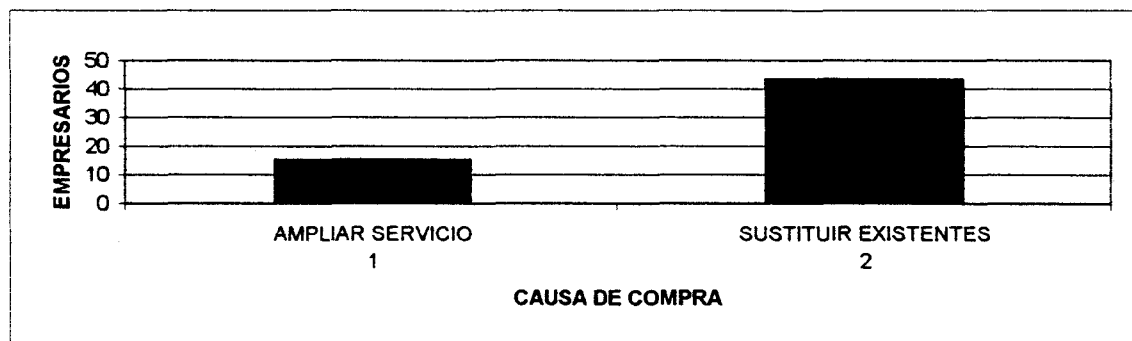
42- ¿TIENE PLANES DE COMPRAR OTRAS UNIDADES DE TRANSPORTE EN EL FUTURO INMEDIATO?

N° DE ORDEN	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	NO	16	21.62%
2	SI	58	78.38%



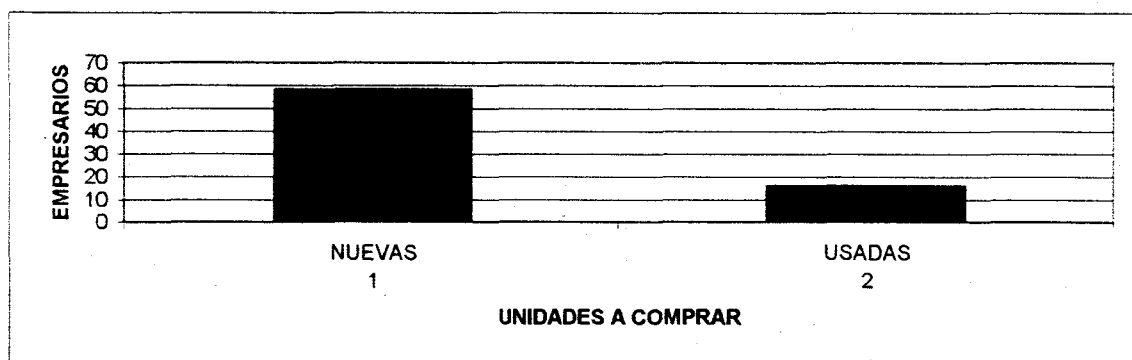
43- ¿CON QUE PROPÓSITO COMPRARÍA NUEVAS UNIDADES?

N° DE ORDEN	CAUSA DE COMPRA	EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	AMPLIAR SERVICIO	15	25.00%
2	SUSTITUIR EXISTENTES	43	75.00%



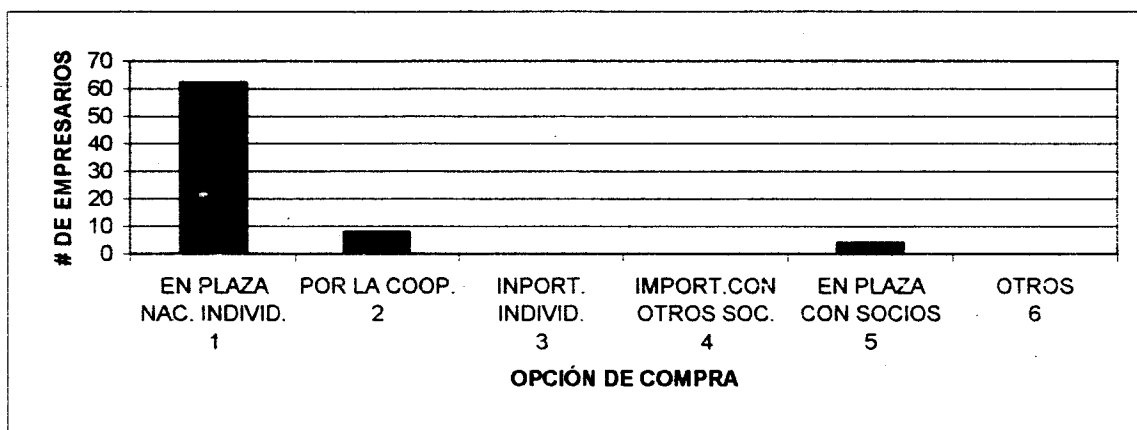
44- SI COMPRARA UNIDADES DE TRANSPORTE, EN QUE ESTADO LAS COMPRARÍA?

N° DE ORDEN	UNIDADES A COMPRAR	EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	NUEVAS	58	78.38%
2	USADAS	16	21.62%



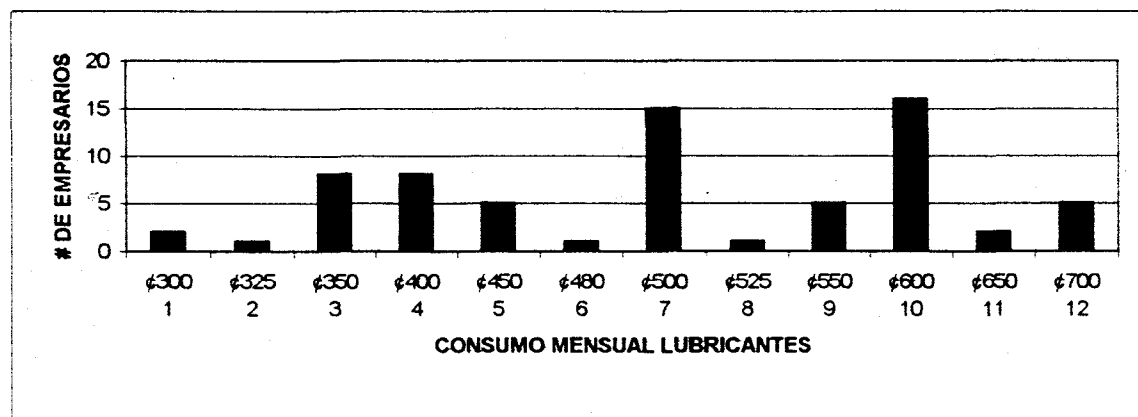
45- ¿DONDE COMPRA SUS REPUESTOS?

N° DE ORDEN	OPCIÓN DE COMPRA	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	EN PLAZA NAC. INDIVID.	62	83.78%
2	POR LA COOP.	8	10.81%
3	IMPORT. INDIVID.	0	0,00%
4	IMPORT. CON OTROS SOC.	0	0,00%
5	EN PLAZA CON SOCIOS	4	5.41%
6	OTROS	0	0,00%



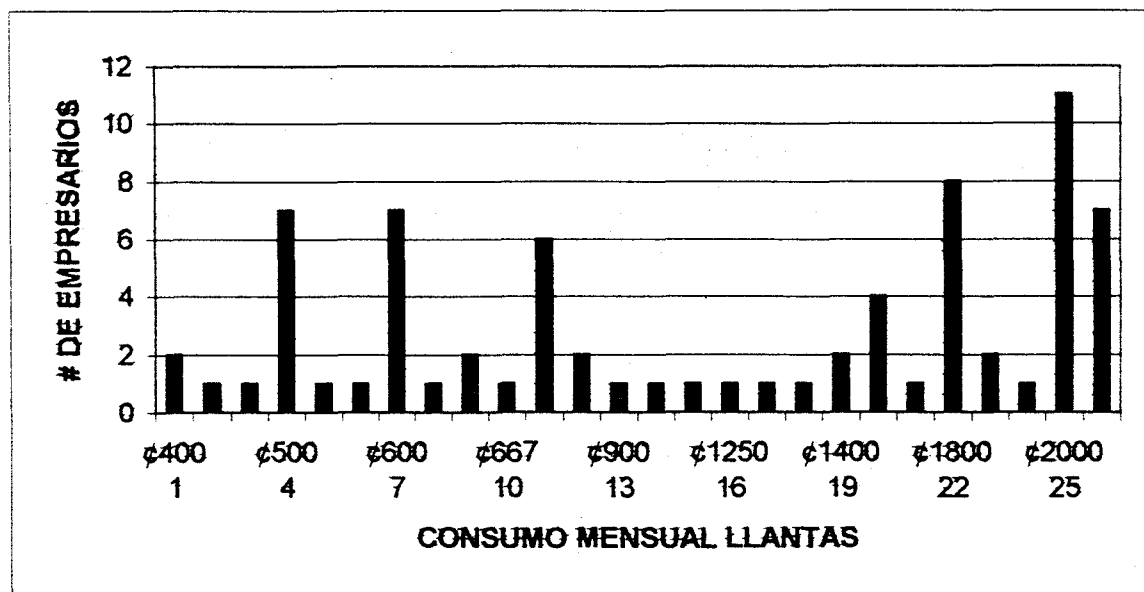
46- ¿CUAL ES EL GASTO PROMEDIO MENSUAL EN LUBRICANTES POR UNIDAD?

N° DE ORDEN	CONSUMO MENSUAL	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	¢300	2	2.70%
2	¢325	1	1.35%
3	¢350	8	10.81%
4	¢400	8	10.81%
5	¢450	5	6.76%
6	¢480	1	1.35%
7	¢500	15	20.27%
8	¢525	1	1.35%
9	¢550	5	6.76%
10	¢600	16	21.62%
11	¢650	2	2.70%
12	¢700	5	6.76%



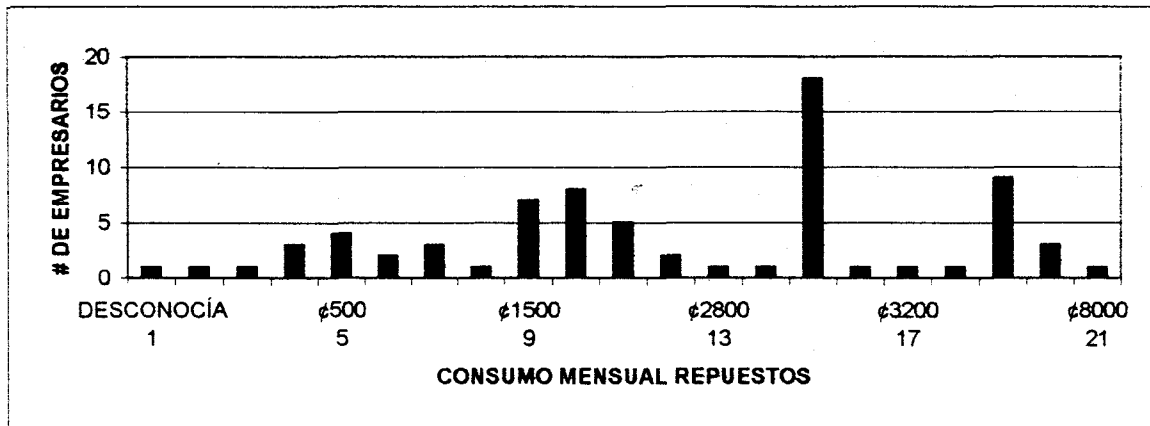
47- ¿CUAL ES EL GASTO PROMEDIO MENSUAL EN LLANTAS?

Nº DE ORDEN	CONSUMO MENSUAL	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	¢400	2	2.70%
2	¢450	1	1.35%
3	¢460	1	1.35%
4	¢500	7	9.46%
5	¢520	1	1.35%
6	¢575	1	1.35%
7	¢600	7	9.46%
8	¢625	1	1.35%
9	¢650	2	2.70%
10	¢667	1	1.35%
11	¢700	6	8.11%
12	¢800	2	2.70%
13	¢900	1	1.35%
14	¢1100	1	1.35%
15	¢1130	1	1.35%
16	¢1250	1	1.35%
17	¢1334	1	1.35%
18	¢1350	1	1.35%
19	¢1400	2	2.70%
20	¢1500	4	5.41%
21	¢1750	1	1.35%
22	¢1800	8	10.81%
23	¢1850	2	2.70%
24	¢1900	1	1.35%
25	¢2000	11	14.86%
26	¢2100	7	9.46%



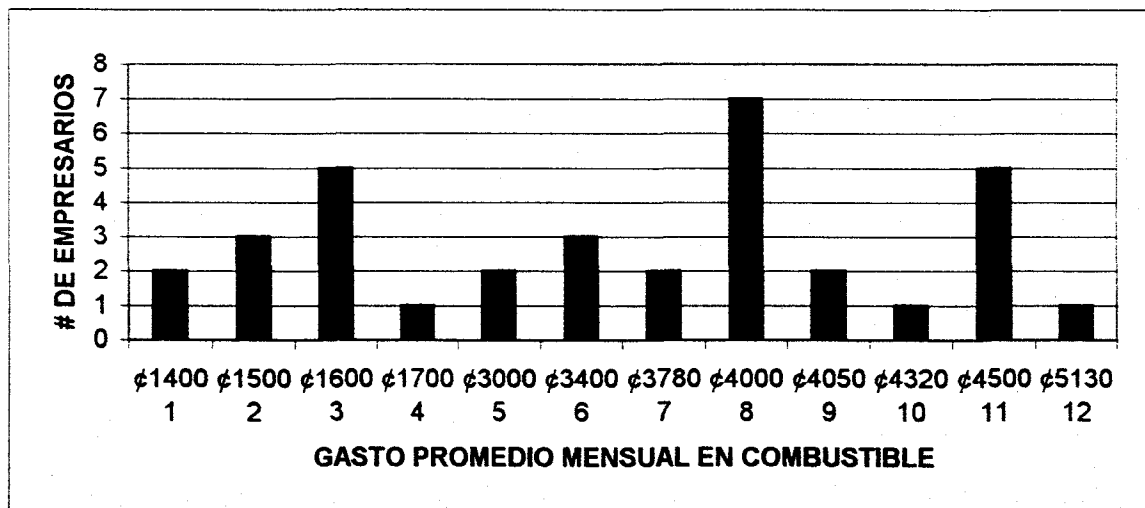
48- ¿CUAL ES EL GASTO PROMEDIO MENSUAL EN REPUESTOS?

N° DE ORDEN	CONSUMO MENSUAL	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	DESCONOCÍA	1	1.35%
2	¢300	1	1.35%
3	¢350	1	1.35%
4	¢400	3	4.05%
5	¢500	4	5.41%
6	¢600	2	2.70%
7	¢1000	3	4.05%
8	¢1200	1	1.35%
9	¢1500	7	9.46%
10	¢2000	8	10.81%
11	¢2500	5	6.76%
12	¢2600	2	2.70%
13	¢2800	1	1.35%
14	¢2900	1	1.35%
15	¢3000	18	24.32%
16	¢3100	1	1.35%
17	¢3200	1	1.35%
18	¢3400	1	1.35%
19	¢3500	9	12.16%
20	¢4000	3	4.05%
21	¢8000	1	1.35%



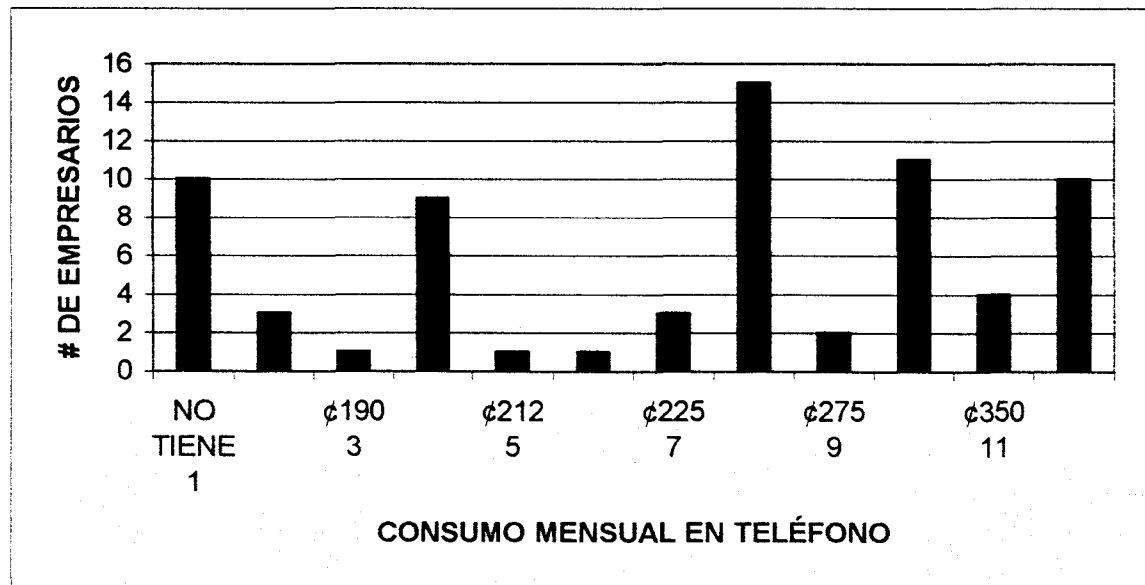
49- ¿CUAL ES EL GASTO PROMEDIO MENSUAL EN COMBUSTIBLE?

N° DE ORDEN	CONSUMO MENSUAL	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	¢1400	2	2.70%
2	¢1500	3	4.05%
3	¢1600	5	6.76%
4	¢1700	1	1.35%
5	¢3000	2	2.70%
6	¢3400	3	4.05%
7	¢3780	2	2.70%
8	¢4000	7	9.46%
9	¢4050	2	2.70%
10	¢4320	1	1.35%
11	¢4500	5	6.76%
12	¢5130	1	1.35%



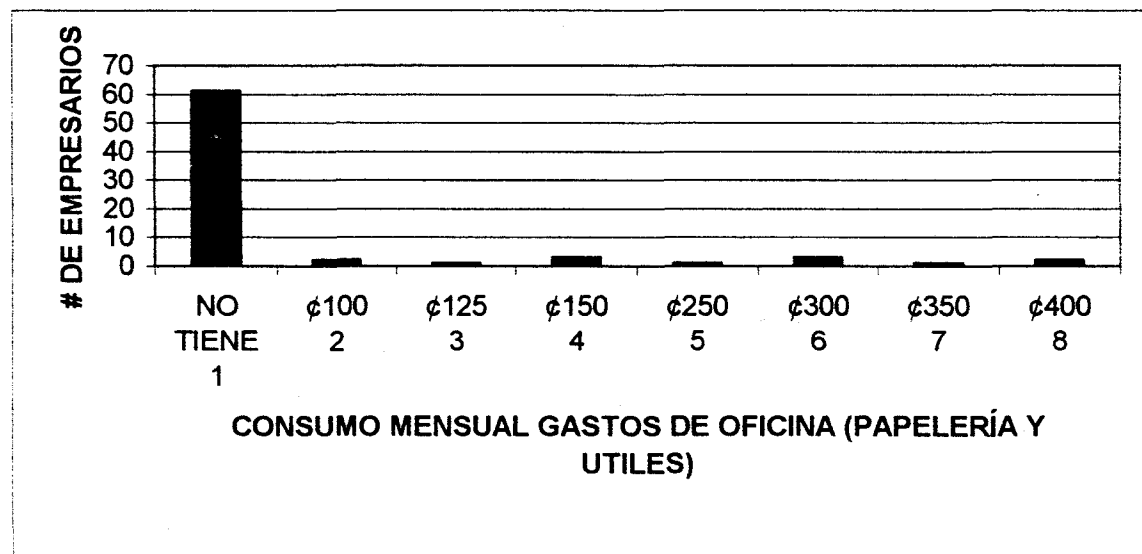
50- ¿CUÁL ES EL GASTO PROMEDIO MENSUAL EN TELÉFONO?

N° DE ORDEN	CONSUMO MENSUAL	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	NO TIENE	10	13.51%
2	¢100	3	4.05%
3	¢190	1	1.35%
4	¢200	9	12.16%
5	¢212	1	1.35%
6	¢218	1	1.35%
7	¢225	3	4.05%
8	¢250	15	20.27%
9	¢275	2	2.70%
10	¢300	11	14.86%
11	¢350	4	5.41%
12	¢400	10	13.51%



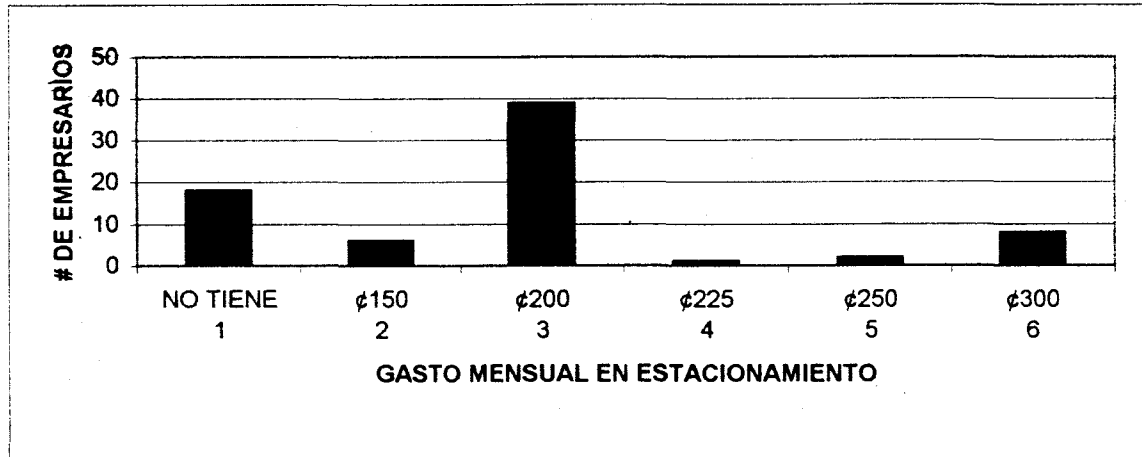
51- ¿CUÁL ES EL PROMEDIO MENSUAL DE GASTOS DE OFICINA(PAPELERÍA Y ÚTILES)?

N° DE ORDEN	CONSUMO MENSUAL	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	NO TIENE	61	82.43%
2	¢100	2	2.70%
3	¢125	1	1.35%
4	¢150	3	4.05%
5	¢250	1	1.35%
6	¢300	3	4.05%
7	¢350	1	1.35%
8	¢400	2	2.70%



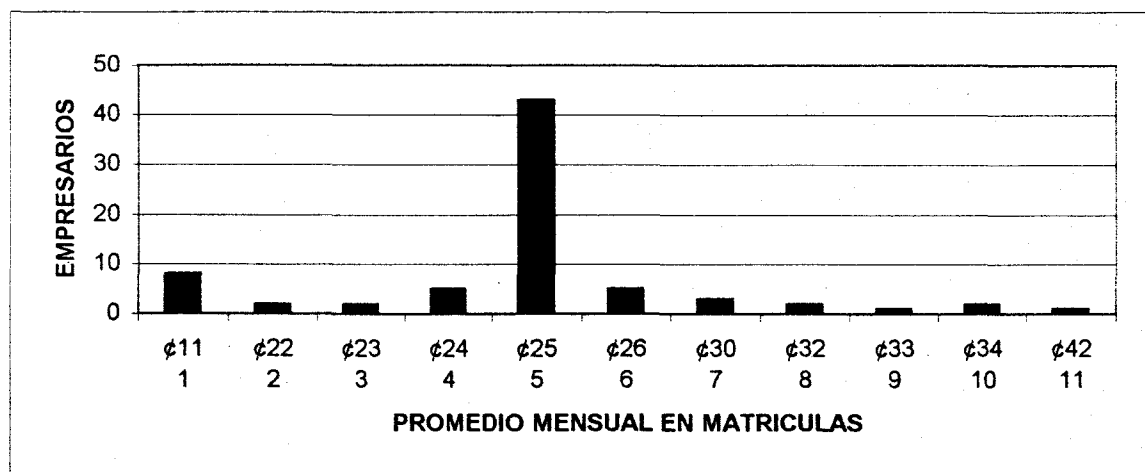
52- ¿CUAL ES EL GASTO PROMEDIO EN ESTACIONAMIENTO?

N° DE ORDEN	CONSUMO MENSUAL	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	NO TIENE	18	24.32%
2	¢150	6	8.11%
3	¢200	39	52.70%
4	¢225	1	1.35%
5	¢250	2	2.70%
6	¢300	8	10.81%



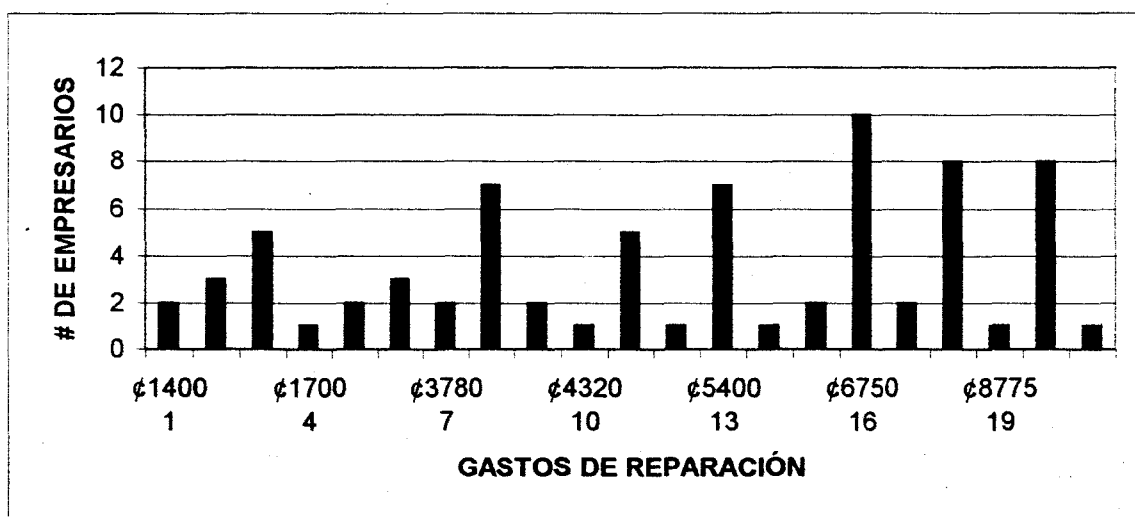
53- ¿CUÁL ES EL GASTO PROMEDIO MENSUAL EN MATRÍCULAS?

Nº DE ORDEN	PROMEDIO MENSUAL	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	¢11	8	10.81%
2	¢22	2	2.70%
3	¢23	2	2.70%
4	¢24	5	6.76%
5	¢25	43	58.11%
6	¢26	5	6.76%
7	¢30	3	4.05%
8	¢32	2	2.70%
9	¢33	1	1.35%
10	¢34	2	2.70%
11	¢42	1	1.35%



54- ¿CUÁL ES EL GASTO PROMEDIO MENSUAL EN SERVICIOS DE REPARACIÓN (MANO DE OBRA)?

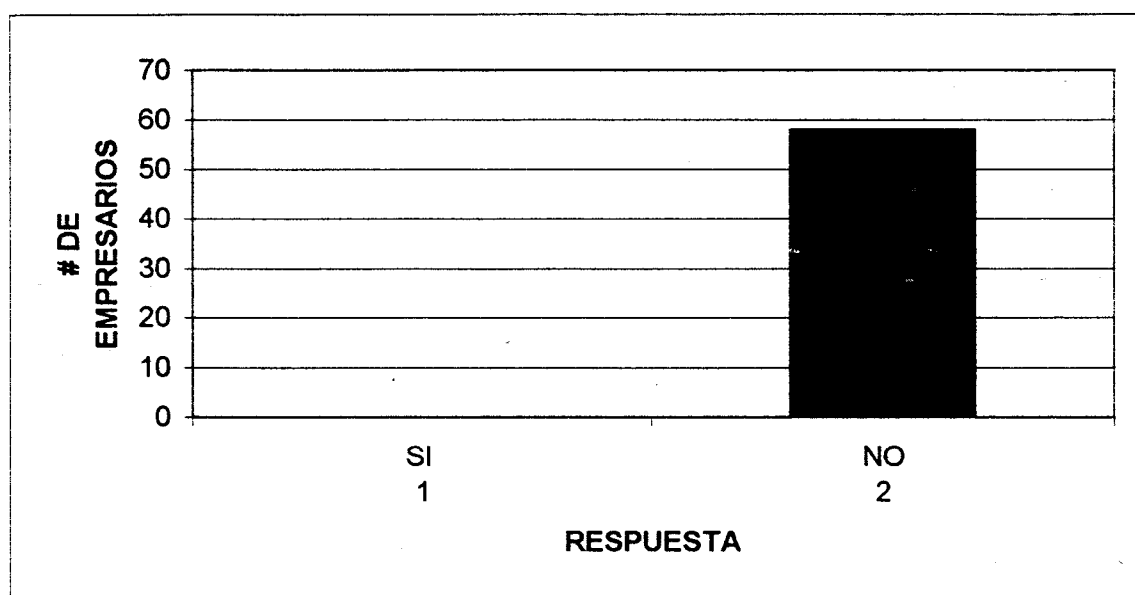
N° DE ORDEN	PROMEDIO MENSUAL	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	¢1400	2	2.70%
2	¢1500	3	4.05%
3	¢1600	5	6.76%
4	¢1700	1	1.35%
5	¢3000	2	2.70%
6	¢3400	3	4.05%
7	¢3780	2	2.70%
8	¢4000	7	9.46%
9	¢4050	2	2.70%
10	¢4320	1	1.35%
11	¢4500	5	6.76%
12	¢5130	1	1.35%
13	¢5400	7	9.46%
14	¢5940	1	1.35%
15	¢6075	2	2.70%
16	¢6750	10	13.51%
17	¢7425	2	2.70%
18	¢8100	8	10.81%
19	¢8775	1	1.35%
20	¢9450	8	10.81%
21	¢10800	1	1.35%



55- ¿RECIBE SUBSIDIO DEL GOBIERNO EN EL DIESEL PARA OPERAR SUS UNIDADES?

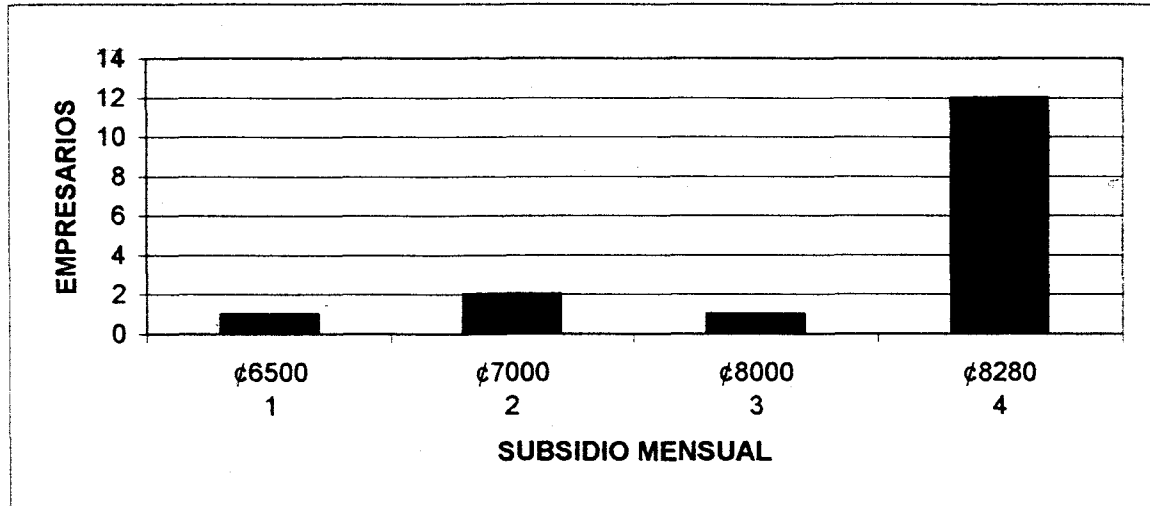
N° DE ORDEN	RESPUESTA	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	SI	16*	21.62%
2	NO	58	78.38%

* SOLO EMPRESARIOS DE BUSES RECIBEN SUBSIDIO



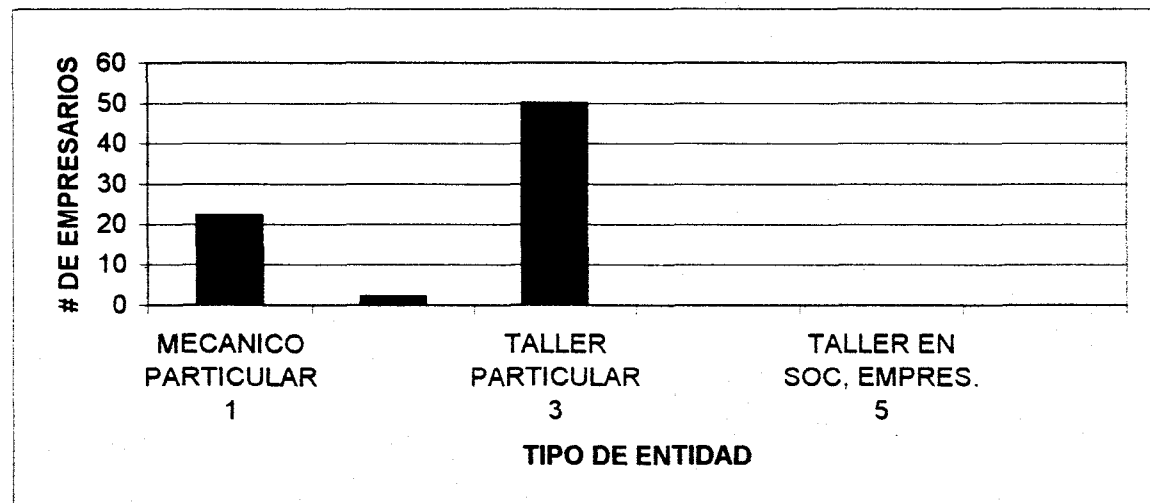
56- ¿CUÁNTO RECIBE DE SUBSIDIO DEL GOBIERNO CENTRAL?

N° DE ORDEN	MONTO MENSUAL DEL SUBSIDIO	EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	¢6500	1	6.25%
2	¢7000	2	12.50%
3	¢8000	1	6.25%
4	¢8280	12	75.00%



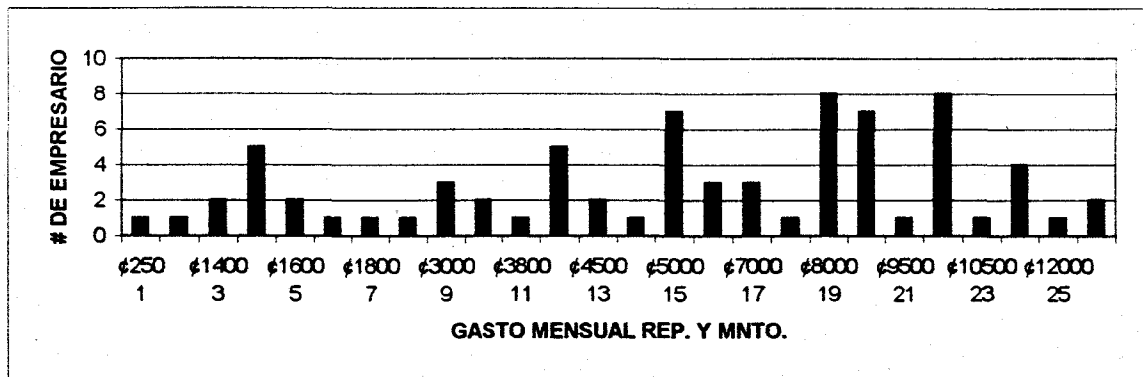
57- LAS REPARACIONES Y MANTENIMIENTO DE SUS UNIDADES LAS HAC

N° DE ORDEN	TIPO DE ENTIDAD	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	MECANICO PARTICULAR	22	29.73%
2	TALLER PROPIO	2	2.70%
3	TALLER PARTICULAR	50	67.57%
4	TALLER DE LA COOP.	0	0,00%
5	TALLER EN SOC, EMPRES.	0	0,00%
6	OTROS	0	0,00%



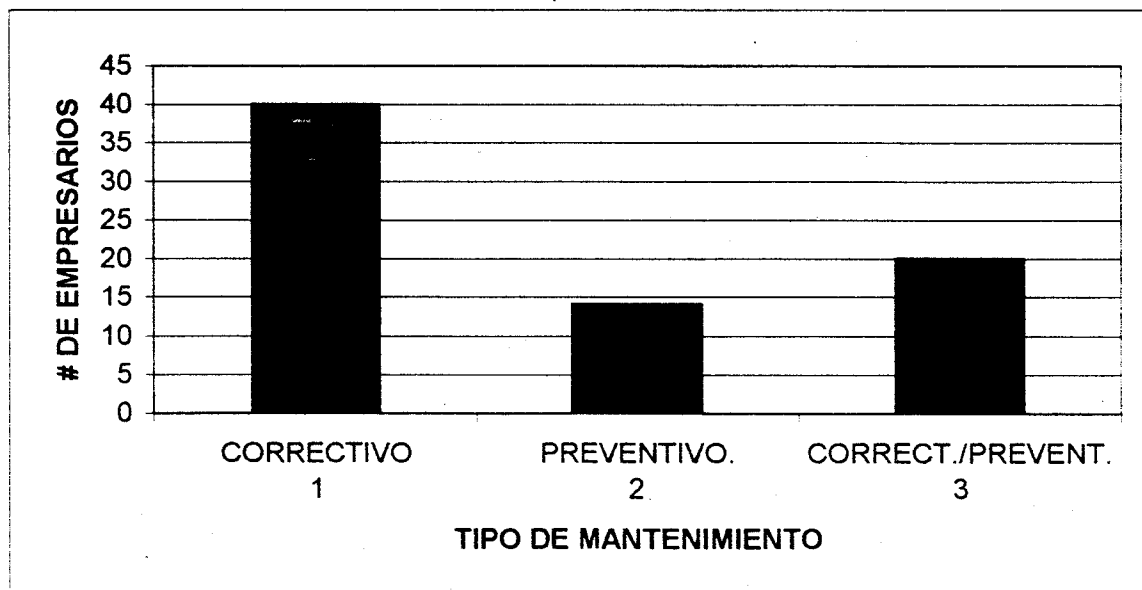
58- ¿CUÁNTO GASTA DE PROMEDIO MENSUAL EN REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE C/UNIDAD?

N° DE ORDEN	GASTO MENSUAL	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	¢250	1	1.35%
2	¢300	1	1.35%
3	¢1400	2	2.70%
4	¢1500	5	6.76%
5	¢1600	2	2.70%
6	¢1700	1	1.35%
7	¢1800	1	1.35%
8	¢2000	1	1.35%
9	¢3000	3	4.05%
10	¢3500	2	2.70%
11	¢3800	1	1.35%
12	¢4000	5	6.76%
13	¢4500	2	2.70%
14	¢4700	1	1.35%
15	¢5000	7	9.46%
16	¢6000	3	4.05%
17	¢7000	3	4.05%
18	¢7500	1	1.35%
19	¢8000	8	10.81%
20	¢9000	7	9.46%
21	¢9500	1	1.35%
22	¢10000	8	10.81%
23	¢10500	1	1.35%
24	¢11000	4	5.41%
25	¢12000	1	1.35%
26	¢15000	2	2.70%



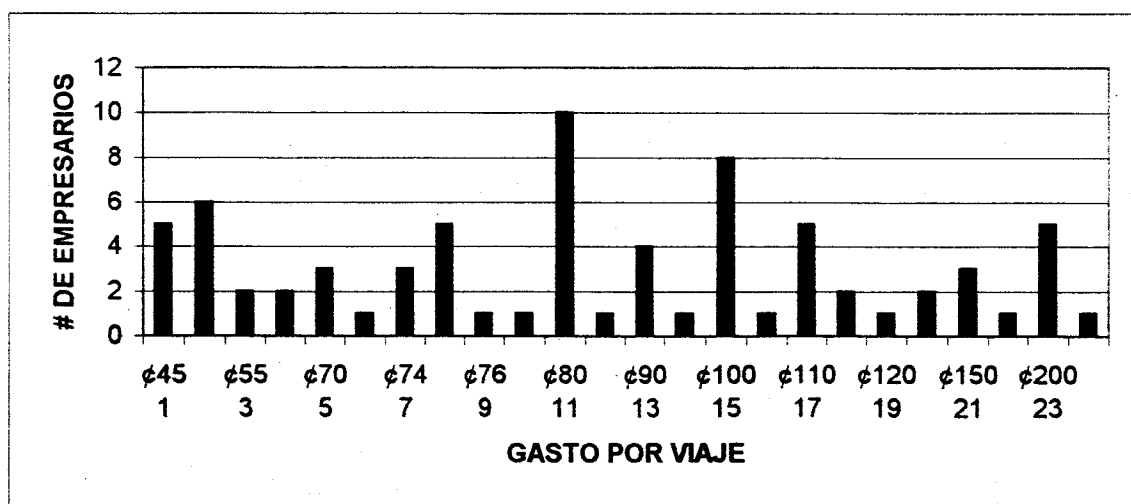
59- EL MANTENIMIENTO DE SUS UNIDADES ES:

N° DE ORDEN	TIPO DE MANTENIMIENTO	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	CORRECTIVO	40	54.05%
2	PREVENTIVO.	14	18.92%
3	CORRECT./PREVENT.	20	27.03%



60- ¿CUÁNTO ESTIMA DE GASTO POR VIAJE DE CADA UNIDAD?

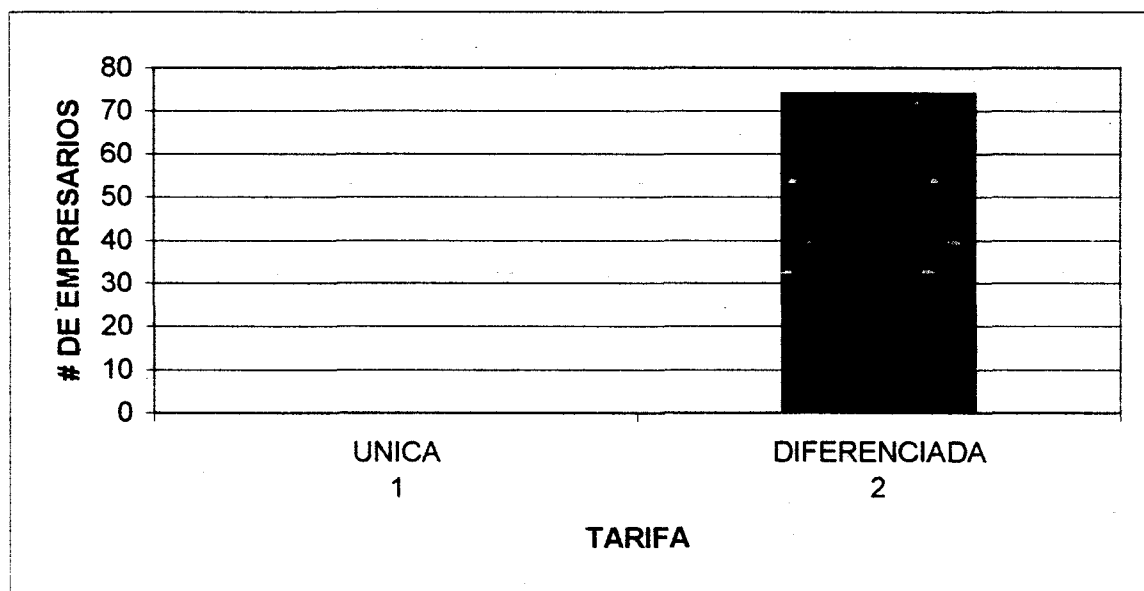
N° DE ORDEN	GASTO POR VIAJE	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	¢45	5	6.76%
2	¢50	6	8.11%
3	¢55	2	2.70%
4	¢60	2	2.70%
5	¢70	3	4.05%
6	¢72	1	1.35%
7	¢74	3	4.05%
8	¢75	5	6.76%
9	¢76	1	1.35%
10	¢78	1	1.35%
11	¢80	10	13.51%
12	¢85	1	1.35%
13	¢90	4	5.41%
14	¢95	1	1.35%
15	¢100	8	10.81%
16	¢105	1	1.35%
17	¢110	5	6.76%
18	¢115	2	2.70%
19	¢120	1	1.35%
20	¢130	2	2.70%
21	¢150	3	4.05%
22	¢160	1	1.35%
23	¢200	5	6.76%
24	¢250	1	1.35%



61- LA TARIFA AL USUARIO ES:

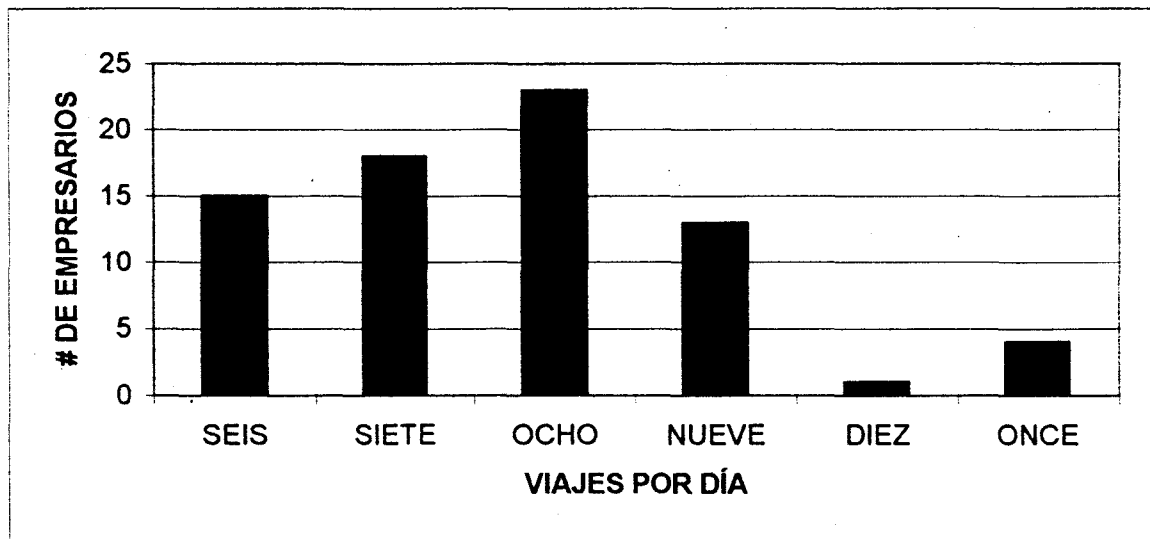
N° DE ORDEN	TARIFA*	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	UNICA	0	0,00%
2	DIFERENCIADA	74	100,00%

*TARIFA OFICIAL AUTORIZADA: BUSES ¢1,75 ; MICROBUSES ¢3,00



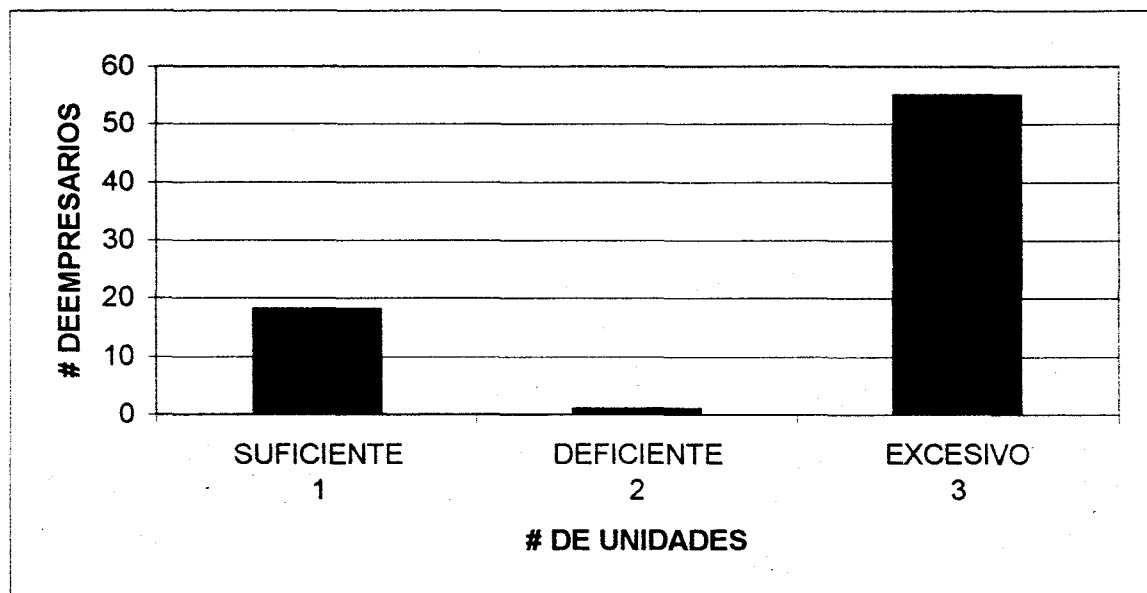
62- ¿CUANTOS VIAJES DIARIOS REALIZAN SUS UNIDADES?

N° DE ORDEN	VIAJES POR DIA	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	SEIS	15	20,27%
2	SIETE	18	24,32%
3	OCHO	23	31,08%
4	NUEVE	13	17,57%
5	DIEZ	1	1,35%
6	ONCE	4	5,41%



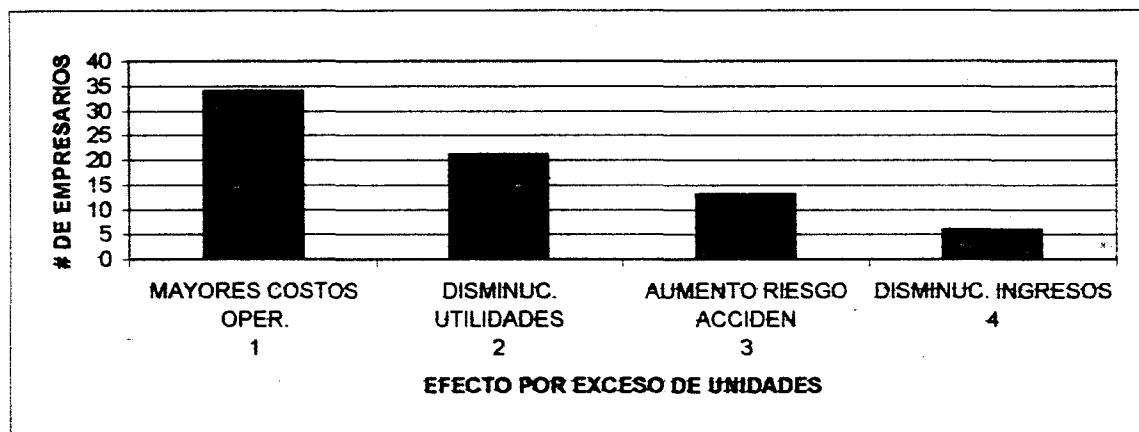
63- EN SU OPINIÓN , EL NÚMERO DE UNIDADES QUE PRESTAN EL SERVICIO EN RELACIÓN A LA DEMANDA ES:

Nº DE ORDEN	NÚMERO DE UNIDADES	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	SUFICIENTE	18	24.32%
2	DEFICIENTE	1	1.35%
3	EXCESIVO	55	74.32%



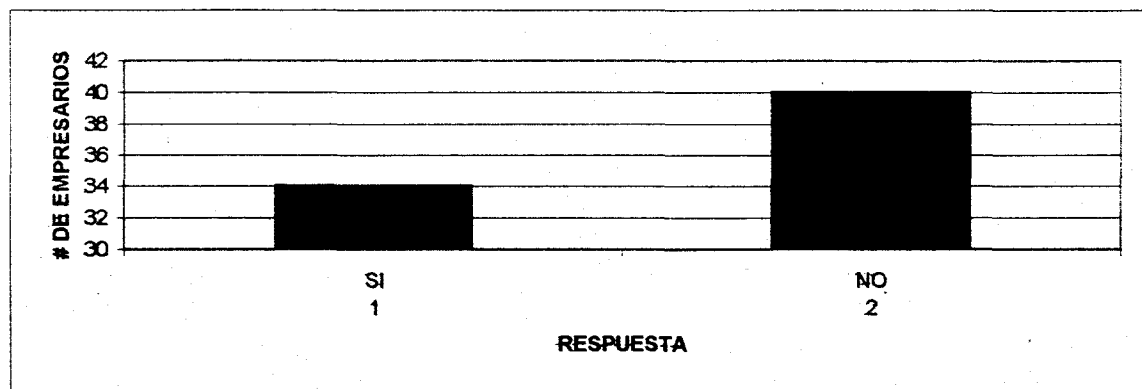
64- SI LA RESPUESTA ANTERIOR ES "EXCESIVO" COMO LE AFECTA A SU

N° DE ORDEN	EFFECTO POR EXCESO DE UNIDADES	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	MAYORES COSTOS OPER.	34	45.95%
2	DISMINUC. UTILIDADES	21	28.38%
3	AUMENTO RIESGO ACCIDEN	13	17.57%
4	DISMINUC. INGRESOS	6	8.11%



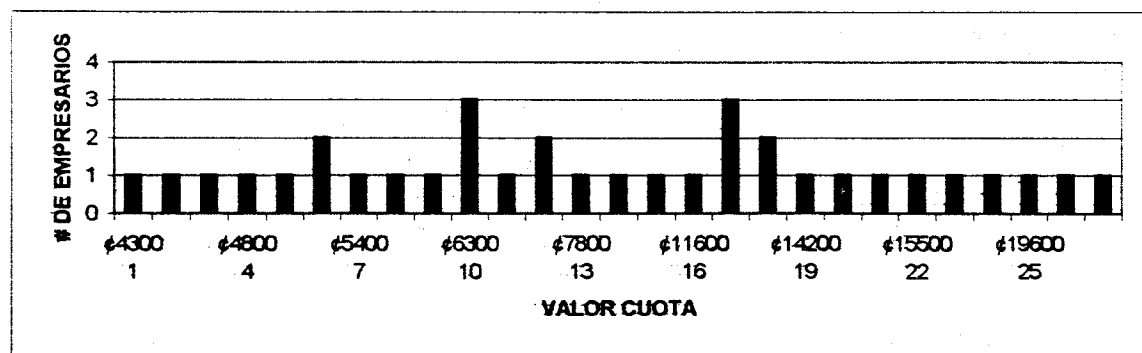
65- ¿GOZA DE ALGÚN FINANCIAMIENTO PARA SU EMPRESA?

N° DE ORDEN	RESPUESTA	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	SI	34	45.95%
2	NO	40	54.05%



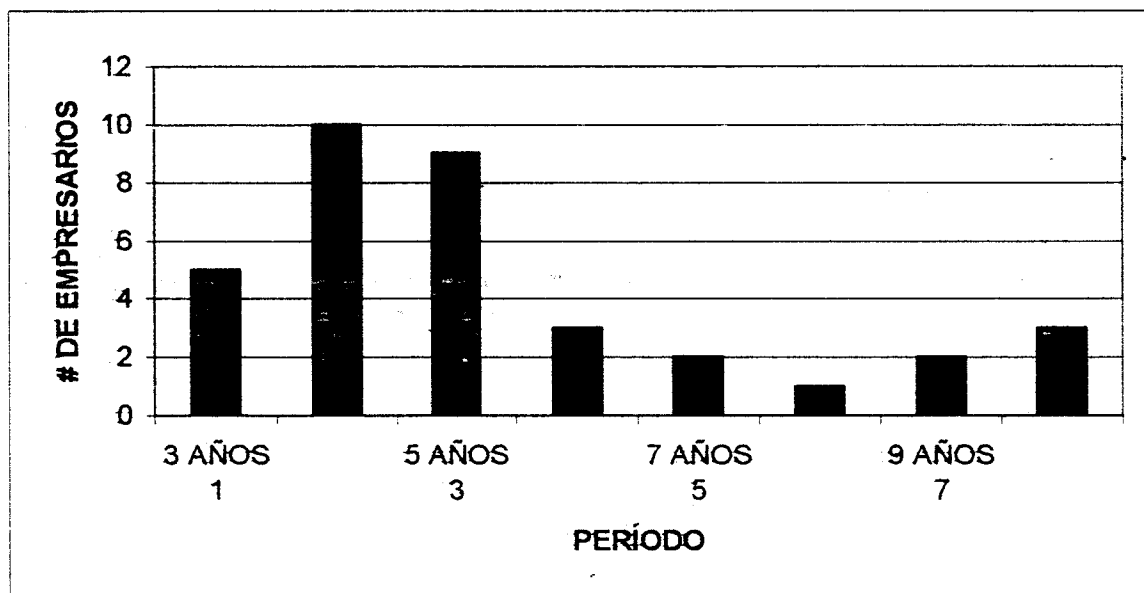
66- ¿CUÁNTO ES EL VALOR DE LA CUOTA PARA PAGAR SU(S) PRÉSTAMO(S)?

Nº DE ORDEN	CUOTA PRÉSTAMO	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	¢4300	1	2.94%
2	¢4600	1	2.94%
3	¢4700	1	2.94%
4	¢4800	1	2.94%
5	¢5200	1	2.94%
6	¢5300	2	5.88%
7	¢5400	1	2.94%
8	¢5700	1	2.94%
9	¢6200	1	2.94%
10	¢6300	3	8.82%
11	¢7000	1	2.94%
12	¢7200	2	5.88%
13	¢7800	1	2.94%
14	¢9000	1	2.94%
15	¢10500	1	2.94%
16	¢11600	1	2.94%
17	¢12000	3	8.82%
18	¢14000	2	5.88%
19	¢14200	1	2.94%
20	¢14800	1	2.94%
21	¢15000	1	2.94%
22	¢15500	1	2.94%
23	¢16000	1	2.94%
24	¢18000	1	2.94%
25	¢19600	1	2.94%
26	¢24800	1	2.94%
27	¢27000	1	2.94%



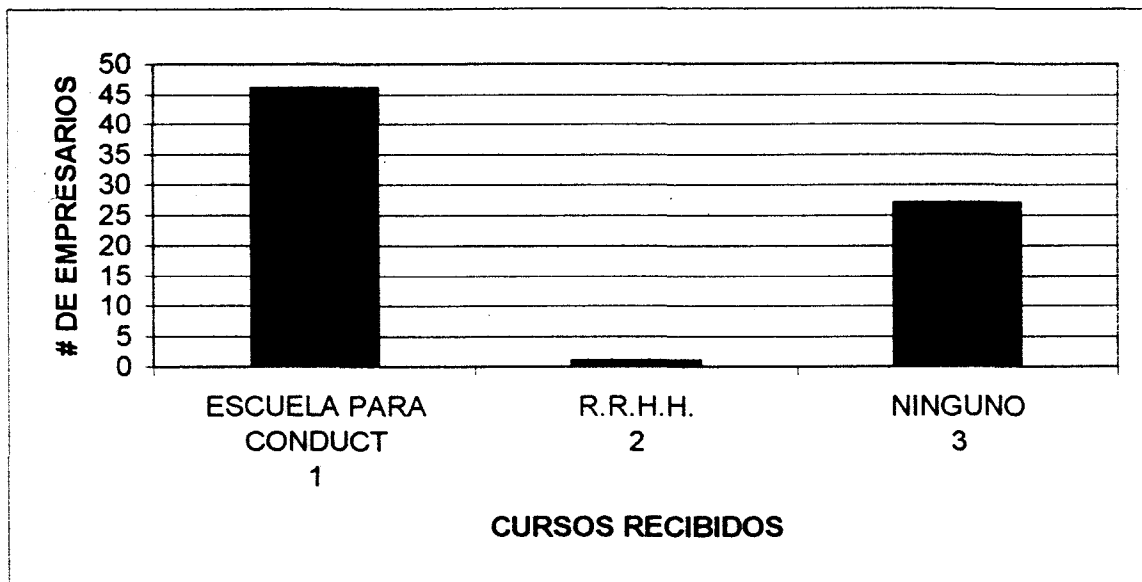
67- ¿PARA CUÁNTOS MESES LE FUE CONCEDIDO EL FINANCIAMIENTO?

N° DE ORDEN	PERÍODO	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	3 AÑOS	5	14.29%
2	4 AÑOS	10	28.57%
3	5 AÑOS	9	25.71%
4	6 AÑOS	3	8.57%
5	7 AÑOS	2	5.71%
6	8 AÑOS	1	2.86%
7	9 AÑOS	2	5.71%
8	10 AÑOS	3	8.57%



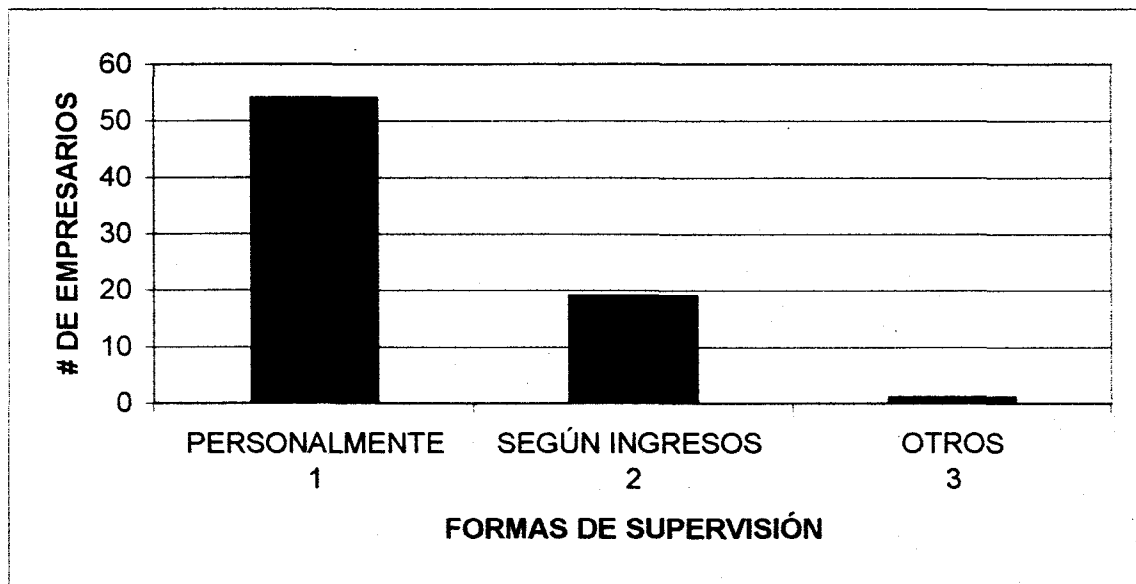
68- ¿QUÉ CURSOS O SEMINARIOS RELATIVOS AL MANEJO DE SU EMPRESA HA RECIBIDO?

N° DE ORDEN	CURSOS RECIBIDOS	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	ESCUELA PARA CONDUCT	46	62.16%
2	R.R.H.H.	1	1.35%
3	NINGUNO	27	36.49%



69- ¿QUÉ MECANISMOS UTILIZA PARA SUPERVISAR A SUS EMPLEADOS?

Nº DE ORDEN	FORMAS DE SUPERVISIÓN	# DE EMPRESARIOS	PORCENTAJE
1	PERSONALMENTE	54	72.97%
2	SEGÚN INGRESOS	19	25.68%
3	OTROS	1	1.35%



ANEXO 13

MATRIZ JURÍDICA DE TIPOS DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Tipo de sociedad Característica	SOCIEDADES DE PERSONAS			SOCIEDADES DE CAPITALES			Asociaciones Cooperativas
	Sociedades de Nombre Colectivo	Sociedades en Comandita Simple	Sociedades de Responsabilidad Limitada	Sociedades Cooperativas	Sociedad Anónima	Sociedad en Comandita por Acciones	
Capital Variable: Al variar no requiere inscripción en el Registro de Comercio	x	x	x	x	x	x	x
Capital Fijo: Al variar requiere inscripción en el Registro de Comercio				x	x	x	
Cantidad de Socios	Nº indefinido	Nº indefinido	máximo 25 socios	mínimo 10 Socios	mínimo 2 socios	Nº indefinido	mínimo de 15 socios
Participaciones en el capital Social			Una participación social por persona de ¢100,00 o múltiplo de ¢100,00 y de categorías diferentes	Acciones no mayores de ¢5000,00	por acciones con nominal de ¢10,00 ó múltiplo de ¢10,00	Por acciones. La de los comanditados serán nominativas	Una participación social por persona
Tipo de Título Valor	acciones nominativas	acciones nominativas	acciones nominativas	acciones nominativas	Por acciones al portador	nominativas para los comanditados	Por certificados de aportación y que la sumatoria de aportaciones por socio no exceda del 20% del capital social
Traspaso de participación y admisión de nuevos	con consentimiento de los demás o según escritura con consentimiento de la mayoría	con consentimiento de los demás o según escritura con consentimiento de la mayoría	con consentimiento de los demás o según escritura con consentimiento de la mayoría	inscripción en el libro y autorización de la Sociedad	Por simple entrega del título	con consentimiento de los demás o según escritura con consentimiento de la mayoría	Consentimiento de los demás socios

Inscripción de modificación, disolución o liquidación	Registro de Comercio	Registro de Comercio	Registro de Comercio	Registro de Comercio	Registro de Comercio	Registro de Comercio	INSAFOCOOP
Aportación en forma de trabajo	si	si	si	si	no	no	no
Aportación por Socio	desigual	desigual	desigual	desigual	desigual	desigual	desigual
Modificación Escritura Social	consentimiento o unánime de los socios	consentimiento unánime de los socios	el voto de las 3/4 del capital social	Según el tipo de Sociedad que hayan	con el voto de las 3/4 de las acciones	consentimiento unánime de los socios	por mayoría simple
Administración de la Sociedad	socios o extraños	socios o extraños	socios o extraños	socios o extraños	socios o extraños	socios o extraños	socios
Uso de firma o razón social	todos los administradores salvo que la escritura estipule a uno o varios	todos los administradores salvo que la escritura estipule a uno o varios	todos los administradores salvo que la escritura estipule a uno o varios	Según el tipo de Sociedad que hayan adoptado	Director {unico o Presidente de la Junta Directiva	socios comanditados	El Presidente del Consejo de Administración
Reserva Legal	5% sobre utilidad neta hasta completar la 6° parte del capital social	5% de utilidad neta hasta completar la 6° parte del capital social	7% de utilidades netas hasta completar la 5° parte del capital social	Según el tipo de Sociedad que hayan adoptado	7% de utilidades netas hasta completar la 5° parte del capital	5% de utilidad neta hasta completar la 6° parte del capital social	10% de los excedentes hasta formar el 20% del capital social
Capital Social Mínimo			¢10,000,00	Según el tipo de Sociedad que hayan	¢100,000,00		
Exhibición del Capital Social			mínimo el 50%	Según el tipo de Sociedad que hayan	mínimo el 25%		Mínimo el 20%
Junta de Vigilancia			cuando la escritura social lo establezca y con socios o extraños	Según el tipo de Sociedad que hayan adoptado	si lo considera necesario la Asamblea		Si. Nombrada por la Asamblea General
Ley Reguladora	codigo de comercio	codigo de comercio	codigo de comercio	codigo de comercio	codigo de comercio	codigo de comercio	Ley General de Asociaciones Cooperativas

BIBLIOGRAFÍA

- Brand, Salvador Oswaldo. Diccionario de las Ciencias Económicas y Administrativas. El Salvador. Impresora Salvadoreña. 1ª. Edición 1978.
- Comisión Para la Elaboración del Plan Parcial El Ángel. Memoria Plan Parcial El Ángel. Consultor Arq. Clarisa Rodríguez R. Abril 1999.
- Consorcio: Instituto Israelí de Planificación e Investigación de Transporte (Internacional) Lda. Y Tahal Consulting Engineeres Ltd. Plan Maestro del Transporte Vehicular en el Área Metropolitana de San Salvador (PLAMATRANS). Informe Final. Resumen Ejecutivo. Octubre 1997.
- Consorcio: Servizi Tecnici Internazionali - I.T.S. - ITALIA, SPEA Ingeniería Europea - ITALIA, -Consultora Tecnica - CT - EL SALVADOR. Plan Maestro de Desarrollo Urbano del Área Metropolitana de San Salvador Ampliada (PLAMADUR - AMSSA), Abril 1994.
- Galdámez Molina, Cruz Humberto; González, Miguel Angel y Cubas Orellana, Melvin Antonio. Diseño de un Sistema de Organización, Control Interno y Sistema Contable que Viabilice el Buen Funcionamiento de las Empresas del Servicio de Transporte Colectivo, Afiliadas a la Asociación de Autobuses Salvadoreños (A.E.A.S), con un mínimo de 5 Unidades. Trabajo de Graduación. Universidad Tecnológica. Abril de 1992.
- González Irigoyen, Rómulo. Como Hacer Una Tesis de Contador Público. El Salvador. Editorial Banca y Comercio. 1989.

- Mancia Oliva, Wilfredo; Gutiérrez Flores, Rafael Antonio; Molina Servellón, Máximo Arnoldo. Guía para la Administración del Efectivo en las Microempresas Dedicadas al Servicio de Transporte Urbano en Microbuses. Trabajo de Graduación. Universidad Tecnológica. Septiembre de 1998.
- Masiel Meléndez, Maymo. Como Preparar el Anteproyecto y la Tesis de Graduación. Ediciones Myssa. San Salvador, El Salvador. 1991.
- Mendieta Alatorre, Ángeles. Tesis Profesionales. México. Editorial Porrúa, S. A. 1983.
- Mordehai, Hatzar. Manual de Sistemas Organizacionales y Administrativos Para Cooperativas de Transporte de Israel. Centro de Estudios Cooperativos y Laborales. Tel Aviv. Enero de 1970.
- Nuevo Reglamento General de Tránsito y Seguridad Vial. Decreto Ejecutivo N° 61, promulgado el 1° de julio de 1996 y con vigencia desde el 1° de agosto del mismo año.
- Osorio, Manuel. Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. Argentina. Editorial Heliasta S.R.L. 1984.
- Rojas Soriano, Raúl. Guía Para Realizar Investigaciones Sociales. México. Unam. 1989.
- Ruano, Evora y otros. Diagnóstico del Sistema de Control Interno en las Empresas de Servicio, en el Sector Transporte Colectivo. Trabajo de Graduación. Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". Octubre 1996.
- Ruiz Pimentel, Reyna Lidia y Olmedo Serrano, Sigfredo de Jesús. Diseño a Una Guía Metodológica Para Implantar la Calidad Total en las Empresas de Transporte Colectivo de Pasajeros, Afiliados a la Asociación de Empresarios

de Autobuses Salvadoreños, en el Área Metropolitana de San Salvador.

Trabajo de Graduación. Universidad Tecnológica. Noviembre de 1977.