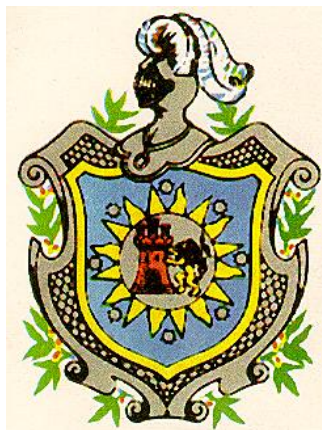


# Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN – CURM – Matagalpa



## Seminario de Graduación

PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

**Tema General:**

Empresas e instituciones de servicio en la ciudad de Matagalpa.

**Sub Tema:**

El desarrollo del sector transporte en la ciudad de Matagalpa durante el primer semestre del 2004.

**Autores:**

William Francisco Calero Kuan.  
Mario Antonio Gonzáles.

**Tutor:**

Lic. Lilliam Lara Quinteros.

**Diciembre 2004.**

**TEMA GENERAL**

Empresas e instituciones de servicio en la ciudad de Matagalpa.

**SUBTEMA**

El desarrollo del sector transporte en la ciudad de Matagalpa durante el primer semestre del 2004.

## **DIDICATORIA**

Le dedico el presente trabajo primeramente a Dios por haberme dado la seguridad, fortaleza, inteligencia y perseverancia en la culminación de una de las metas más importantes de mi vida.

A mis padres Victoria Castro Blandón y Natividad Gonzáles Blandón que son los seres que mas amo, quien con su comprensión y apoyo han sido participe de los logros que he alcanzado hasta el día de hoy.

A mis hermanos y amigos que me brindaron su apoyo y comprensión.

Mario Antonio Gonzáles.

## **AGRADECIMIENTO**

La realización y finalización de esta investigación ha sido impulsada gracias a los esfuerzos de nuestros docentes en el transcurso de este año.

En especial agradecemos a los esfuerzos de la licenciada Liliam Lara Quintero, profesores, y un gran amigo quien pasó largo tiempo analizando y corrigiendo nuestro trabajo realizando, contribuyendo con un número de ideas para mejorar nuestro trabajo final.

También agradecemos a Instituciones fuera de nuestra universidad, y quienes representan dichas instituciones tales como Luís flores, Secretario de Transporte Matagalpa, Licenciado Emiliano Rojas, Director de la Cooperativa

## **OBJETIVO GENERAL**

Valorar a través del foda el sector transporte en la ciudad de Matagalpa durante el primer semestre del 2004.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Describir el origen y desarrollo del sector transporte en la ciudad de Matagalpa durante el primer semestre del 2004.
2. Identificar la fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas del sector transporte en la ciudad de Matagalpa durante el primer semestre del 2004.
3. Divulgar los resultados a la secretaria del transporte en la ciudad de Matagalpa durante el primer semestre del 2004.

## **DESARROLLO DEL SUBTEMA**

El desarrollo del sector transporte en la ciudad de Matagalpa durante el primer semestre del 2004.

### **MISIÓN**

Servir a la sociedad y a todos los sectores económicos mediante la formulación de políticas en materia de transporte y construcción a fin de normar, planificar, ejecutar, evaluar y controlar la actividad que conlleve a conservar la infraestructura vial y brindar un servicio de transporte en sus diferentes modalidades que satisfaga las exigencias de la población, de forma tal que se garantice la prestación de un servicio ágil, eficaz y con la calidad que los usuarios esperan, y de esta manera contribuir al desarrollo y progreso del país.

### **VISIÓN**

El MTI tiene como visión ser un ente debidamente consolidado con un alto nivel de desarrollo y competencia que permita garantizar de manera eficaz el desempeño de su rol de facilitador, normador y regulador de los servicios del transporte público y del desarrollo y conservación de la infraestructura vial del país incorporando tecnologías modernas en la administración y operación de los sistemas permitiéndole al país lograr el desarrollo económico social tecnológico de forma sostenible y que derive en una sociedad moderna, equitativa y con solidez económica.

## I. LA HISTORIA DEL TRANSPORTE

### ¿Cómo comenzó todo?

Probablemente el hombre de horda habría sido muy feliz si hubiera contado con un caballo para perseguir a sus presas o, mejor aun, con un vehículo motorizado. Pero este era el caso. Homo sapiens en, su estadio de salvajismo inferior, trashumante, obligado a recorrer diariamente grandes distancia para recoger el pan de cada día, ya fuera en la forma de larvas de insectos, de frutos en sazón o pequeños animales tan vagabundo como él, no contaba para esta ingrata tarea más que sus dos piernas. Y para llevar a la cueva o al lugar de estacionamiento la presa recogida, también tenía que acarrearla sobre su espalda.

En la etapa superior del salvajismo, cuando el hombre primitivo ya se había convertido en cazador de presas más grandes que él, tampoco contaba con algún medio de transporte. Sus piernas seguían siendo su único auxiliar en las caza y en el transporte de los despojos. Téngase presente que estamos hablando del salvajismo en su primera época del salvajismo en la época medieval o moderna. En estos casos, salvajes de las pampas norteamericanas, por ejemplo, lograron apoderarse de caballo escapados a los españoles para realizar la caza del bisonte, para guerrear y para moverse de un asentamiento a otro. Pero el uso del caballo entre los pieles rojas fue el resultado de su contacto con los españoles colonizadores que usaban caballos desde hacia mucho siglos.

El salvaje usó en este caso, un medio propio de la civilización solamente porque aprendió a usarlo en contacto con ella.

¿Cuándo comenzó, entonces, el hombre primitivo a usar bestia (posiblemente burros o borricos) para moverse de un lado a otro o mover sus cargas? Esta es una de aquellas cosas que intrigan al investigador y que aún no tienen respuesta incontrovertibles. Los vestigio arqueológicos y los paleontológicos no nos dan aún datos concretos sobre la fecha en que domesticación de animales sirvió para aliviar al hombre de la maldición de

su doloroso peregrinaje pedestre. Sólo podemos hacer inferencias de una dudosa aproximación.

Es bastante probable al realizarse la transición del salvajismo superior casi seguramente en el medio oriente a la barbarie inferior de eso casi quizás unos doce mil años el hombre convertido en pastor rústico haya ensayado colocar cargas sobre los lomos de los borricos, que había logrado domesticar, favoreciendo su pastoreo. Ese podría ser el origen humilde del aprovechamiento del animal para el transporte de un bien.

Ya en la barbarie superior, caracterizada por el disfrute de la primera revolución verde de la humanidad y por una industrialización primitiva pero abundante de la arcilla, la piedra ornamental y los artículos de cuero y lana, así como por la producción y almacenamiento de. Por lo menos 3 tipos de granos: el mijo, el trigo y el centeno, tiene que haberse dado un uso frecuente y general de borricos para trasladar vasijas herramientas, granos, sal etc. De una aldea a otra para realizar el trueque, forma primitiva de comercialización de bienes. El uso de borricos para ese fin se prolongó hasta tiempo después nuestros días llevando por los portugueses y españoles a sus colonias de ultramar.

No se sabe cuándo el hombre a usar caballos y bueyes para el transporte y la movilización. Tenemos referencias exactas por documentos grabados y escritos del uso del caballo por pueblos bárbaros de las estepas siberianas hace unos cuatro mil años, pero para entonces, ya había muchos que los habitantes descendientes de las cuatro principales civilizaciones primarias, mesopotámicos, los egipcios, los indios y los egipcios, usaban caballo para guerrear, y usaban bueyes para arar y, quizá, como bestia de carga. Y no hay referencia concreta de cuando comenzó todo.

El paso inmediato en el uso de medio de transporte- seguimos careciendo de datos exactos- fue el de usar la rueda con el fin de aumentar la capacidad de carga de un animal; el tiro sustituía al acarreo a lomo. Pero en algunos lugares al orilla del mar o de lagos y ríos pudo darse antes de eso, o en lugar de eso, el uso de canos o esquifes de troncos livianos para acarrear personas y cargas de un lugar a otro.



Cuando los viajeros europeos llegaron por primera vez a las islas de la polinesia se encontraron con tribus de salvaje en cuyas aldeas era común el uso de canoa de palmera u otro tipo de madera y en la que no se usaban bestia de carga ni se conocía la rueda para ese fin. Los viajeros han dejado constancia de que, según los salvaje nunca antes habían tenido contacto con gente civilizada que pudieran haberle enseñado a hacer canos. La costumbre de su uso y la habilidad artesanal se remontaban a un pasado ya fuera de las memorias y de sus sagas. Ese fue el caso de los indios americanos cuando por primera vez fueron contactados por los españoles en el siglo XV.

La canoa fue usada, indudablemente por el bárbaro del perímetro mediterráneo. Pero pronto fue mejorada con el uso de velas de telas basta que capturaban la fuerza cólica y liberaban al hombre del uso de su sangre para producir la energía que había que impulsar la embarcación.

Ya para el apogeo de las culturas primarias o civilizaciones primarias, el uso de barca de velas y barcas mixtas, de velos y remos aya por el tercer milenio ante de cristo y después de cristo era muy frecuente. Se sabe que en barca de este tipo se transportaban pesada tucas de cedro y barricas llenas de aceite desde Asia menor hasta Egipto y de aquí hacia las ciudades egeas y medas, seriales.

Durante mucho tiempo, hasta el advenimiento de la revolución industrial o mas concretamente, hasta el invento de las maquinas térmicas, el borrigo, el caballo, el carro de dos y cuatro ruedas y los barcos de velas y remos, fueron los únicos medios de transporte que tuvo el hombre (si excluimos a los equivalentes que usan trineos y perros) El aumento de eficiencias se logró en magnitud mínima gracias a refinamientos constantes en el diseño de carros y barcos y en el aumento de tamaño o de número de bestias de tiro.

Pronto la maquina de vapor fue ensayada en telares europeos y en vehículos terrestre, primeramente se ensayo en pesado “automóviles” mas carretas motorizadas que

verdaderos autos. Podemos decir que a inicio del siglo XX, estos “autos” no lograron suficiente desarrollo para ser confiables y rápidos.

Sin embargo, la colocación de maquina de vapor en carros pesados sobre rieles de acero, permitió, ante que finalizara el siglo XIX, un rápido crecimiento de flujo de mercadería y personas de un lugar a otro.

A estos carros pesados se pegos un tren de otro de carros pesados y así se invento el ferrocarril que revoluciono el transporte terrestre y con eso, la producción masiva de bienes de consumo.

El automóvil tuvo que esperar por el motor de combustión interna, mucho más liviano y movido por combustible también liviano, para poder arrancar en serio. Después de ese cambio en la planta de fuerza los autos y camiones han acelerado la movilización de bienes y personas de forma extraordinaria. La mayor ventaja de estos vehículos pequeños es de mucha rapidez y, principalmente, y la facilidad de moverlo casi por cualquier parte; algo que el ferrocarril no puede hacer.

Hoy la maquina de combustión interna han sufrido cambios múltiples y en algunos casos han tenido cambios radicales en el diseño y funcionamiento; tal es el caso del motor Wankel y del motor liviano de retropropulsión o de turbina.

Aunque se había hecho intento de producir una maquina voladora mas pesada que el aire y ya se había tenido algún éxito experimental no fue sino hasta el conflicto bélico en la segunda década del siglo XX, o primera guerra mundial que esta maquina voladoras o aviones, se produjeron en gran escala o con sastifactoria eficiencia. El avión, más que el automóvil necesitada un motor muy liviano para poder elevarse y volar con alguna seguridad.

Pero la verdadera masificación de la producción de autos y aviones, y así como de barcos grandes, se produjo a raíz de la segunda guerra mundial, la exigencia de maquinas diversas para transporte los pertrechos de guerras hasta lugares léganos, requirió de esa producción masiva acelerada, de la que se ha beneficiado grandemente

la industria, el comercio, y aun la vida familiar y social. Un precio elevado por el avance de la civilización: supuestamente, casi noventa millones de muertos y un trauma psicológico mundial del que aun nos reponemos totalmente cincuenta años después.

Detrás de los motores radiales de los aviones de la segunda guerra mundial y que siguieron usándose exclusivamente hasta mil novecientos cincuenta seis en algunas parte como en Nicaragua hasta nuestro días, vinieron los motores de turbohélice y los turborreactores que elevaron grandemente la eficiencia y, finalmente los cohetes que aun no se utilizan para el transporte regular porque todavía sirven solamente para incursionar en el espacio exterior o, desgraciadamente, para impulsar misiles con bombas atómicas en la cabeza. No cabe duda de que en el futuro, el cohete jugara un papel importante para la humanidad

### **El transporte desde 1930**

Para formarse una idea de los avances en el transporte por el uso de maquinarias en el siglo XX, veamos algunos ejemplos: un camión grande, en 1930 podía normalmente acarrear 5 toneladas de carga. Ya en 1930 había camiones de 8 y 10 toneladas. Actualmente son comunes los de 25 toneladas.

Los barcos mercantes de pre-guerra (1930) era de 5 a diez mil toneladas, hoy tenemos barcos cisternas de hasta 200,000 toneladas.

El factor tiempo y el factor costo en transporte

El dinamismo del transporte moderno ha permitido la globalización de la economía de la política y de la cultura. Es la comunicación global, principalmente el transporte, el factor principal en el acercamiento de los pueblos y la participación internacional en conflictos y hechos. Reiterando ha sido el transporte la clave de industrialización, la cual no habría sido posible de no existir mercados abiertos por todo el mundo cuyo abastecimiento depende de la movilización de la mercancía.

En la actualidad, a las puertas del siglo XXI, existe una variedad de medios de transporte de bienes y personas muy grande. Más aún, el movimiento masivo de bienes

y personas está en gran parte controlado por medios electrónicos. Se espera que para el año 2010, todo el movimiento estará controlado de esa manera, incluyendo los automóviles de aumento en número de las mismas, son los factores del abaratamiento del traslado de carga y pasajeros. Por ejemplo, un aero bus de 350 pasajeros tiene un costo por pasajero/Km. Menor que un avión de 120 asientos y mucho menor que uno de 20 plazas. En la misma medida, un barco mercante de 100,000 toneladas de capacidad, tiene un costo por toneladas /Km. menor que otro de 20,000.

Entre los medios más comunes de transporte de líquido y gases están los siguientes:

- Gaseoductos para el transporte de gas combustible (Liberia, Alaska, etc.) Muy económicos.
- Oleoductos para él transporte de petróleo muy económicos.
- Busques cisternas para el transporte de petróleo, aceite mineral refinado y combustibles, incluyendo gas licuado. Poco economitos.
- Tanques cisternas ferroviarios para el transporte de combustibles. Poco económicos.
- Camiones y carros ferroviarios ordinarios de plataforma para el transporte de gas licuado y combustible en tanque pequeños de alta presión. Muy poco económicos.
- Camiones cisternas para el transporte de melaza y, leche y aceite comestibles.

### **La movilización de pasajeros.**

La movilización de millones de personas diariamente de un punto a otro de cada país y de un país a otro, requiere de un servicio fluido de transporte que preste seguridad y comodidad y que sea de bajo costo. Esto ha hecho necesario el ordenamiento del tráfico aéreo, ferroviario y marino, trazando rutas precisas y creando redes para los tres sistemas de transporte (por vía terrestre, por vía lacustre fluvial y oceánica, por vía aérea)

Estas redes cubren todo el planeta y son tan intrincadas que si se trazan todas sobre un mapa resulta muy difícil discernirlas. Cada ruta tiene dos terminales o vértices, las que, en el caso de los ferrocarriles y aviones, tienen centro electrónico de control que reducen los riesgos de colisiones o descarrilamientos.

Transporte terrestre. Estos medios son usados normalmente para trasladar personas en rutas cortas no mayores de 500 KM. Y más frecuentemente no mayores de 200 KM. Los servicios han mejorado de tal manera que en muchos autobuses hay sanitarios, oferta de comida rápida y asistencia parecida a la de los aviones interestatales. Los ferrocarriles de alta velocidad interestatales (transiberiano, transeuropeo) prestan toda clase de servicios personales, incluso migratorio y de comunicación y sus rutas cubren miles de KM. En nuestra ciudad constamos con los siguientes medios de transporte.

204 taxis

59 acarreos

22 transporte rural

16 Rapibus

24 Buses suburbanos

### **La reducción del tiempo y los costos del transporte:**

Como decíamos, los dos factores importantes en el transporte de carga y pasajeros son: el costo y el tiempo. Normalmente a mayor distancia, mayor costo y más tiempo invertido. La lucha de los que ofrecen el servicio de transporte estriba en abaratar los costos, y reducir el tiempo de viaje, para abaratar los flete y el pasaje y satisfacer demanda de tiempo de los comerciantes y pasajeros.

La economía espacial es la que rige la movilización de las mercancías y pasajeros, que como se ha dicho, es la clave del progreso mundial por el crecimiento constante de la producción industrial.

Yendo por partes, estos son los elementos que abaratan los costos en la economía espacial:

- La reducción del costo de los medios de transporte.
- El aumento de la eficiencia de las máquinas.
- El aumento de la demanda de transporte para reducir los costos por unidad transportadas.
- El aumento de velocidad que permite mayor número de viajes en las unidades de tiempo.
- La durabilidad de los medios de transporte.
- La seguridad del servicio que aumenta la confianza y la demanda.
- La disponibilidad natural de carga y pasajeros para mantener elevada la demanda.
- La disponibilidad de rutas cada vez más cortas.
- Los servicios cada vez más eficientes de los vértices. (las terminales)

Aquí en nuestra ciudad tenemos lugares que el costo y el tiempo no son muy conveniente para el transportista por ejemplo un viaje desde el hospital regional hasta quebrada honda el costo le sale mas caro en cuanto a la gasolina y el tiempo que se tarda para llegar al lugar de destino de los pasajeros el tiempo de regresar y el costo es el mismo en cambio un viaje desde las marías hasta lucia mantilla es mas cerca y el costo de transporte es el mismo en cuanto los ingresos para el dueño del bus es mas conveniente porque compra menos combustible.

## **II. EL ANÁLISIS FODA**

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.



Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que

desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

## **Fortalezas y Debilidades**

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos**

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- **Análisis de Actividades**

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- **Análisis de Riesgos**

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- **Análisis de Portafolio**

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

## **Hágase preguntas como éstas:**

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. **Fortalezas Organizacionales Comunes**

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

2. **Fortalezas Distintivas**



Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

### **3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas**

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

## **Estructuras Básicas de los ambientes**

Para realizar un análisis ambiental, un administrador debe entender la estructura básica de los ambientes organizativos. Los analistas suelen dividir el ambiente de una organización en tres niveles: el general, operativo y el interno.

### **1. Ambiente general:**

El ambiente general es el nivel del ambiente externo de la organización cuyo componente son de largo alcance y tienen consecuencias a largo plazo para los directivos, las empresas y sus estrategias ¿Cuáles son estos componentes?.

El componente social del ambiente general describe las características de la sociedad en la que opera la organización. Las tasas de alfabetización, los niveles de educación las costumbres valores creencias estilos de vidas la distribución de edades la distribución geográfica y la movilidad de la población son indicadores sociales que forman parte del componente social del ambiente general. Dos áreas de este conjunto son hoy día objetos de especial atención por parte de los altos directivos: la calidad de la educación pública y el envejecimiento los consumidores de la generación que procede el boom de natalidad de la primera pos guerra. La preocupación de los responsables de las dediciones empresariales por la educación refleja su determinación de mantener a largo plazo el nivel general de calidad de la fuerza laboral. Su atención a la generación nacida a la finalización de la segunda guerra mundial se centra en las implicaciones para la demanda de bienes y servicios conforme la población va creciendo.

El componente económico del ambiente general señala la distribución y el uso que se hace de los recursos en el conjunto de la sociedad. Como ejemplo del componente económico basta citar el crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación el incremento de la productividad, los niveles de empleo, las cuentas de la balanza de pagos, los tipos de interés, los tipos impositivos, el ingreso del consumidor, la deuda pública, y las pautas de gastos.

El componente político del componente general tiene que ver con las actitudes del gobierno respecto a las diversas industrias, a las presiones ejercidas por grupos de interés, al clima regulador, a los programas de partidos políticos y (algunas veces) a las predisposiciones de los candidatos a cargos públicos. El componente legal del ambiente general consiste en leyes cuyo cumplimiento se espera de los miembros de la sociedad.

El componente tecnológico del ambiente general incluye las nuevas maneras de abordar la producción de bienes y servicios: nuevos procedimientos y nuevos equipos de

transporte para trasladar a la población también está estrechamente relacionado con los conceptos y técnicas de la administración de la calidad total y del mejoramiento continuo de la calidad.

## **2. El ambiente operativo**

El ambiente operativo, conocido a veces como ambiente competitivo, es el nivel del ambiente externo de la organización que consta de componentes que de ordinarios tienen consecuencias concretas e inmediatas para la dirección de la empresa. Los componentes principales del ambiente operativo son: la clientela. Los competidores, el trabajo, los proveedores y los asuntos globales /internacionales.

El cliente, como componente del ambiente operativo, refleja las características y las conductas de los que adquieren los bienes y servicios de la organización. La descripción detallada de los compradores de los productos de la empresa es una práctica comercial común. El perfil del cliente ayuda a los directivos a generar ideas sobre la manera de aumentar la satisfacción del cliente.

Por su parte, el competidor, como componente del ambiente operativo, engloba al total de los rivales que una organización debe superar para lograr sus objetivos. Un entendimiento adecuado de los que compiten con la empresa en el mercado es un factor clave para el desarrollo de una estrategia eficaz, por lo que el análisis de la competencia representa un desafío vital para la dirección. En síntesis, las ideas inherentes al análisis de la competencia en que la dirección pondere los puntos fuertes y débiles, así como las capacidades de competidores actuales y potenciales para poder de este modo predecir cuáles serán sus respuestas a las iniciativas estratégicas que adopte la organización.

El componente laboral del ambiente operativo lo constituyen las influencias que experimente la oferta de trabajo disponible para la organización de las tareas organizativas. Asuntos como: los niveles de habilidades, la afiliación sindical los tipos salariales y el promedio de edad de los trabajadores potenciales son importantes para la operación de la organización. Los administradores a menudo pasan por alto otro aspecto importante: el atractivo de trabajar para una organización determinada, tal como la persiguen los trabajadores.

El componente integrado por los proveedores incluye la influencia de los proveedores de recursos no renovables para la organización. La empresa adquiere y durante el

proceso productivo transforma estos recursos en bienes y servicios finales. La cantidad de vendedores que ofrecen recursos específicos, la calidad requerida de los materiales que ofrecen, la fiabilidad de sus entregas, las condiciones crediticias que ofrecen, y el potencial para establecer vínculos estratégicos son todos ellos puntos que afectan a la administración de este componente en el ambiente operativo.

El componente global/ internacional abarca todo los factores relacionados con problemas globales, tales como aumento en el petróleo, las leyes, los procedimientos políticos, la cultura y los climas económicos.

### **3. El ambiente interno**

El ambiente interno de la organización comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. A diferencia de los componentes de los ambientes general operativo que actúan desde afuera de la organización los componentes del ambiente interno se originan en la propia organización. Estos aspectos del ambiente interno de la organización definen en su conjunto tanto los puntos sensibles que hay que fortalecer como la competencia esenciales que la empresas pueden nutrir y crear, examinando de forma sistemática sus actividades interna (producción y comercialización) la empresa puede apreciar la medida en que cada actividad puede añadir valor y contribuir significativamente en la formulación de una estrategia eficaz.

#### **A. Fortaleza**

Entre las fortalezas del sector transporte en la ciudad de Matagalpa tenemos la demanda y la oferta

#### **Demanda**

Cuando se habla de demanda, se refiere uno a la cantidad de bienes o servicios que se solicitan o se desean en un determinado mercado de una economía a un precio específico.

La demanda que una persona, una familia, una empresa o un consumidor en general tiene de un determinado producto o servicio puede estar influenciada por un gran

número de factores que determinarán la cantidad de producto solicitado o demandado o, incluso, si éste tiene demanda o no.

Algunos de estos factores son las preferencias del consumidor, sus hábitos, la información que éste tiene sobre el producto o servicio por el cual se muestra interesado, el tipo de bien en consideración (véase Bienes) y el poder de compra; es decir, la capacidad económica del consumidor para pagar por el producto o servicio, la utilidad o bienestar que el bien o servicio le produzca, el precio, la existencia de un bien complementario o sustituto (véase Bienes), entre otros. Es importante aclarar que estos factores no son estáticos, pues pueden cambiar a través del tiempo o en un momento determinado.

En el análisis económico se tiende a simplificar este panorama manteniendo en niveles constantes todos los factores con excepción del precio; de esta forma, se establece una relación entre el precio y la cantidad demandada de un producto o servicio. Esta relación se conoce como la *curva de demanda*. La forma típica de esta curva se presenta a continuación. La pendiente de la curva es un punto importante que se debe analizar. Esta pendiente determina cómo aumenta o disminuye la demanda ante una disminución o un aumento del precio. Este concepto se denomina la “elasticidad” de la curva de demanda. En general, la ley de la demanda indica que existe una relación inversa entre el precio y la cantidad demandada de un bien durante un cierto periodo; es decir, si el precio de un bien aumenta, la demanda por éste disminuye; por el contrario, si el precio del bien disminuye, la demanda tenderá a subir (existen excepciones a esta ley, dependiendo del bien del que se esté hablando).

## **Oferta**

Cuando se habla de oferta se hace referencia a la cantidad de bienes, productos o servicios que se ofrecen en un mercado bajo unas determinadas condiciones. El precio es una de las condiciones fundamentales que determina el nivel de oferta de un determinado bien en un mercado. La relación entre el precio de un bien y la cantidad ofrecida de éste se puede ver gráficamente a través de la curva de oferta. La forma típica de esta curva se presenta a continuación.

La pendiente de la curva de oferta, al igual que en la curva de demanda, es un punto importante a analizar. Esta pendiente determina cómo aumenta o disminuye la oferta ante una disminución o un aumento del precio del bien. Esta es la “elasticidad” de la curva de oferta. La ley de la oferta establece que ante un aumento de un bien la oferta que exista de este bien va ser mayor durante un periodo, puesto que obtendrán mayores ganancias al hacerlo. En los mercados, los compradores reflejan sus deseos en la demanda y los vendedores buscan obtener ganancias al ofrecer productos que los consumidores o compradores estén buscando; es decir, que estén demandando. Esta demanda y oferta de mercancías actúan como fuerzas que permiten determinar los precios con los cuales se intercambian las mercancías.

Para los transportistas en la ciudad de Matagalpa es mejor que no exista mucha oferta ya que para ellos es más conveniente que haya mas demanda que oferta porque así se les aumenta las ganancias.

En cuanto a la oferta y la demanda del sector transporte en la ciudad de Matagalpa es limitada porque entre mas demanda existe mayor ganancia obtienen los transportistas y respecto a la oferta el ministerio de transporte debe hacer un análisis si es necesario dar más permiso a empresarios en este rubro.

### **TOP: TRANSPORTE ÓPTIMO DE LA DEMANDA**

En los últimos años, el sector del transporte, ha experimentado un espectacular crecimiento respecto al consumo de energía (casi la mitad del total). Además, casi la mitad de esta energía, es utilizada por el transporte urbano como consecuencia de la cada vez mayor necesidad de movilidad de los ciudadanos. Los motivos principales de los viajes son el trabajo y los estudios, que además de ser obligatorios y diarios se realizan en hora punta. Esto significa que son los causantes de las puntas de congestión, los que consumen mayor cantidad de combustible, los que provocan los niveles más graves de contaminación, ruido, etc. Dado que los viajes no se pueden eliminar, se puede reducir el número de vehículos en los que se realiza aumentando la ocupación de los mismos.

Para la consecución de este objetivo es necesario un cambio en los hábitos de los ciudadanos, los que será posible ofreciendo alternativas válidas y atractivas. TOD, es un sistema de gestión de la demanda que pretende optimizar los desplazamientos en



Los vehículos públicos (autobús, minibús, taxi...) adaptando la oferta a la a.

Para ello se procederá a:

- \* Establecer una línea de transporte colectivo en la que intervengan tanto taxis como autobuses adaptando la capacidad de cada uno de ellos a las exigencias y número de viajeros de cada trayecto.
- \* Prefijar un itinerario y unos horarios acordes a las necesidades de los viajeros.
- \* Rentabilizar al máximo el parque motorizado de transporte público evitando viajes innecesarios.
- \* Reducir el gasto en combustible, contaminación y congestión derivado de un servicio inadecuado, mejorando la calidad ambiental y social de la ciudad.
- \* Optimizar el servicio evitando paradas innecesarias, pérdidas de tiempo...satisfaciendo a las reservas previamente hechas por los pasajeros. El objetivo

final del sistema será el de optimizar y rentabilizar los recursos humanos y técnicos en favor de un mejor servicio a la población.

Lejos de parecer un sistema alternativo y por lo tanto rival de los sistemas colectivos tradicionales (taxi y autobús) TOD pretende dar cobertura a las carencias de éstos.

### **Definición de la estrategia de servicio:**

La estrategia del servicio define cual es el negocio en el que uno se encuentra. Proporciona una guía para diseñar los productos, sistema de suministro del servicio y mediciones. La estrategia del servicio proporciona una visión de la clase y tipo de servicio que la compañía debe prever. Describe la manera en que los clientes perciben a la empresa así como los empleados, o por lo meno como la deberían percibir.

La estrategia de servicio debe tomar en consideración el alcance nacional de los servicios que se ofrecen. Existen muchos servicios como rapibus, taxis, acarreos, transporte rural, buses suburbanos. La mayoría de los productos del servicio vienen atados con bienes. Un viaje en taxi- transporte de un punto a otro- es un servicio. Sin embargo, el servicio de taxi se proporciona por medio de un bien que lo permite, el taxi mismo.

Sasser, olsen y wyckoff (1978) definieron un producto de servicio como algo que consta de la siguiente mezcla de bienes y servicio:

1. los artículos físicos y los bienes facilitadotes
2. los beneficios sensoriales o servicio explícitos
3. los beneficios psicológicos o servicios explícitos

Los artículos físicos del transporte constan del medio en que se traslada las personas, taxis, rapibus, urbanos etc.

Los beneficios sensoriales seria la calidad que se les brinda a los usuarios del transporte.

Los beneficios psicológicos incluyen la comodidad y la sensación de bienestar que brindan los transportistas a los usuarios.



La clave para diseñar los productos de servicio es definir debidamente los artículos de la mezcla de servicio. Debe suministrarse una mezcla apropiada de los tres componentes sin embargo, no resulta suficiente definir los atributos del buen servicio en términos globales, esto debe hacerse estándares específicos. Estos estándares deben cubrir cada uno de los atributos de la mezcla de bienes y servicios, debe definirse de manera específica y poderse medir, los estándares se pueden utilizar entonces como base para la capacitación, control de calidad, y medición del desempeño gerencial.

En el diseño de los servicios la administración debe observar con cuidado la expectativa de los clientes. Por ejemplo, en el servicio transporte el gerente puede concentrar sus esfuerzos en una mejor calidad de servicio para los usuarios sin embargo tal vez lo que el cliente necesita es una mejor atención por parte de los que brindan el servicio. Por tanto la administración debe diseñar el servicio con mucho cuidado para satisfacer las expectativas verdaderas de los clientes. En poner demasiado énfasis en el bien facilitado puede dar como resultado muy poco servicio o viceversa. (Ver anexo N 1)

#### Sistema de suministro del servicio

El sistema de suministro del servicio consta de los elementos físicos y de la fuerza de trabajo que se utiliza para producir el servicio. Normalmente se considera los siguientes cinco elementos como parte de un sistema de suministro de servicio.

1. Tecnología: el sector transporte en el departamento de Matagalpa necesita de una mejor tecnología en cuanto a sus unidades de transporte además en su infraestructura vial para brindarle un mejor servicio a los usuarios.
2. Flujo de proceso: es la secuencia de eventos que realizan las unidades de servicio transporte.
3. Tipo de proceso: son los diferentes tipos de rutas que están establecidas por el ministerio de transporte y que los usuarios deben de adaptarse.
4. Ubicación y distancia: el lugar donde está establecida la Terminal y la distancia que se va a recorrer hacia un punto determinado.
5. Fuerza de trabajo. Cantidad de personas que brindan el servicio de transporte a los usuarios.

Los cinco elementos son una función del contacto con el cliente y el grado de adaptación. Estos elementos a su vez reciben la influencia de estrategia de servicio y el diseño del producto de servicio. En cuanto al sector transporte de acuerdo a estos elementos deben mejorarse, parada de buses atractivas, agradables y bien construidas diseñada para que sean duraderas y que requieran de un mayor mantenimiento, personas que regulen el horario de inicio y final de cada ruta para que así no exista problemas entre los dueños de cada unidad, que el ministerio de transporte asigne por lo menos a dos trabajadores de mantenimiento equipado con herramientas especiales para que den soluciones a las unidades de servicio estas pueden darse tres veces por semana, además debería de existir un numero de emergencia para así enviar un trabajador de mantenimiento y que se brinde un salario a conciencia para que se sientan motivados y así realicen un trabajo excelente y se orgullezcan de el mismo.

Esto indica que se debe diseñar un sistema de suministro del servicio, los elementos físicos, los letreros y las paradas mismas, se diseñan para que sean solidas y atractivas. La fuerza de trabajo de mantenimiento esta motivada y recibe las herramientas para mantener las paradas en buenas condiciones todo el tiempo, todos estos elementos están bien integrado para apoyar la estrategia de servicio que el debe de proporcionar parada de unidades atractivas y útiles sin costo para las ciudades.

## **B. DEBILIDADES**

Recogiendo el mandato de la XVII COMITRAN, INCAE realiza una evaluación del progreso de los países del área en el tema de infraestructura de transportes en general, y en las áreas de financiamiento y reforma institucional del sector.

Para el caso de Nicaragua, se ha elaborado un reporte del avance en cada uno de los temas señalados anteriormente, tomando como punto de partida los hitos propuestos por el mismo gobierno nicaragüense a finales de 1996.

Para la elaboración del reporte, se recurre a información estadística oportunamente proporcionada por el Ministerio de Construcción y Transportes, ENAP, REMECAR y

UCRESEP. Además se realiza una serie de entrevistas a funcionarios de las instituciones antes mencionadas. De la investigación realizada, se obtiene un diagnóstico de la infraestructura de transportes y una medida de progreso para cada hito propuesto. Respecto al diagnóstico, es un hecho que durante el período 1995 - 1997 Nicaragua ha realizado un considerable esfuerzo para desarrollar su infraestructura de transportes. Prueba de ello es la recuperación de más de 800 kilómetros de la red vial y la mejora del estado de la superficie de rodamiento; la realización de inversiones para reforzar las instalaciones y protección del Puerto de Corinto; y en materia aeroportuaria, el inicio de un plan de modernización y mejoramiento de las instalaciones con recursos provenientes de las mismas operaciones del aeropuerto internacional.

Sin embargo, factores tales como la disponibilidad presupuestaria, el grado de deterioro de la infraestructura que recibió esta administración, un marco legal obsoleto que inhibía la participación del sector privado en materia de financiamiento de la infraestructura, y finalmente la asignación de recursos según criterios políticos más que técnicos, son los elementos que fundamentalmente han bloqueado un mayor avance en la materia. Queda mucho por hacer, y en este sector en particular el fruto de los esfuerzos tiene un período de maduración prolongado. Lo más importante es que a nivel del Ministerio se tiene muy claro la necesidad de dotar a Nicaragua de un sistema de transportes que catalice la competitividad de la nación.

En materia de Financiamiento de Infraestructura, se ha avanzado positivamente con la aprobación de la Ley de Concesión de Obras Viales, cuyo fin es transferir la responsabilidad de construcción, ampliación, rehabilitación y mantenimiento de parte de la red vial al sector privado. Se espera que el uso de esta figura contribuya con el mejoramiento de la competitividad del país, y permita la liberación de recursos estatales hacia actividades con mayor rentabilidad social. Sin embargo, la ley contiene una serie de problemas que podrían generar incertidumbre en el potencial inversionista extranjero, al grado de aumentar las tasas de rentabilidad esperada, dado el riesgo o lo que es más grave, hacer inviable la concesión de las obras viales.

Además de las limitaciones inherentes en la ley, el MCT aún no desarrolla las capacidades básicas necesarias para administrar, gestionar y fiscalizar los procesos de concesión de obra vial.

Otro componente importante del tema Financiamiento de Infraestructura es el Fondo Vial, que en el caso de Nicaragua pasa por la fase de análisis parlamentario. Es el momento oportuno para iniciar en el congreso con el propósito de facilitar la aprobación de un proyecto de Ley que implicará, entre otras cosas, la transferencia de recursos actualmente recibidos y administrados por la Secretaria de Finanzas. Este punto es realmente uno de los principales escollos para la puesta en marcha del Fondo, programada para la primera mitad de 1998.

Finalmente con relación a la Reforma Institucional del Sector, existe ya una propuesta de reforma que se pronuncia en favor de un ente (MCT) dedicado a tareas de planificación, regulación, fiscalización y normador. Sin embargo, el cuerpo de estrategias y acciones que supuestamente conducirán a ese objetivo, lucen como un conjunto de iniciativas, más que como un proyecto integral. Probablemente esto sucede por la fase en la que se encuentra el proceso, una vez terminados los estudios y ejecutadas las acciones pendientes, probablemente el programa asuma un carácter integral.

En este estado de cosas, se elabora un conjunto de recomendaciones que consisten básicamente en:

1. Con la colaboración de UCRESEP e INCAE, desarrollar talleres al interior del gobierno para consolidar la **visión gubernamental** acerca del tema.
2. En la misma línea que el punto anterior, integrar a las distintas divisiones y direcciones del MCT en una sola plataforma de acción.
3. Diseñar y desarrollar en conjunto con instituciones como INCAE, una estrategia de comunicación, conducente a elevar el tema de la infraestructura de transportes al rango de prioridad nacional.
4. Con la colaboración de organizaciones como el INCAE, realizar eventos cuyo propósito sea crear una **visión nacional** acerca de la infraestructura de transportes, con el propósito de facilitar la aprobación en la Asamblea Nacional, de proyectos fundamentales para el financiamiento y operación del sector infraestructura.

5. Perfeccionar, mediante consulta con expertos regionales e internacionales, la Ley de Concesión de Obras Viales. La reciente experiencia de Costa Rica aconseja depurar hasta donde sea posible el marco legal, para facilitar la viabilidad en el uso de esta figura.

En nuestra opinión, tanto la observancia de estas recomendaciones como la profundización de los procesos de mejora ya iniciados, conducirán a una infraestructura de transportes acorde con las demandas de la economía y sociedad nicaragüense, y al mejoramiento de la competitividad de la nación.

## **ANTECEDENTES**

Este informe se elabora a instancias de la resolución de COMITRAN XVII-2-97 cuyo literal h) establece el compromiso de INCAE de dar seguimiento y, evaluar el avance en el cumplimiento de los acuerdos de la agenda establecida en la XVII reunión del Consejo Sectorial de Ministros de Transportes. En ésta se consigna el compromiso de los gobiernos de la región por implementar, en el período 1996 - 1997, medidas en dos direcciones. La primera de ellas está orientada a dar una solución a la crónica escasez de recursos públicos para este sector, mediante el uso de fondos de conservación vial y la concesión de obras públicas. La segunda, referida a la profundización, en algunos casos inicio, de los programas de reforma institucional.

## **1. INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTES DE NICARAGUA**

### **1.1 Presentación**

Durante el período de análisis, el esfuerzo por mejorar las condiciones de la infraestructura ha sido claro. Prueba de ello es la recuperación de más de 800 kilómetros de la red vial nacional; la ejecución de obras de mejoramiento del aeropuerto internacional; y la inversión en protección del puerto de Corinto. Sin embargo, las necesidades son grandes, los recursos pocos, y la infraestructura de transportes actual está lejos de ser un efectivo catalizador de la competitividad de la nación.

Las siguientes tres sub-secciones presentan los hechos más relevantes que en materia de infraestructura de transportes han acontecido en los modos terrestre, marítimo y aéreo.

## **INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE EN MATAGALPA.**

Durante el primer periodo del 2004 lo que afecto a la infraestructura de la ciudad de matagalpa fue el proyecto de Dywidaw en cuanto a la movilización de los vehículos en lugares mas cotizado por la ciudadanía matagalpina y trajo como consecuencia el aumento en los problemas de los vehículos y los atrasos a los usuarios.

### **1.2 Infraestructura Vial**

Por motivos tanto político-económicos como naturales, la red vial de Nicaragua experimentó un deterioro tal que la llevó de 18,137 kilómetros en 1980, a 15,287 kilómetros en 1990. Siete años después, como consecuencia del cese de hostilidades y de una decidida intervención en el sector, la red vial nacional ha recuperado el nivel de 1990, hasta alcanzar una superficie de 18,011 kilómetros. El cuadro No.1 muestra la evolución de la red vial de 1980 a 1996.

De 1995 a la fecha, la superficie que conforma la red vial nicaragüense ha crecido un 5%. El mayor crecimiento se ha experimentado en la categoría de caminos de todo tiempo (14%), mientras tanto los caminos de estación seca han aumentado 137 kilómetros, lo que representa menos de un 1%. (Ver anexo no 2)

## **2. FINANCIAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTES. AVANCES**

### **JUNIO 1996 - JULIO 1997**

En línea con la agenda regional de transportes que establece la necesidad de avanzar en materia de financiamiento de infraestructura, reforma institucional y coordinación regional, el gobierno nicaragüense definió dentro de los grandes hitos regionales sus metas para el período junio 96 - julio 97.

En el tema de financiamiento, se persiguió el objetivo de elaborar un anteproyecto de Ley de Concesión de Obras Viales para su posterior aprobación en la Asamblea

Nacional. Respecto al Fondo Vial, se pretendía contar con el anteproyecto de Ley elaborado y aprobado antes de finalizar el año 1997, para poder hacer uso del mismo en enero del 98.

Finalmente, en cuanto a reforma institucional el objetivo planteado fue definir en forma clara el nuevo papel del Ministerio de Construcción y Transportes, e iniciar aquellas medidas (estudios para nuevas leyes, capacitación, etc.) necesarias para el fortalecimiento del MCT, dado su nuevo rol.

En esta sección, se describe el avance experimentado para cada uno de los temas señalados anteriormente, citando tanto los logros como los obstáculos enfrentados en cada proceso.

Además se sugiere un conjunto de hitos por área de interés, con el fin de utilizarlos como puntos de referencia para próximos reportes de avance.

Finalmente se agregan resúmenes, en forma gráfica, tanto de la evaluación del progreso del período, como de los retos para los próximos 12 - 18 meses.

En concordancia con la propuesta contenida en el documento "El Sector Transporte para la Competitividad e Integración de Centroamérica"<sup>4</sup>, que sugiere aumentar la participación del sector privado en el desarrollo de infraestructura en la región, Nicaragua ha avanzado tanto en la aprobación de una ley para el concesionamiento de carreteras, como en la elaboración de un proyecto de ley de un fondo de conservación vial.

A continuación se presenta en forma más detallada el estado del arte para cada uno de estos temas.

## **2.1 Ley de Concesión**

Recientemente se aprobó la Ley de Concesión de Obras Viales que tiene como fin transferir la responsabilidad de construcción, ampliación, rehabilitación y mantenimiento de parte de la red vial al sector privado.

En estos momentos se elaboran los carteles para licitar la elaboración de los estudios financieros, bases de concursos y demás, para los proyectos pilotos.

El éxito en el manejo del proceso concesionario, contribuirá positivamente en el reforzamiento de la imagen internacional de Nicaragua, y naturalmente incidirá en el

incremento del flujo de nuevas inversiones y en el uso de esta figura en otros modos de transportes.

## **2.1.2 Principales Obstáculos Encontrados**

Pese a la voluntad manifiesta de la administración por avanzar en el uso de esta forma de financiamiento, existen limitaciones de orden técnico, legal, organizativo y político, que podrían detener el progreso en esta materia. Se trata de los siguientes:

### **2.1.2.1 Problemas de Naturaleza Técnica**

La administración aún no está preparada para gestionar, evaluar, fiscalizar y dar seguimiento a procesos de concesión. El ente rector del transporte en Nicaragua (MCT), carece de recurso humano con conocimiento, y mucho menos experiencia, en el tema de concesiones.

### **2.1.2.2 Problemas con la Ley**

Si bien la ley es un importante paso para el uso de esta herramienta, contiene algunos elementos que podrían perjudicar su aplicación:

- No se hace mención alguna respecto al tema de la existencia de la vía alterna. Este es un punto importante, que de no ser sólidamente fundamentado generará resistencia en las fuerzas de oposición política.
- No es claro el régimen jurídico para el inversionista extranjero, las condiciones para la operación de estos, el tipo de empresa que debería conformar etc.
- Falta precisión en el lenguaje, se usan términos como justa retribución que carecen de una sola definición.
- Si bien en el interés de desarrollar la infraestructura de transportes, el estado puede otorgar beneficios al concesionario (subsidios) para la eficaz prestación del servicio, la sola existencia de ésta posibilidad en el ámbito de ley, no crea estímulos para una eficiente gestión, toda vez que en caso de que los números no cierren, el estado podría verse obligado a entrar a sostener al concesionario.
- Le atribuye al Ente Regulador, funciones que van más allá de las capacidades básicas de la administración actual.



- En la parte correspondiente al establecimiento de la modalidad de concesión, se dice que el Ente Regulador debe considerar, entre otras cosas, la rentabilidad de la obra y cita los elementos a tomar en cuenta para determinarla.
- No hay mención alguna a la etapa de preinversión. Probablemente esa sección se omitió para ser incluida en los carteles que se elaboren para los proyectos específicos. De ser así, se estaría dejando a voluntad de la administración la solicitud de estudios de impacto ambiental, por ejemplo.
- Respecto al capítulo de caducidad, los motivos para las mismas son demasiado generales, lo que a todas luces desalienta al inversionista que busca seguridad. Criterios como generalidad, adaptabilidad y eficiencia no están del todo claros, por tanto pueden prestarse a acciones arbitrarias de la administración concedente.
- Se limita la participación del sector privado cuando se establece que será el Ente Regulador quién formule los proyectos.
- La única penalización que establece la ley es la caducidad de la concesión, obviándose con ello la posibilidad de que pueden existir, en caso de incumplimiento, penalizaciones menores que logren el doble propósito de garantizar el servicio al usuario y satisfacer las condiciones del contrato negociado.

Los obstáculos antes mencionados son superables en la marcha de los procesos de concesión, solamente requieren de la voluntad y compromiso de todos los sectores políticos involucrados en el éxito de la misma.

## **2.2 Fondo vial**

En noviembre de 1997 concluyó la elaboración de los estudios técnicos necesarios para la elaboración de un anteproyecto de ley conducente a la creación de un Fondo de Conservación Vial. Esta propuesta, cuya implementación se ha programado para mediados de 1998, sugiere como principal fuente de patrimonio cargos directos a los usuarios en forma de tasas sobre el precio del combustible. Actualmente se afinan los detalles para una campaña de difusión, dirigida a la sociedad en general, como parte del plan de implementación.

Las metas que el Gobierno de Nicaragua se trazó para el período 1996 – 1997 se han

alcanzado según lo programado. Estas fueron:

- Finalización del estudio para la elaboración del Anteproyecto de Ley.
- Diseño de un sistema para administrar el fondo
- Implementación del Fondo para enero de 1998.

El primero de estos finalizó en noviembre de 1997, e incluía, entre otras cosas, una propuesta de diseño de la figura que se hará cargo de la gestión de la conservación vial. Respecto a la implementación, las autoridades del MCT indican que ésta se llevará a cabo a partir de mediados del año 1998.

Para alcanzar estos resultados y lograr una implementación exitosa de este concepto, se ha enfrentado y enfrentarán las dificultades que se citan a continuación:

## **2.2.1 Principales Obstáculos Encontrados**

### 2.2.1.1. Dificultades políticas

Pese a la voluntad manifiesta de la administración por avanzar en el uso de esta forma de financiamiento, existen limitaciones de orden político que podrían detener el progreso en esta materia.

Se trata básicamente de cómo vender tanto al interior de la sociedad civil, la necesidad de financiar el mantenimiento de la red a través de un fondo vial. Este esfuerzo exige un fuerte componente de comunicación, educación y un importante grado de transparencia relativo a la forma en que se administran los recursos y se materializan las obras.

### 2.2.1.2. Dificultades Técnicas

La falta de pericia técnica por parte del sector público, relacionadas con la nula experiencia en la gestión de fondos viales y con las prácticas burocráticas tradicionales y, del sector privado como proveedor de servicios de conservación, pueden provocar atrasos significativos al proceso de implementación.

Pese a los obstáculos anteriormente citados, la decisión de avanzar está tomada. Todo depende de la estrategia a utilizar para la puesta en marcha del Fondo. Por el momento, los esfuerzos se centran en el desarrollo de una campaña de difusión que inicie al interior de la sociedad en general, una discusión nacional acerca de los beneficios reales, en costos de operación, de las vías en buen estado y, como un Fondo de Conservación Vial puede proveer los recursos para tal estado de las carreteras. Se

preparan eventos de concertación con los diputados de la Asamblea Nacional para lograr la aprobación del proyecto.

### **3. REFORMA INSTITUCIONAL**

En términos generales el programa de reforma institucional iniciado en el Ministerio de Construcción y Transportes tiene como propósito convertir a esta institución en un ente normador, regulador y planificador, trasladando al sector privado las tareas de ejecución.

Este compromiso nacional se refuerza regionalmente a través de la agenda sectorial acordada en la XVII COMITRAN, celebrada en abril de 1997 en Washington. En ésta reunión cada país se comprometió a profundizar en materia de reforma institucional, en el caso de Nicaragua las metas propuestas para el período 1996 – 1997 fueron:

- Iniciar el proyecto piloto de microempresas de mantenimiento preventivo
- Llevar a cabo un proyecto de atracción de iniciativa privada nacional e internacional
- Ceder la administración de los puertos del lago a las municipalidades
- Implementar las recomendaciones de ARI. (Formular e implementar una nueva estructura orgánica, disminuir el tamaño de la institución, entre otros) Exceptuando el caso de la cesión de la administración de los puertos lacustres a los municipios, se han dado importantes pasos para alcanzar las metas propuestas. Mediante las acciones realizadas se logró:
  - Poner en marcha el programa de mantenimiento de vías rurales por medio de microempresas.
  - Reducir el número de empleados permanentes. Actualmente el MCT dispone de 491 cargos permanentes, entre profesionales y no profesionales.
  - Crear una nueva estructura orgánica sectorial.
  - Fortalecer la Dirección General de Planificación del MCT, mediante capacitación en el país y en el exterior de una veintena de funcionarios.
  - Aprobar la Ley de Concesión de Obras Viales. Con esta se cumple el objetivo de trasladar la ejecución de las obras al sector privado.

En la actualidad se realizan una serie de estudios en áreas diversas tales como sistemas de administración de pesos, normas técnicas para pesos y medidas, capacitación, etc. Los resultados de estos se espera contribuyan al proceso de implementación de la propuesta de reforma institucional, que en la actualidad es solamente una propuesta técnica.

De hecho, por el estado en que se encuentra la reforma, no se han presentado obstáculos mayores. Para la fase de implementación es de esperar se presenten los típicos problemas de resistencia al cambio, y que el usuario resienta en carne propia las consecuencias de estas modificaciones. Se prevé que más adelante habrá que vencer obstáculos tales como que:

- El proceso carece de sentido de pertenencia, toda vez que se percibe como un proyecto de la vicepresidencia.
- El programa mayor de modernización carece de credibilidad. Este programa dio inicio hace seis años sin que, según funcionarios, los efectos positivos del mismo se hayan hecho sentir.
- Las propuestas de los consultores son débiles. Como resultado de la definición de términos de referencia y la selección misma de los consultores, hasta el momento no hay una propuesta que pueda ser considerada firme.

#### **4.1 Respecto al avance en materia de Financiamiento de Infraestructura de Transportes se concluye:**

□ Existe una ley de concesiones que en principio debería permitir el concesionamiento de al menos tres proyectos de mejoramiento, rehabilitación y mantenimiento de carreteras a partir del próximo año. Sin embargo, la ley contiene una serie de deficiencias que podrían generar incertidumbre en el potencial inversionista extranjero, al punto de hacer inviable el uso de la figura.

- Es necesario avanzar en la formulación de un marco que permita concesionar Infraestructura y servicios portuarios y aeroportuarios.
- No existe dentro del MCT la capacidad técnica necesaria para administrar, supervisar, regular y sancionar los procesos de concesionamiento, esta realidad es una amenaza para el éxito en la institucionalización de la figura.

Problemas existentes en el sector transporte de matagalpa:

Falta de reparación y mal estados de las calles.

Falta de señalización vial en la ciudad.

Falta de educación vial a transportistas y usuarios.

Falta de divulgación de políticas y normas de transporte.

Falta de coordinación adecuada interinstitucional (policía).

Las debilidades que se encuentran es por falta de fondos disponibles aunque son cosas de muchas necesidad para ordenar el transporte y evitar daños y muerte por accidentes lo cual el funcionario considera si la oficina de transporte generara ingresos a parte de ser autosostenible debería de asignársele una partida mensual para atender los diferentes problemas y necesidades que se plantea.

## **C. OPORTUNIDADES**

### **Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- **Análisis del Entorno**

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- **Grupos de interés**

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- **El entorno visto en forma más amplia**

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Entre las oportunidades del sector transporte en la ciudad de matagalpa se recomienda:

a) Diseñar e implementar una estrategia de comunicación y otra de capacitación

La primera, con el objetivo de nivelar el conocimiento que al respecto del tema disponen los más altos jefes y ejecutivos de las instituciones gubernamentales, autónomas, reguladoras, y los representantes del sector empresarial.

Para ello se propone la realización de un bloque de seminarios, foros, mesas redondas, en los que se escucharía tanto la percepción y posición actuales de los actores interesados, así como presentaciones y conferencias acerca de los aspectos técnicos, legales y fiscales de la concesión de obras y servicios públicos; los efectos de estas sobre la economía nacional; el impacto de estas sobre la industria de servicios de construcción local y otros elementos, que permitirán homogeneizar disponer de una base común de conocimientos entre los agentes involucrados.

La estrategia de capacitación básicamente pretendería crear las habilidades necesarias para las funciones de evaluación, supervisión, elaboración de estudios, carteles, control y seguimiento, de las concesiones.

También sería importante la capacitación a trabajadores que brinda servicio de transporte (como tratar al usuario)

Para lograr los objetivos de la estrategia de capacitación, se sugiere la realización de seminarios formales de capacitación "in house", en aquellas áreas consideradas de dominio indispensable para los funcionarios involucrados en las funciones mencionadas en el párrafo anterior.

b) Modificar aquellas partes de la Ley de Concesión de Obras Viales, que amenazan la viabilidad de esta. Recientemente Costa Rica vivió un proceso de reelaboración de su Ley de Concesión, precisamente por qué adolecía de serias dificultades para asegurar el éxito en el uso de esta figura de financiamiento.

#### **4.1.2 Respecto al Fondo de Conservación Vial:**

c) Diseñar e implementar una estrategia de comunicación cuyos objetivos serían:

- Asegurar que los actores afectados por la implementación de un Fondo de Conservación Vial, disponen de una base común de información precisa, clara y veraz.
- Crear espacios para la discusión de este tema entre las diferentes fuerzas económicas y políticas del país.

- Promover el consenso necesario para la pronta puesta en marcha del Fondo.
- Asegurar que la operación del Fondo de Conservación Vial contemple y efectivamente asigne a los cantones una parte de los ingresos recibidos para tareas de conservación.
- Con la colaboración de UCRESEP e INCAE, desarrollar talleres al interior del gobierno para consolidar la visión gubernamental acerca del tema. Se pretende ganar el apoyo de todas las instancias relacionadas con transportes y construcción, para aquellas iniciativas que implican modificar la forma de hacer y financiar las obras y servicios públicos (Fondo Vial) y por tanto obligan a la creación de nuevas leyes.
- Incluir en forma explícita en la propuesta de creación del Fondo Vial, el tema de los Recursos para las Municipalidades, de forma en que se establezca complementariedad entre las tareas asignadas a las municipalidades y los recursos que estas disponen para ello.
- Iniciar negociaciones en el congreso, con el propósito de facilitar la aprobación de un proyecto de Ley que implica, entre otras cosas, la transferencia de recursos actualmente recibidos y administrados por la Secretaría de Finanzas.

**Factores que han afectado al sector transporte son:**

- La problemática del sector no ha sido elevada al rango de emergencia nacional. Los últimos dos años, las diferentes administraciones se han ocupado en atender demandas de tipo político de corto plazo, relegando la solución de problemas de largo plazo a un segundo plano.
- La propuesta de reforma para el sector, se pronuncia en favor de un ente (MCT) dedicada a tareas de planificación, regulación, fiscalización y normador. Sin embargo el cuerpo de estrategias y acciones que supuestamente conducirán a ese objetivo, lucen como un conjunto de iniciativas más que como un proyecto integral.
- El programa de reforma institucional carece de credibilidad. El mismo es visto como un proyecto ajeno a la institución objeto de la reforma.

**Por tanto se recomienda:**

- Crear grupos de estudios multisectoriales que analicen la propuesta y, bajo la coordinación del Comité Nacional de Competitividad hacer llegar el producto de sus análisis al nivel que corresponda, en orden de convertir los conceptos en acciones concretas.
- Continuar con la preparación del recurso humano que se hará cargo de conducir el programa de reforma. Para alcanzar los resultados anteriores, será necesario desarrollar programas formales e informales de capacitación; realizar foros a diferentes niveles, y talleres de concertación.
- Integrar a las distintas divisiones y direcciones del MCT en una sola plataforma de acción.

Es necesario crear un sentir de unidad en el Ministerio, esto puede lograrse a través de talleres, que, entre otras cosas, incluyan la presentación de casos concretos en que los cambios propuestos por UCRESEP han llevado a resultados exitosos.

Respecto a financiamiento no existe al sector transporte porque no hay una Banca estatal que les preste capital a largo plazo y a intereses bajos para así mejorar la calidad.

En el año de 1980 existía una mala calidad del servicio transporte pero en el año de 1990 a venido mejorando.

Entre las metas y logros del sector transporte durante el primer semestre del 2004 en la ciudad de Matagalpa:

Metas

Mejoro la calidad del transporte en cuanto a que brindo un mejor servicio a la población.

Las calles han venido mejorando y se han dado reparaciones con material selecto y encunetado.

Logros:

Adoquinado barrio Totolote arriba.

Adoquinado barrio Pancazan desde Salomón López, hasta distribuidora Mayra N 2.

Reparación de la carretera panamericana.

Pavimentado barrio Santa Teresita.

Encunetado barrio entrada al colegio Santa Teresita.



## **D. AMENAZA**

Dentro de las amenazas del sector transporte se encuentran las leyes que rigen al transporte y la competencia entre ellas tenemos:

El incremento de las tarifas al usuario

Incremento de concesiones

Modernización de unidades de transporte (en Nicaragua viene un proyecto que se llama transilenio y comenzara a funcionar en la ciudad de Managua y se trasladara a nivel nacional el cual brindara un mejor servicio de calidad a los usuarios y es una amenaza muy grande para los transportistas nicaragüense)

## **MARCO LEGAL DE LOS SERVICIOS QUE SE BRINDA EN TRANSPORTE TERRESTRE**

Los instrumentos legales que a continuación se detallan soportan los servicios que brinda la DGTT y que tienen que ver con los aspectos regulativos y normativos así como todas las autorizaciones relacionadas con el transporte intermunicipal.

- **LEY 290 LEY DE ORGANIZACIÓN, COMPETENCIA Y PROCEDIMIENTOS DEL PODER EJECUTIVO.**

Gaceta No. 102 del 03 de junio de 1998

Arto. 25. Al Ministerio de Transporte e Infraestructura le corresponde lo siguiente:

- a) Supervisar el cumplimiento de las normas sobre seguridad, higiene y comodidad de los medios de transporte en todas sus modalidades, sus puertos, terminales y demás infraestructuras conexas establecidas en la ley.
- b) Formular y establecer la política tarifaria de transporte público y dictar las tarifas pertinentes, en el ámbito de su competencia.
- c) Conceder la administración, licencias y permisos para los servicios de transporte público en todas sus modalidades, nacional e internacional a excepción del nivel intra- municipal.

- **DECRETO 71-98. REGLAMENTO A LA LEY 2-90. LEY DE ORGANIZACIÓN, COMPETENCIA Y PROCEDIMIENTOS DEL PODER EJECUTIVO.**

Capítulo 8. Ministerio de Transporte e Infraestructura.

1. Formular normas, regular y controlar las operaciones del servicio público de transporte terrestre intermunicipal, para garantizar al usuario la obtención de servicios a precios razonables y en las mejores condiciones de comodidad y seguridad.
  2. Proponer a la dirección superior las tarifas y, las adiciones, modificaciones o cancelaciones de rutas y sistemas para la prestación del servicio público de transporte terrestre intermunicipal en el país y llevar el registro correspondiente de acuerdo a la ley de la materia.
  3. Proponer a la Dirección Superior los permisos de operación para unidades, cooperativas o empresas, para su aprobación y suscripción.
  4. Proponer a la Dirección Superior las políticas y programas relacionados con la actividad del servicio público de transporte terrestre intermunicipal y ejecutarlas una vez que sean aprobadas.
- **DECRETO No.118-2002. REFORMAS E INCORPORACIONES AL REGLAMENTO DE LA LEY No. 290. Gaceta No. 2 del 03 de enero del 2002.**

Sección 4

Arto. 190. Dirección General. Corresponde a la Dirección General de Transporte Terrestre.

1. Formular y proponer las políticas, programas y normas relacionadas con la actividad del servicio público de transporte terrestre intermunicipal y ejecutarlas una vez que sean aprobadas; regular y controlar las operaciones del servicio público de transporte terrestre intermunicipal.

2. Formular y proponer las tarifas de transporte público terrestre intermunicipal, de acuerdo al comportamiento de las variables técnico económicas en el contexto de la economía nacional, así como las adiciones, modificaciones o cancelaciones de rutas y sistemas para la prestación del servicio público de transporte terrestre intermunicipal en el país y llevar el registro correspondiente de acuerdo a la ley de la materia.
  3. Proponer los permisos de operación para unidades, cooperativas o empresas, para su aprobación y suscripción.
  4. Proponer y supervisar la construcción de bahías y terminales del servicio público de transporte terrestre intermunicipal.
  5. Evaluar el nivel de calidad de los servicios y las operaciones de transporte intermunicipal.
  6. Emitir las cifras oficiales sobre el comportamiento de las operaciones del transporte público intermunicipal.
  7. Proponer la exoneración de partes y repuestos de acuerdo a la ley de la materia.
- **DECRETO 1140. LEY REGLAMENTARIA PARA LA EMISION Y OBTENCION DE LAS LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO EN EL TRANSPORTE TERRETRE.** Gaceta No. 48 del 08 de marzo del 2001.

### Capítulo III. REQUISITOS PARA LA OBTENCION DE LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO.

Arto. 7. Cualquier cooperativa o empresa de transporte, que opte a la licencia de funcionamiento y su respectiva clasificación deberá llenar los requisitos y procedimientos señalados en las siguientes etapas:

1. Presentar una solicitud escrita a la oficina a la Oficina Regional de la Dirección General de Transporte Terrestre, acompañada de los siguientes requisitos y documentos:

- a) Datos generales de los asociados y dos fotos tamaño carné de cada socio;
- b) Datos de las unidades que presentarán el servicio;
- c) Documentos que comprueben la propiedad de cada una de las unidades;
- d) Datos de las rutas donde se prestará el servicio; mapas, estaciones terminales e intermedias, agencias, talleres, garajes, etc.
- e) La situación financiera del solicitante a la fecha de la solicitud;
- f) Certificado de inspección y aprobación mecánica de cada una de las unidades emitido por el Ministerio de Transporte:
- g) Propuesta de los horarios, itinerarios, frecuencias, tiempo patrón y las tarifas;
- h) Compromiso para crear un fondo de amortización para rehabilitar o reponer unidades;
- i) Carta compromiso o seguro colectivo por noventa días emitido por INISER.

Una vez llenados el requisito anterior y presentado la documentación, la oficina regional de la Dirección General de Transporte Terrestre, emitirá una resolución, que de ser positiva, dará lugar a otorgar al solicitante un permiso provisional de funcionamiento y las respectivas tarjetas provisionales de operación por un término de noventa días. Caso de ser negativa la resolución, los interesados podrán mejorar su solicitud y presentarla nuevamente para su consideración.

- **LEY 257. LEY DE JUSTICIA TRIBUTARIA Y COMERCIAL.**

**REGIMEN TRIBUTARIO DE LAS COOPERATIVAS.**

Arto.11. Las sociedades cooperativas constituidas conforme la ley, gozarán de exenciones impositivas de acuerdo con las disposiciones siguientes:

a) Exención total de impuestos sobre la renta, únicamente para los excedentes de sus funciones propias como cooperativas.

b) Para las cooperativas agropecuarias, agroindustriales y de transporte, exención permanente.. del Impuesto General al Valor (IGV) en las compras locales o importaciones de bienes de capital y llantas necesarios para sus actividades propias y exención transitoria hasta el 31 de diciembre del año 2000, de los Derechos Arancelarios a la Importación (DAI) y del Arancel Temporal de Protección (ATP) para la importación de materias primas, bienes intermedios y bienes de capital e insumos necesarios para sus actividades, todo esto conforme programa anual público previamente aprobado por el Ministerio de Finanzas, y de los Ministerios del Trabajo y de Construcción y Transporte en su caso.

- **LEY 343. Ley de Reforma a la Ley N° 257. "Ley de Justicia Tributaria y Comercial"**

Arto.1.Reformase la Ley 257 "Ley de Justicia Tributaria y Comercial", publicada en la Gaceta, Diario Oficial N° 106 del 6 de Junio de 1,997 y su reforma de conformidad con las disposiciones siguientes.

Arto.2.Reformase el Artículo 9 del Capítulo VI "Reforma al Decreto N°23-94 del Impuesto Específico de Consumo", el que se leerá así:

"Arto.9.Se reforman las tasas o porcentajes contenidas en el Anexo I del Decreto N° 23-94, Impuesto Específico de Consumo (IEC) que como anexo A, forma parte integrante de la presente Ley, de la manera siguiente:"

Arto.4.Para efectos del cobro del Impuesto General al Valor (IGV) de los bienes descritos en el Artículo 2 de esa Ley,a nivel de distribuidor o de mayoristas y de detallistas o minoristas, la Dirección General de Ingresos (DGI) podrá nombrar como responsables recaudadores de IGV a los fabricantes o importadores según sea el caso.

Arto.5.Refórmase el Artículo 11 del Capítulo VIII "Régimen tributario de las Cooperativas" el que se leerá así:

Arto.11. Las sociedades cooperativas constituidas conforme a la Ley, gozarán de exenciones tributarias de acuerdo con las disposiciones siguientes:

a) Exención total del Impuesto Sobre la Renta (IR) de forma permanente, únicamente por los excedentes de sus funciones propias como cooperativas. Para tal fin se deberá presentar certificación de no contribuyente emitido por la entidad correspondiente anualmente.

b) Para las cooperativas agropecuarias, agroindustriales y de transporte, exención permanente del Impuesto General al Valor (IGV) en las adquisiciones de bienes de capital y llantas, necesarias para sus actividades propias. Los bienes serán exonerados conforme al Plan Anual Público aprobado por el Ministerio del Trabajo, el Ministerio de Transporte e Infraestructura o las Alcaldías en su caso, y autorizado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

c) Exención transitoria hasta el 31 de Diciembre del año 2002, de los Derechos Arancelarios a la Importación (DAI): Arancel Temporal de Protección (ATP); Impuesto Específico de Consumo (IEC); e Impuesto General al Valor (IGV), aplicables en las adquisiciones de bienes intermedios, bienes de capital, materias primas, llantas, repuestos, partes, aceites, herramientas e insumos necesarios para su actividad como cooperativas, todo esto conforme Programa Anual Público previamente aprobado por el Ministerio del Trabajo, el Ministerio de Transporte e Infraestructura y/o Alcaldías en su caso, y autorizado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. No se incluye como bienes a exonerarse los combustibles y derivados del petróleo que se le aplica el IEC como impuesto conglobado o único en el precio.

Arto.6. Prorrógase hasta el 31 de Diciembre del año 2,002, las exoneraciones contenidas en el artículo 35 de la Ley de Justicia Tributaria y Comercial, reformado por la Ley N° 303, publicada en La Gaceta N° 66 del 12 de Abril de 1,999.

## **FUNCIONES Y ESTRUCTURA**

- **Estructura**

De acuerdo al Decreto No. 118-2001, denominado Reformas e Incorporaciones al Decreto 71-98, la DGTT cuenta con la siguiente estructura: Dirección de Organización de Transporte, Dirección de Operaciones y Delegaciones Departamentales, estas últimas distribuidas en todas las cabeceras del país.

### **Funciones**

En el Decreto 118-2001 se detallan las siguientes funciones para la DGTT:

- 1) Formular y proponer políticas, programas y normas relacionadas con la actividad del servicio público de transporte terrestre intermunicipal y ejecutarlas una vez que sean aprobadas; regular y controlar las operaciones del servicio público de transporte terrestre intermunicipal.
- 2) Formular y proponer las tarifas de transporte público terrestre intermunicipal, de acuerdo al comportamiento de las variables técnico económicas en el contexto de la economía nacional; así como las adiciones, modificaciones o cancelaciones de rutas y sistemas para la cancelación del servicio público de transporte terrestre intermunicipal en el país y llevar el registro correspondiente de acuerdo a la ley de la materia.
- 3) Proponer los permisos de operación para unidades, cooperativas o empresas, para su aprobación y suscripción.
- 4) Proponer y supervisar la construcción de bahías y terminales de servicio público de transporte terrestre intermunicipal.
- 5) Evaluar el nivel de calidad de los servicios y las operaciones del transporte intermunicipal.

6) Emitir las cifras oficiales sobre el comportamiento de las operaciones del transporte público intermunicipal.

7) Proponer la exoneración de partes y repuestos de acuerdo a la ley de la materia.

## **SERVICIOS BRINDADOS, PROCEDIMIENTOS ACTUALES Y REQUISITOS**

- **Listado de Servicios**

1) Autorización de ruta

2) Emisión de Permiso de Operación (Indefinido, Provisional o Constancia)

3) Renovación de Permiso de Operación

4) Reasignación de Ruta

5) Aprobación de Plan Anual de Importaciones

6) Permuta de rutas

7) Solicitud de emergente

8) Revisión Tarifaria

9) Permisos para viajes especiales

10) Permisos para recorridos de empresas o estudiantes

- **Procedimientos**

Emisión de Permiso de Operación por Autorización de Nueva Concesión.

### **Reasignación de Ruta.**



El trámite inicia en la Delegación Departamental correspondiente, en donde se recibe la documentación al interesado y posteriormente se remite a la Dirección de Operaciones donde se recibe la documentación y es clasificada por departamento para su respectivo análisis.

La Dirección de Operaciones verifica el cumplimiento de requisitos y revisa en la base de datos el status del concesionario cedente.

Si se verifica que la documentación está completa, se emite un dictamen el cual es enviado a Asesoría Legal para la revisión de los aspectos legales.

Finalmente, si no existe objeción y todo está correcto se comunica directamente al interesado sobre la autorización, en caso contrario se le comunica vía Delegación Departamental sobre los requisitos que hace falta llenar o sobre la negación total de la solicitud con sus respectivos argumentos.

#### **Autorización de ruta.**

Actualmente este proceso está inhibido a causa de los efectos de la moratoria oficializada con el Decreto Presidencial No. 52-2001. Por otra parte también está propenso a ser modificado una vez que sea aprobada la nueva Ley General de Transporte por parte de la Asamblea Nacional.

El interesado deposita en las oficinas de Ventanilla Única documento de estudio de la ruta.

La documentación es trasladada a la Dirección General en donde se le indica al interesado el día en que estará lista la respuesta a su solicitud.

Luego el documento es enviado a la Dirección de Organización en donde se efectúa la evaluación correspondiente. Las recomendaciones que la Dirección de Operaciones realiza son remitidas nuevamente a la Dirección General junto con la propuesta de carta para firma a ser entregada al interesado por medio de la oficina de Ventanilla Única.

Este mismo procedimiento se sigue para las solicitudes de cambios de horarios, revisión de itinerarios, permutas de ruta, autorización de unidades emergentes, quejas operativas, transporte especial (recorridos de empresas y estudiantes) y revisión tarifaria.

Cabe mencionar que los casos arriba señalados pueden ser tramitados también por las Delegaciones Departamentales.

#### Evaluación de Programas Anuales de Importación.

De acuerdo a la Ley de Justicia Tributaria y su Reforma, toda cooperativa de transporte intermunicipal que desee hacer uso de sus beneficios fiscales debe presentar ante el MTI un documento de sus necesidades anuales de importación, conocido como Plan Anual de Importación.

El documento de plan anual es entregado en la oficina de Ventanilla Única de la DGTT quien lo remite a la Dirección de Organización para su evaluación y preparación de documentación para firma, la que luego es enviada a la Dirección General.

La Dirección General revisa los documentos y los remite a la Dirección Superior para firma y envío al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

#### Renovación de Permiso de Operación.

- Este servicio es atendido directamente por las Delegaciones Departamentales correspondientes y se da por pérdida del permiso original indefinido o cuando han cambiado los datos del vehículo o ruta descritos en el documento original.
- El solicitante envía la documentación de solicitud pertinente en su respectiva delegación.
- La Delegación revisa la solicitud y emite sus consideraciones al caso el cual es remitido a la Dirección de Operaciones de la DGTT.
- En la Dirección de Operaciones se elabora la propuesta del nuevo permiso para firma del Director General.
- Los nuevos permisos son retirados por las correspondientes delegaciones departamentales quienes a su vez los entregan directamente a los interesados.

## Requisitos

### Trámite de Reasignación de Ruta

- 1) Carta solicitud del interesado.
- 2) Carta aval extendida por el Delegado Departamental.
- 3) Carta aval extendida por la Junta Directiva de la Cooperativa (En caso de ser socio de alguna cooperativa)
- 4) Original de Cesión de Derecho, notariada y firmada por la persona que cede los derechos del ruta y el postulante.
- 5) Cédula de identidad del postulante. No se acepta ningún otro tipo de identificación.
- 6) Tres fotos tamaño carné.
- 7) Certificado extendido por la Dirección General de Cooperativas del Ministerio del Trabajo. (En caso de ser socio de alguna cooperativa).
- 8) Fotocopia de la Licencia de Circulación de la unidad propuesta a ingresar.
- 9) Permiso de operación original otorgado al cedente de la ruta.
- 10) Cambio de Unidad, si el postulante pretende introducir otra unidad que no sea la autorizada al concesionario que cede los derechos de la ruta.
- 11) Certificado de inspección mecánica de la unidad propuesta a operar.
- 12) Póliza de accidentes personales de transporte para pasajeros.
- 13) Constancia de Rotulación de la unidad emitida en la Delegación Departamental correspondiente.

Además de los documentos señalados, se deberá adjuntar lo siguiente cuando el caso lo requiera:

Reasignación por fallecimiento de concesionario autorizado.

Si la reasignación la solicita el cónyuge deberá presentar:

- Acta de Defunción.

- Acta de Matrimonio.

- Documento notariado de Cesión de Derecho. (Original o fotocopia cotejada conforme original firmada por el Delegado Departamental)

Si la reasignación la solicita un hijo del concesionario autorizado:

- Acta de defunción.

- Partida de nacimiento del solicitante.

- Documento notariado de heredero universal. (Original o fotocopia cotejada conforme original firmada por el Delegado Departamental)

Si la reasignación es por incapacidad física del concesionario autorizado y la solicita el cónyuge:

- Epicrisis que demuestre la incapacidad física.

- Acta de Matrimonio

- Documento notariado de Cesión de Derecho. (Original o fotocopia cotejada conforme original firmada por el Delegado Departamental)

Si la reasignación la solicita un hijo del concesionario autorizado:

- Epicrisis que demuestre la incapacidad física.

- Partida de nacimiento del solicitante.

- Documento notariado de heredero universal. (Original o fotocopia cotejada conforme original firmada por el Delegado Departamental)

Solicitud Autorización de Ruta.

1) Carta de solicitud del interesado.

2) Documentos de Personería Jurídica para Cooperativas o Registro Mercantil para

empresas.

3) Copias de Permisos de Operación vigentes, cuando se trate de una modificación a los servicios existentes.

4) Documento justificativo de la ruta (Estudio), conteniendo lo siguiente:

-Evaluación de la oferta actual. Rutas existentes, afectación por paralelismo, cantidad de unidades operando, horarios, demanda atendida.

-Evaluación de la demanda. Técnicas empleadas en la investigación, cuantificación potencial, frecuencias de viaje, motivos de viaje, origen y destino de los viajes, etc.

- Atención de Programas Anuales Públicos de Cooperativas de Transporte.

Anualmente la DGTT atiende unos 80 documentos de programas. Su contenido contempla básicamente adquisición de insumos para mantenimiento preventivo, llantas, repuestos, reposición de vehículos y en algunos casos equipos de taller.

Durante el año 2001 se atendieron un total de 78 documentos de programas presentados por igual cantidad de cooperativas, el monto en repuestos aprobado para exoneración es de U\$ 7 361,378.92 y la cantidad de vehículos aprobada es de 686 unidades, entre las que se encuentran 260 autobuses, 128 microbuses, 58 camiones, 29 cabezales, 11 camionetas y 2 automóviles.

- Permisos de operaciones.

Después de que la Ley No. 381, publicada el 20 de febrero del año pasado, estableciera que los permisos de operaciones tendrán una validez indefinida, la emisión de permisos tiende a reducirse, sin embargo, desde la publicación de la referida ley hasta el mes de Mayo del corriente año se han extendido 2,103 permisos indefinidos y 1161 permisos provisionales.

- Atención de casos de rutas.

Anualmente la DGTT atiende un total de 1150 casos que involucran solicitudes de autorización de ruta, reasignación de ruta, problemas operativos, reestructuración de itinerarios, permutas de rutas, entre otros.

En estos momentos la DGTT está en proceso de reestructuración de itinerarios a nivel nacional con el objeto de definir oficialmente las horas de salida de cada concesionario tomando en consideración la reducción de tiempos de viaje producto del mejoramiento de las vías, así como otros aspectos de carácter estrictamente operativo.

Abril de 1,999.

## **ESTADISTICA BASICA DE TRANSPORTE INTERMUNICIPAL**

Actualmente el sistema cuenta con 3,039 vehículos inscritos operando en 394 rutas a nivel nacional, cuyos propietarios están organizados en 86 cooperativas, 23 empresas (cinco de ellas operan el servicio internacional) y 599 son individuales.

Como promedio general, se tiene que cada vehículo realiza por día 3.5 viajes, recorre 190 kilómetros transportando 147 pasajeros, a una tasa de 1.29 kilómetros por pasajero.

Las estadística del sector transporte en la ciudad de Matagalpa cuenta con 14000 vehículos operando 325 e inscrito 8000 vehículos.

Como promedio general de ruta realiza 12 viajes transportando 42 pasajero en suburbano, 20 pasajero en rapibus, y 4 pasajeros en taxi.

Las características son.

Sub urbano lo puede abordar entre 25 y 30 minutos.

Taxi entre 2 y 5 minutos.

Actualmente las cooperativas de Taxi que existen en Matagalpa son:

1. Cooperativa de Taxi Osvaldo Martinez.
2. Cooperativa de Taxi Monseñor Leopoldo Brenes.

3. Cooperativa de Taxi 14 de Febrero.
4. Cooperativa de Taxi Independiente.
5. Cooperativa de Taxi La Septentrión.

En cuanto a los impuestos el transporte colectivo no paga, los municipales si pagan. Se paga C\$ 300 (trescientos córdobas) por la tenencia de cada bus cada mes, por multa se cobra C\$ 20 (veinte córdobas) por minuto atrasado.

Las cifras estadísticas están sub. Clasificadas en sistemas y sus principales indicadores se muestran a continuación. Ver anexo.

- Atención de Programas Anuales Públicos de Cooperativas de Transporte.

Anualmente la DGTT atiende unos 80 documentos de programas. Su contenido contempla básicamente adquisición de insumos para mantenimiento preventivo, llantas, repuestos, reposición de vehículos y en algunos casos equipos de taller.

Durante el año 2001 se atendieron un total de 78 documentos de programas presentados por igual cantidad de cooperativas, el monto en repuestos aprobado para exoneración es de U\$ 7 361,378.92 y la cantidad de vehículos aprobada es de 686 unidades, entre las que se encuentran 260 autobuses, 128 microbuses, 58 camiones, 29 cabezales, 11 camionetas y 2 automóviles.

- Permisos de operaciones

Después de que la Ley No. 381, publicada el 20 de febrero del año pasado, estableciera que los permisos de operaciones tendrán una validez indefinida, la emisión de permisos tiende a reducirse, sin embargo, desde la publicación de la referida ley hasta el mes de Mayo del corriente año se han extendido 2,103 permisos indefinidos y 1161 permisos provisionales.

### **Atención de casos de rutas.**

Anualmente la DGTT atiende un total de 1150 casos que involucran solicitudes de autorización de ruta, reasignación de ruta, problemas operativos, reestructuración de itinerarios, permutas de rutas, entre otros.

1) Carta de solicitud del interesado.

2) Documentos de Personería Jurídica para Cooperativas o Registro Mercantil para empresas.

3) Copias de Permisos de Operación vigentes, cuando se trate de una modificación a los servicios existentes.

4) Documento justificativo de la ruta (Estudio), conteniendo lo siguiente:

-Evaluación de la oferta actual. Rutas existentes, afectación por paralelismo, cantidad de unidades operando, horarios, demanda atendida.

-Evaluación de la demanda. Técnicas empleadas en la investigación, cuantificación potencial, frecuencias de viaje, motivos de viaje, origen y destino de los viajes, etc.

-Oferta propuesta. Tipo de servicio, modalidad, ruta, itinerarios, recorrido, tiempo de viaje, terminales, especificaciones del vehículo propuesto y su edad, documentos de propiedad del vehículo o de intención de adquisición.

-Aspectos económicos. Detalle de costos y su forma de cálculo, tarifa, ingresos proyectados, indicadores de rentabilidad (Relación Beneficio/ Costo, VAN, TIR)

Emisión de Permiso de Operación.

### **Variantes a los requisitos anteriores.**

-Cuando se trate de solicitud de renovación de Permiso de Operación en vez del documento solicitado en el numeral 8 anterior, el interesado deberá presentar el permiso original anterior emitido por la DGTT.



-Si la causa de la renovación es por cambio de unidad, el interesado deberá adjuntar además, documento de autorización de cambio de unidad y constancia de rotulación de la misma emitidos por la Delegación Departamental correspondiente.

-Cuando la causa de renovación sea por cambio de concesionario (reasignación), el interesado deberá agregar a los requisitos normales para permiso de operación, documento de autorización de cambio de concesionario emitido por la DGTT (Copia de resolución de reasignación de ruta) así como constancia de rotulación de la unidad.

-Si la renovación de permiso de operación se debe a que el concesionario ha decidido cambiar de cooperativa, éste deberá agregar a los requisitos normales el Certificado de ex socio de la cooperativa a la cual renuncia, emitido por la Dirección General de Cooperativas del MITRAB, de igual manera deberá integrar el certificado emitido por DIGECOOP que lo acredita como socio nuevo de la cooperativa a la cual el interesado desea ingresar. También tendrá que agregar constancia de rotulación de la unidad.

- Si el objeto de renovación de permiso se debe a cambio de color, motor o chasis, variación de la capacidad del vehículo, el interesado deberá agregar copia de la licencia de circulación y póliza de accidentes actualizadas. En el caso de variación capacidad, se deberá adjuntar documento de autorización emitido por la DGTT.

Plan anual de importaciones. (Solamente para cooperativas de transporte)

- Listado de Servicios

- 1) Autorización de ruta

- 2) Emisión de Permiso de Operación (Indefinido, Provisional o Constancia)

- 3) Renovación de Permiso de Operación

- 4) Reasignación de Ruta

- 5) Aprobación de Plan Anual de Importaciones

- 6) Permuta de rutas

7) Solicitud de emergente

8) Revisión Tarifaria

9) Permisos para viajes especiales

10) Permisos para recorridos de empresas o estudiantes

- Procedimientos

Emisión de Permiso de Operación por Autorización de Nueva Concesión.

Una vez que el interesado obtiene carta de Autorización de concesión, en la misma se indica que debe proceder a presentarse a la Dirección de Operaciones donde se le notificarán los requisitos para el trámite de su permiso de operación.

El interesado se dirige a Ventanilla Única en donde expone el objeto de su gestión y solicita ser atendido por la Dirección de Operaciones.

En la Dirección de Operaciones se le entrega un formato (No. 7) conteniendo los requisitos que debe cumplir para obtener su permiso.

Una vez llenados los requisitos por parte del interesado, la Dirección de Operaciones elabora propuesta de Permiso de Operación el cual es enviado a la Dirección General para consideración y/o firma.

Si el permiso es firmado por el Director General, este es entregado al interesado por parte de la Dirección de Operaciones a través de la Delegación Departamental.

Cabe señalar que el permiso a entregarse puede ser indefinido, provisional o simplemente constancia.

Reasignación de Ruta.

El trámite inicia en la Delegación Departamental correspondiente, en donde se recibe la documentación al interesado y posteriormente se remite a la Dirección de Operaciones

donde se recibe la documentación y es clasificada por departamento para su respectivo análisis.

La Dirección de Operaciones verifica el cumplimiento de requisitos y revisa en la base de datos el status del concesionario cedente.

Si se verifica que la documentación está completa, se emite un dictamen el cual es enviado a Asesoría Legal para la revisión de los aspectos legales.

Finalmente, si no existe objeción y todo está correcto se comunica directamente al interesado sobre la autorización, en caso contrario se le comunica vía Delegación Departamental sobre los requisitos que hace falta llenar o sobre la negación total de la solicitud con sus respectivos argumentos.

### **Autorización de ruta.**

Actualmente este proceso está inhibido a causa de los efectos de la moratoria oficializada con el Decreto Presidencial No. 52-2001. Por otra parte también está propenso a ser modificado una vez que sea aprobada la nueva Ley General de Transporte por parte de la Asamblea Nacional.

El interesado deposita en las oficinas de Ventanilla Única documento de estudio de la ruta.

La documentación es trasladada a la Dirección General en donde se le indica al interesado el día en que estará lista la respuesta a su solicitud.

Luego el documento es enviado a la Dirección de Organización en donde se efectúa la evaluación correspondiente. Las recomendaciones que la Dirección de Operaciones realiza son remitidas nuevamente a la Dirección General junto con la propuesta de carta para firma a ser entregada al interesado por medio de la oficina de Ventanilla Única.

Este mismo procedimiento se sigue para las solicitudes de cambios de horarios, revisión de itinerarios, permutas de ruta, autorización de unidades emergentes, quejas

operativas, transporte especial (recorridos de empresas y estudiantes) y revisión tarifaria.

Cabe mencionar que los casos arriba señalados pueden ser tramitados también por las Delegaciones Departamentales.

#### Evaluación de Programas Anuales de Importación.

De acuerdo a la Ley de Justicia Tributaria y su Reforma, toda cooperativa de transporte intermunicipal que desee hacer uso de sus beneficios fiscales debe presentar ante el MTI un documento de sus necesidades anuales de importación, conocido como Plan Anual de Importación.

El documento de plan anual es entregado en la oficina de Ventanilla Única de la DGTT quien lo remite a la Dirección de Organización para su evaluación y preparación de documentación para firma, la que luego es enviada a la Dirección General.

La Dirección General revisa los documentos y los remite a la Dirección Superior para firma y envío al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

#### **Renovación de Permiso de Operación.**

Este servicio es atendido directamente por las Delegaciones Departamentales correspondientes y se da por pérdida del permiso original indefinido o cuando han cambiado los datos del vehículo o ruta descritos en el documento original.

El solicitante envía la documentación de solicitud pertinente en su respectiva delegación.

La Delegación revisa la solicitud y emite sus consideraciones al caso el cual es remitido a la Dirección de Operaciones de la DGTT.

En la Dirección de Operaciones se elabora la propuesta del nuevo permiso para firma del Director General.

Los nuevos permisos son retirados por las correspondientes delegaciones departamentales quienes a su vez los entregan directamente a los interesados.

- Requisitos

### **Trámite de Reasignación de Ruta**

- 1) Carta solicitud del interesado.
- 2) Carta aval extendida por el Delegado Departamental.
- 3) Carta aval extendida por la Junta Directiva de la Cooperativa (En caso de ser socio de alguna cooperativa)
- 4) Original de Cesión de Derecho, notariada y firmada por la persona que cede los derechos del ruta y el postulante.
- 5) Cédula de identidad del postulante. No se acepta ningún otro tipo de identificación.
- 6) Tres fotos tamaño carné.
- 7) Certificado extendido por la Dirección General de Cooperativas del Ministerio del Trabajo. (En caso de ser socio de alguna cooperativa)
- 8) Fotocopia de la Licencia de Circulación de la unidad propuesta a ingresar.
- 9) Permiso de operación original otorgado al cedente de la ruta.
- 10) Cambio de Unidad, si el postulante pretende introducir otra unidad que no sea la autorizada al concesionario que cede los derechos de la ruta.
- 11) Certificado de inspección mecánica de la unidad propuesta a operar.
- 12) Póliza de accidentes personales de transporte para pasajeros.
- 13) Constancia de Rotulación de la unidad emitida en la Delegación Departamental correspondiente.

Además de los documentos señalados, se deberá adjuntar lo siguiente cuando el caso lo requiera:

Reasignación por fallecimiento de concesionario autorizado.

Si la reasignación la solicita el cónyuge deberá presentar:

- Acta de Defunción.
- Acta de Matrimonio.
- Documento notariado de Cesión de Derecho. (Original o fotocopia cotejada conforme original firmada por el Delegado Departamental)

Si la reasignación la solicita un hijo del concesionario autorizado:

- Acta de defunción.
- Partida de nacimiento del solicitante.
- Documento notariado de heredero universal. (Original o fotocopia cotejada conforme original firmada por el Delegado Departamental)

Si la reasignación es por incapacidad física del concesionario autorizado y la solicita el cónyuge:

- Epicrisis que demuestre la incapacidad física.
- Acta de Matrimonio
- Documento notariado de Cesión de Derecho. (Original o fotocopia cotejada conforme original firmada por el Delegado Departamental)

Si la reasignación la solicita un hijo del concesionario autorizado:

- Epicrisis que demuestre la incapacidad física.
- Partida de nacimiento del solicitante.

- Documento notariado de heredero universal. (Original o fotocopia cotejada conforme original firmada por el Delegado Departamental)

### **Solicitud Autorización de Ruta.**

1) Carta de solicitud del interesado.

2) Documentos de Personería Jurídica para Cooperativas o Registro Mercantil para empresas.

3) Copias de Permisos de Operación vigentes, cuando se trate de una modificación a los servicios existentes.

4) Documento justificativo de la ruta (Estudio), conteniendo lo siguiente:

-Evaluación de la oferta actual. Rutas existentes, afectación por paralelismo, cantidad de unidades operando, horarios, demanda atendida.

-Evaluación de la demanda. Técnicas empleadas en la investigación, cuantificación potencial, frecuencias de viaje, motivos de viaje, origen y destino de los viajes, etc.

-Oferta propuesta. Tipo de servicio, modalidad, ruta, itinerarios, recorrido, tiempo de viaje, terminales, especificaciones del vehículo propuesto y su edad, documentos de propiedad del vehículo o de intención de adquisición.

-Aspectos económicos. Detalle de costos y su forma de cálculo, tarifa, ingresos proyectados, indicadores de rentabilidad (Relación Beneficio/ Costo, VAN, TIR)

### **Emisión de Permiso de Operación.**

1) Carta solicitud del interesado.

2) Carta solicitud del Delegado Departamental correspondiente.

3) Carta Aval de la cooperativa (Si es socio de alguna cooperativa)

- 4) Tres fotos tamaño carné, si es persona natural.
- 5) Cédula de Identidad. (No se acepta ningún otro documento de identificación)
- 6) Licencia de Circulación del Vehículo a operar.
- 7) Certificado de la Dirección General de Cooperativas (DIGECOOP): Si está asociado a alguna cooperativa. - Personería Jurídica, Junta Directiva. Lista de socios (actualizado con vigencia de seis meses)
- 8) Original de documento emitido por la DGTT donde se autoriza al interesado a operar en el servicio de transporte colectivo (Resolución Ministerial, Permisos Provisionales emitidos en la DGTT, documentos emitidos en las Delegaciones Departamentales).
- 9) Certificado de Inspección Mecánica de la unidad a ingresar.
- 10) Minuta de depósito en el banco por el servicio de inspección mecánica y por el pago del permiso de operación correspondiente.
- 11) Póliza de accidentes personales de transporte para pasajeros.
- 12) Constancia de rotulación de la unidad con la ruta que opera emitida por la Delegación Departamental.

**Variantes a los requisitos anteriores.**

-Cuando se trate de solicitud de renovación de Permiso de Operación en vez del documento solicitado en el numeral 8 anterior, el interesado deberá presentar el permiso original anterior emitido por la DGTT.

-Si la causa de la renovación es por cambio de unidad, el interesado deberá adjuntar además, documento de autorización de cambio de unidad y constancia de rotulación de la misma emitidos por la Delegación Departamental correspondiente.



-Cuando la causa de renovación sea por cambio de concesionario (reasignación), el interesado deberá agregar a los requisitos normales para permiso de operación, documento de autorización de cambio de concesionario emitido por la DGTT (Copia de resolución de reasignación de ruta) así como constancia de rotulación de la unidad.

-Si la renovación de permiso de operación se debe a que el concesionario ha decidido cambiar de cooperativa, éste deberá agregar a los requisitos normales el Certificado de ex socio de la cooperativa a la cual renuncia, emitido por la Dirección General de Cooperativas del MITRAB, de igual manera deberá integrar el certificado emitido por DIGECOOP que lo acredita como socio nuevo de la cooperativa a la cual el interesado desea ingresar. También tendrá que agregar constancia de rotulación de la unidad.

- Si el objeto de renovación de permiso se debe a cambio de color, motor o chasis, variación de la capacidad del vehículo, el interesado deberá agregar copia de la licencia de circulación y póliza de accidentes actualizadas. En el caso de variación capacidad, se deberá adjuntar documento de autorización emitido por la DGTT.

Plan anual de importaciones. (Solamente para cooperativas de transporte)

1) Carta de solicitud de la cooperativa.

2) Documento de plan anual conteniendo lo siguiente:

a) Nombre de la Cooperativa;

b) Número RUC de la cooperativa;

c) Dirección, teléfono y fax en su caso;

d) Número de Socios;

e) Actividad;

f) Nombre del representante legal, dirección, teléfono y fax en su caso;

g) Listado de vehículos indicando el número de vehículos y fotocopias de la Licencia de Circulación vigente de cada unidad de transporte;

h) Listado de los bienes a adquirir o importar con el detalle siguiente:

- Código SAC.
- Descripción del producto según el SAC.
- Unidad de presentación.
- Cantidad a adquirir o importar.
- Valor total en córdobas o dólares de los Estados Unidos de América, según el caso.

Los requisitos anteriores están contenidos en el Decreto 37-97, Reglamento de la Ley de Justicia Tributaria y Comercial, Arto. 63, numeral 2, segundo párrafo.

Por lo difícil de obtener, se ha omitido la codificación del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) dentro de los requisitos a entregar y se ha solicitado como requisitos adicional, principalmente para cooperativas de carga la entrega de listado de socios actualizado y emitido por la Dirección General de Cooperativas.

### **El Medio Ambiente: Una responsabilidad de todos.**

El medio ambiente debe ser una responsabilidad de todos y cada uno de nosotros. Así lo debe entender el gobierno y de esa forma el Ministerio de Transporte y sus entidades.

Adicionalmente y teniendo en cuenta que el sector transporte comprende cinco modos claramente diferenciados con características técnicas disímiles (aéreo, fluvial, marítimo, carretero y férreo), se complementaría el trabajo mencionando una serie de definiciones sobre las actividades de cada uno de los sectores y se especifica cuales de ellos deberían estar sujetos a licencias ambientales y cuales podrían surtir otro tipo de permisos.

Al respecto vale la pena anotar que el gas natural vehicular también es una contribución a la disminución de emisiones contaminantes en los grandes centros urbanos.

Por último es importante el compromiso de fortalecer la gestión ambiental al interior del Ministerio de Transporte y de sus entidades adscritas y vinculadas. Así se puede identificar los principales problemas y las posibles soluciones para mejorar la capacidad de manejo del tema ambiental el cual se puede considerar como una de las prioridades de gestión.

La problemática de la gestión ambiental en este sector se debe en particular a un personal poco especializado en el tema y con bajos recursos técnicos, la falta de una política sectorial sobre el tema, la carencia de unos procedimientos claros de coordinación entre el Ministerio, sus entidades adscritas y vinculadas y las autoridades ambientales. Otro de los grandes problemas es la falta de un proceso de planeación adecuado que permita incluir la variable ambiental en toda su dimensión.

## **1. Elementos de Derecho privado**

1.1 Nociones básicas sobre los contratos en general. Nociones acerca de los derechos, obligaciones y responsabilidad de las partes en los contratos de compraventa, arrendamiento, comisión mercantil y depósito.

1.2 El contrato mercantil de transporte terrestre de mercancías: Elementos personales; el precio del transporte, con especial referencia a las tarifas aprobadas por la Administración; la carta de porte; derechos y obligaciones del porteador, cargador y destinatario; la responsabilidad del porteador. Los contratos de transporte combinado y sucesivo. La mediación en la contratación del transporte de mercancías. La colaboración entre transportistas y sus limitaciones.

1.3 Las condiciones generales de contratación del transporte de mercancías por carretera aprobadas por la Administración: Contenido y aplicabilidad.

1.4 Las reclamaciones derivadas del contrato de transporte y su plazo de prescripción. Las Juntas Arbitrales del Transporte Terrestre: Composición, competencia y reglas de funcionamiento; efectos del laudo arbitral.

1.5 El Convenio relativo al contrato de transporte internacional de mercancías por carretera (CMR): Ámbito de aplicación; elementos personales; la carta de porte;

derechos y obligaciones del porteador, cargador y consignatario; la responsabilidad del porteador; reclamaciones derivadas del contrato.

## **2. El transportista como empresario mercantil**

2.1 El empresario mercantil. La empresa mercantil. El establecimiento mercantil. Clases de empresarios. La responsabilidad del empresario.

2.2 Obligaciones formales del empresario. Alta fiscal. Alta en la Seguridad Social. Licencias municipales. Libros de comercio. La contabilidad en sentido formal: Libros obligatorios y libros potestativos; llevanza y conservación de los libros; inobservancia de las prescripciones legales.

2.3 El empresario individual: Concepto; capacidad para ser empresario; incapacitaciones y prohibiciones.

2.4 La sociedad mercantil: Concepto y clases; formalidades constitutivas; escritura e inscripción registral.

2.5 La sociedad anónima: Concepto; capital social; personalidad jurídica; constitución; desembolso del capital; la acción como parte del capital y como expresión de la condición de socio; circulación de las acciones; órganos de la sociedad; cuentas anuales y cierre del ejercicio social; modificación de los estatutos sociales. Particularidades de la sociedad laboral.

2.6 La sociedad de responsabilidad limitada: Concepto; constitución; capital social; régimen de las participaciones sociales; órganos de la sociedad; cuentas anuales y distribución de beneficios; modificación de los estatutos sociales.

2.7 La sociedad cooperativa: Concepto y clases; constitución; socios y asociados; órganos sociales; régimen económico. La cooperativa de trabajo asociado: Concepto y caracteres; la cooperativa de trabajo asociado en el ámbito del transporte. La cooperativa de transportistas: Concepto y caracteres; obligaciones registrales. La sociedad de comercialización en el ámbito del transporte: Concepto y caracteres; obligaciones registrales.

2.8 La suspensión de pagos: Concepto; contenido y efectos. La quiebra: Concepto y clases; presupuestos legales de la quiebra; la declaración de la quiebra; efectos de la declaración de quiebra; la masa de bienes de la quiebra; operaciones de la quiebra; la quiebra de sociedades.

### **3. Derecho social**

3.1 Los delegados de personal y los comités de empresa como órganos de representación colectiva de los trabajadores en la empresa: Concepto; competencias; capacidad; composición; elección y mandato; garantías. Las organizaciones sindicales: Concepto; las secciones sindicales y los delegados sindicales, sus derechos y atribuciones en la empresa. La Inspección de trabajo: Concepto y facultades. Reglas básicas de aplicación en materia de salud laboral y prevención de riesgos en el trabajo.

3.2 Obligaciones de los empresarios en materia de Seguridad Social: Nacimiento y duración de la obligación de cotizar; sujetos de la cotización; base de cotización; tipo de cotización; cotización adicional por horas extraordinarias; cotización al desempleo, fondo de garantía salarial y formación profesional; recaudación. El régimen especial de los trabajadores por cuenta propia o autónoma.

3.3 Los contratos laborales: Elementos y eficacia del contrato de trabajo; modalidades del contrato de trabajo y su aplicación a las distintas categorías de trabajadores de la empresa de transporte de mercancías; duración del contrato; derechos y deberes derivados del contrato; promoción en el trabajo; salario y garantías salariales; tiempo de trabajo y reglas especiales sobre la jornada de trabajo en las empresas de transporte por carretera; movilidad funcional y geográfica del trabajador; garantías por cambio de empresario; suspensión del contrato; extinción del contrato. Los convenios colectivos: Concepto; ámbito de aplicación; contenido; duración; validez; unidades de negociación; legitimación y procedimiento de tramitación.

3.4 El aparato tacógrafo: Finalidad; nociones básicas de funcionamiento; excepciones a su obligatoriedad; reglas de utilización. Tiempos máximos de conducción: Conducción ininterrumpida, conducción diaria y bisemanal. Tiempos de descanso obligatorios: Descanso diario y semanal.

## **4. Derecho fiscal**

4.1 El Impuesto sobre el Valor Añadido sobre los servicios de transporte: Hecho imponible; lugar de realización de las operaciones; devengo del impuesto; sujetos pasivos y responsables; base imponible; tipos de gravamen; deducción del impuesto; devoluciones; gestión del impuesto. Particularidades del régimen de estimación objetiva por módulos.

4.2 El Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas: Hecho imponible y exenciones; el sujeto pasivo; la base imponible; la base liquidable; período de imposición y devengo; cuantificación de la deuda tributaria; pago; tributación conjunta; gestión del impuesto. Particularidades del régimen de estimación objetiva por módulos.

4.3 Impuesto sobre Sociedades: Hecho imponible; la obtención de la renta; período impositivo y devengo; sujetos pasivos; residencia y domicilio; base imponible; ingresos computables; gastos deducibles; la determinación de los incrementos y disminuciones del patrimonio; el capital fiscal; la compensación de pérdidas; la determinación de la base imponible; tipos de gravamen y cuota íntegra; las bonificaciones en la cuota; las deducciones por inversiones, creación de empleo y gastos de formación profesional; la deuda tributaria final; gestión del impuesto; retenciones en la fuente, ingresos y pagos a cuenta.

4.4 Nociones básicas acerca de la naturaleza y funcionamiento de otros tributos, peajes o cánones que, en su caso, recaigan sobre la adquisición de los vehículos de transporte, su circulación o la utilización de determinadas infraestructuras.

## **5. Gestión comercial y financiera de la empresa**

5.1 La letra de cambio: Concepto y caracteres; creación de la letra; aceptación de la letra; circulación de la letra; pago de la letra. El cheque: Concepto y caracteres; forma del cheque; circulación del cheque; pago del cheque. El pagaré: Concepto; requisitos formales; posición jurídica del firmante del pagaré. Las tarjetas de débito y las tarjetas de crédito: Funcionamiento.

5.2 El crédito bancario. Apertura de crédito ordinaria: Concepto y caracteres; efectos; apertura de crédito en cuenta corriente; apertura de crédito con garantía; término del contrato y liquidación de la cuenta. Apertura de crédito a favor de tercero: Concepto y clases; crédito documentado; crédito revocable e irrevocable; crédito irrevocable confirmado. El descuento: Concepto y caracteres; efectos del descuento; extinción del contrato; el redescuento.

5.3 El contrato de fianza: Conclusión, objeto, efectos y extinción. El contrato de hipoteca: Concepto y caracteres generales. La hipoteca mobiliaria: Bienes susceptibles de ser hipotecados; constitución y efectos. El seguro de caución: Concepto y contenido. Avaes y garantías.

5.4 El contrato de «leasing» o arrendamiento financiero: Concepto y contenido. El contrato de «renting»: Concepto y contenido. El contrato de «factoring»: Concepto y contenido.

5.5 El Balance: Concepto y sus partes. Clases de Balance según el momento en que se realiza: Balance de situación, Balance de cierre y Balance final. Estructura del Balance. Modelos oficiales de Balance final según el Plan General de Contabilidad.

5.6 La Cuenta de Pérdidas y Ganancias o Cuenta de Resultados: Concepto; estructura. Determinación de las pérdidas o beneficios en función de la Cuenta de Resultados.

5.7 Los ratios financieros como herramienta para el análisis de la situación financiera y la rentabilidad de la empresa. Ratios de liquidez: El ratio de liquidez general. Ratios de rentabilidad: El ratio de beneficio neto (sin impuestos), sobre los ingresos de prestación de servicios de transporte; el ratio de beneficio neto sobre el activo total (RoA); el ratio de beneficios antes de intereses e impuestos sobre inversión bruta (RoI); el ratio de beneficio neto sobre recursos propios (RoE).

5.8 El presupuesto como instrumento de planificación y de control de la empresa. Contenido del presupuesto. El presupuesto general y los presupuestos para productos concretos o para ramas o actividades de la empresa. Cuenta de Pérdidas y Ganancias presupuestada. Problemática de la utilización del sistema de presupuestos.

5.9 Los costes de la empresa de transporte de mercancías. Concepto de costes fijos, costes variables y fondo de explotación. Determinación y cálculo de los elementos que integran los costes de una empresa de transporte de mercancías. Cálculo de costes de la empresa por vehículo/kilómetro, por tonelada/kilómetro y por viaje.

5.10 La departamentación de la empresa: Concepto; los diferentes tipos de departamentación (por funciones, por territorios, por productos, por procesos y por clientes y canales de distribución); ventajas e inconvenientes de la aplicación de los distintos tipos de departamentación, o de combinaciones de los mismos, a las empresas de transporte de mercancías. Los organigramas: Concepto; organigramas verticales y horizontales. Autoridad y responsabilidad en el ámbito de la empresa: La cadena de mando; la delegación de autoridad; el límite de la dirección o límite del control; estructuras organizativas anchas y altas, su adecuación a las empresas de transporte de mercancías; centralización y descentralización. Tipos de estructuras organizativas: La estructura lineal o jerárquica; la estructura en línea y «staff»; la estructura en comité; la estructura matricial; adecuación de los distintos tipos de estructura organizativa a las empresas de transporte de mercancías.

5.11 La planificación en la empresa: Concepto de planificación; el horizonte temporal de la planificación (planes a corto plazo, planes a largo plazo y planificación estratégica); elementos de los planes (objetivos, políticas, procedimientos, reglas y presupuestos); fases del proceso de planificación (reconocimiento de las oportunidades existentes, selección de los objetivos del plan, identificación y creación de alternativas, evaluación de las alternativas). Planificación y dirección estratégica: La planificación a largo plazo, la planificación estratégica y la dirección estratégica.

5.12 El marketing: Concepto y utilidad para la empresa; el riesgo y la rentabilidad como elementos centrales del estudio de marketing. Criterios generales sobre la utilización de las principales herramientas del marketing en la empresa de transporte de mercancías: los estudios de mercado; la promoción de ventas; la elaboración de ficheros de clientes; la publicidad; las relaciones públicas. El desarrollo de marketing.

5.13 Nociones acerca del contrato de seguro en general: Concepto; elementos personales; la póliza, en especial la póliza flotante; otros documentos del seguro (la



proposición o propuesta de seguro, la nota de cobertura provisional y la declaración de abono o certificado de seguro); el riesgo; la prima; el interés asegurado; valor del interés y suma asegurada; obligaciones del tomador y del asegurador; clases de seguros.

5.14 El seguro de responsabilidad civil en general: Delimitación del riesgo; momento del siniestro; valor del interés y suma asegurada; deberes del asegurado; obligaciones del asegurador. El seguro obligatorio de responsabilidad civil derivada del uso y circulación de vehículos a motor: Finalidad; ámbito territorial; delimitación del riesgo; elementos personales; circulación sin seguro; solicitud y proposición de seguro; documentación; prueba de la existencia del seguro; exclusiones de la cobertura del seguro; límites cuantitativos de la cobertura del seguro; concurrencia de daños; derecho de repetición.

5.15. El seguro de transportes terrestres: Concepto; ámbito de aplicación; tomador del seguro, período de cobertura del seguro; la póliza flotante, criterios y alcance de la indemnización.

5.16 Informatización de la empresa: Concepto de informática; estructura de un sistema informático; plan informático (diagnóstico de las necesidades informáticas, contexto del plan, filosofía del plan, características del plan, contenido del plan). Las aplicaciones telemáticas en el sector del transporte por carretera: Concepto de telemática; la contratación de transportes por medios telemáticos; otras aplicaciones de la telemática de específica utilidad para la empresa de transportes.

5.17 La facturación de los servicios de transporte de mercancías: Modalidades y requisitos de la facturación. Los «incoterms»: Concepto; identificación; su relación con las condiciones del contrato de transporte.

5.18 Las agencias de transporte de mercancías, los transitarios y los almacenistas-distribuidores: Concepto, régimen legal y funcionamiento. Las estaciones de transporte de mercancías: Concepto y reglas básicas de funcionamiento. Los centros de información y distribución de cargas: Concepto y reglas básicas de funcionamiento. El arrendamiento de vehículos sin conductor: Régimen legal; utilización de vehículos arrendados para la realización de transportes.

## **6. Acceso al mercado**

6.1 Acceso a la profesión de transportista de mercancías por carretera: La capacitación profesional, la honorabilidad y la capacidad económica; transportes exentos del cumplimiento de tales requisitos.

6.2 Acceso al mercado de transporte interior de mercancías: La autorización de transportes; clases de autorizaciones según su ámbito y las características del vehículo a que estén referidas; requisitos para su obtención; visado, modificación, transmisibilidad y causas de extinción de las autorizaciones. Transportes exentos de obtener autorización.

6.3 Acceso al mercado de transporte internacional de mercancías: La inscripción registral y sus requisitos; la licencia comunitaria, características y reglas de otorgamiento; las autorizaciones multilaterales de la CEMT, características y reglas de otorgamiento; las autorizaciones bilaterales, reglas de otorgamiento. El transporte de cabotaje en el ámbito de la Unión Europea: Concepto, características y reglas sobre su realización.

6.4 Documentos concernientes a la realización de los servicios de transporte: Características, clases y obligatoriedad a bordo del vehículo de los documentos relativos a la habilitación para circular y a la inspección técnica del propio vehículo, a la habilitación para conducir del conductor, a la contratación de seguros obligatorios y a la habilitación para realizar transporte. Documentos relativos a la mercancía y al contrato de transporte, en especial la carta de porte en el transporte interior e internacional.

6.5 La logística empresarial: Concepto; el sistema logístico y los flujos de materiales y productos. Los transportes en el ámbito del sistema logístico de la empresa: Necesidades de transporte; elementos a tener en cuenta para la elección del medio de transporte; factores determinantes de la elección entre transporte por cuenta propia y por cuenta ajena; elementos a tener en cuenta en la programación de los transportes: Afectación de las disponibilidades en función de la demanda, nociones elementales de los distintos métodos de cálculo (método de costo mínimo, método de la esquina noroeste, método aproximado de Vogel, método de la distribución modificada); determinación de la ruta de los vehículos, nociones elementales sobre el procedimiento

a utilizar; secuenciación de vehículos, nociones elementales acerca de los procedimientos para la secuenciación de rutas y el tamaño de la flota de vehículos.

6.6 Formalidades relativas al paso de fronteras, en especial el papel y alcance de los documentos T y de los cuadernos TIR, así como las obligaciones y responsabilidades derivadas de su utilización.

6.7 Control del transporte: Los servicios de Inspección del Transporte Terrestre, sus funciones y competencias; obligaciones de la empresa transportista y sus clientes frente a los requerimientos del personal de la Inspección. Documentos de control del transporte de mercancías, en especial la documentación relativa a las mediciones del aparato tacógrafo. Distintivos de los vehículos. Infracciones a la normativa de ordenación del transporte terrestre: Identificación y clases; reglas generales sobre responsabilidad; sanciones; procedimiento sancionador.

## **7. Normas de explotación y técnicas**

7.1 Pesos y dimensiones máximos autorizados a los vehículos. Autorizaciones especiales para la realización de operaciones de transporte con vehículos que rebasen los pesos y dimensiones máximos autorizados, requisitos para su obtención y características del transporte.

7.2 Distinción entre vehículos ligeros y pesados. Principales características de construcción y funcionamiento y tipos de transporte en los que resulta aconsejable la utilización de las siguientes clases de vehículos: Rígidos; conjuntos de cabeza tractora y semirremolque; remolques y trenes de carretera. Utilidad y características concretas de los siguientes vehículos: Furgón, plataforma, caja abierta, caja cerrada, góndola, isoterma, refrigerante, frigorífico, cisterna, portavehículos, portacontenedores, jaula, capitaneé y vehículos especiales.

7.3 Requisitos exigidos y trámites administrativos pertinentes para la homologación y la matriculación de vehículos de transporte de mercancías. La Inspección Técnica de los Vehículos: Inspecciones periódicas e inspecciones extraordinarias; obligatoriedad; requisitos; consecuencias de la inobservancia de las obligaciones relativas a la inspección técnica del vehículo.

7.4 Las limitaciones a la emanación de gases nocivos y al ruido provocados por los vehículos en la normativa española y comunitaria. Elementos que aminoran la contaminación atmosférica generada por el vehículo. Factores que influyen en la contaminación acústica generada por el vehículo.

7.5 Reglas elementales a tener en cuenta en la elaboración de planes periódicos de mantenimiento de los vehículos: Planes diarios, semanales, mensuales y anuales. Planes de mantenimiento por kilometraje y por vehículo. Revisiones ordinarias y extraordinarias de los vehículos. Reglas de mantenimiento de los sistemas eléctrico, de refrigeración y de lubricación del vehículo. Criterios a tener en cuenta en la limpieza interior y exterior del vehículo. Equipamiento básico de un taller de mantenimiento, sus elementos y utilidad de los mismos: Compresores, cargadores de baterías, equipos de lubricación, equilibradores y alineadores de neumáticos, gatos y máquinas de lavado.

7.6 Protección física de la mercancía: Envases y embalajes, finalidad de los mismos; criterios a tener en cuenta en la selección de envases y embalajes; principales materiales de envases y embalajes; clasificación de los embalajes atendiendo a las características del producto y a su facilidad de manipulación y atendiendo a su facilidad para su transporte en vacío; principales pruebas a que se someten los embalajes; marcado de embalajes. Procedimientos y consignas relativas a las operaciones de carga y descarga de mercancías: Principios, reglas y precauciones generales a tener en cuenta en la carga y estiba de las mercancías (distribución de la carga, arrumaje, calce, etc.); consideraciones especiales a tener en cuenta en la carga y estiba de contenedores, productos forestales cargados longitudinal y transversalmente, cargas de gran longitud, transporte de vehículos, chapas planas, bovinas y rollos, productos sueltos, mercancías en paquetes, líquidos, bloques pesados, mercancías peligrosas. Manipulación de la mercancía, en especial características, ventajas e inconvenientes de las compuertas, tolvas y volquetes; en especial, características y utilidad de las paletas.

7.7 El transporte íter modal, concepto. En especial, el contenedor: Concepto, tipos de contenedores, pesos y dimensiones de los contenedores más usados; homologación y matriculación de los contenedores; clasificación de los contenedores. Criterios establecidos por la Conferencia Europea de Ministros de Transporte para el uso íter modal e internacional del contenedor. Particularidades de los contenedores en el

transporte marítimo y en los transportes terrestres. Términos comerciales más usuales en la utilización de contenedores. La caja móvil, concepto y principales ventajas e inconvenientes frente al contenedor. Otras técnicas de transporte combinado carretera-vía marítima: Los «ferries», características, ventajas e inconvenientes; el «transroulage» o transporte de vehículos terrestres a bordo de buques «roll-on-roll-off», características, ventajas e inconvenientes. Otras técnicas de transporte combinado ferrocarril-carretera: El «ferroutage» o transporte de vehículos de carretera sobre vagones de ferrocarril; características, ventajas e inconvenientes de los sistemas de carga horizontal del camión o semirremolque (el vagón canguro, el vagón «wipen» y la «carretera rodante»), y de los sistemas de carga vertical del semirremolque (el «vagón poche»).

7.8 La seguridad en el transporte de mercancías peligrosas: Prevención de accidentes y medidas a aplicar en caso de accidente. Tipos de certificaciones existentes para los conductores que transporten mercancías peligrosas según la clasificación de éstas y los tipos de vehículos a utilizar, duración y vigencia de los mismos y mecanismos para su renovación. Normas de aplicación al transporte de mercancías peligrosas relativas a la seguridad de las operaciones de transporte y a las maniobras de carga y descarga, envasado y embalado de las mercancías, señalización de los bultos e inspección y aprobación de los vehículos. Normas de circulación y restricciones al tráfico relativas al transporte de mercancías peligrosas.

7.9 Nociones elementales acerca del contenido del Acuerdo sobre Transportes Internacionales de Mercancías Perecederas y sobre los vehículos especiales utilizados en estos transportes. Normas españolas aplicables al transporte de mercancías perecederas en lo relativo a temperaturas de transporte, manejo de las mercancías y controles e inspecciones periódicas de los vehículos.

7.10 Transporte de animales vivos. Transporte y control dentro del territorio de la Unión Europea: Condiciones de transporte; documentación; responsabilidad en el transporte; interrupciones y retrasos; inspección y control; medidas cautelares. Importación procedente de terceros países.

## **8. Seguridad en carretera**

8.1 El permiso de conducción: Clases de permiso que habilitan para la conducción de vehículos de transporte de mercancías; edad y experiencia requeridas para obtener tales permisos; vigencia del permiso de conducción.

8.2 Normas aplicables en materia de circulación de los vehículos: Lugar en la vía; velocidad; prioridad de paso; vehículos y transportes especiales; incorporación a la circulación; adelantamiento; parada y estacionamiento; cruce de pasos a nivel y puentes levadizos; utilización del alumbrado; advertencias de los conductores; señalización vial; señales en los vehículos.

8.3 Elementos que afectan a la seguridad en la conducción: Criterios a tener en cuenta en relación con las condiciones psicofísicas del conductor; criterios a tener en cuenta en relación con el modo de conducir; criterios a tener en cuenta en relación con las características y estado del vehículo y sus distintos elementos; criterios a tener en cuenta en relación con la correcta carga y estiba de las mercancías a transportar; criterios a tener en cuenta en relación con las características de las infraestructuras viarias por las que se vaya a circular y su estado de conservación; criterios a tener en cuenta en relación con las condiciones atmosféricas y de tráfico en las que se vaya a realizar la conducción. En especial, criterios a tener en cuenta para la conducción en caso de accidente y procedimientos adecuados para evitar la repetición de accidentes o de infracciones graves.

## **LA COMPETENCIA:**

Se conoce como competencia al conjunto de empresas que ofrecen productos iguales (o similares) a los de nuestra empresa o producen bienes "sustituyes"(que sustituyen en el consumo a nuestros productos).

Es usual que cuando hablamos de competencia nos venga a la mente empresas que son nuestra directa competencia: aquellas que producen o comercializan los mismos productos . Pero la competencia no se limita al caso de las empresas que compiten con la nuestra directamente(con los mismos productos). También se considera competencia a las empresas que ofrecen productos que pueden sustituir a los nuestros.

También deben ser consideradas como competencia todas aquellas medidas y acciones que impiden que nuestro producto llegue al mercado. Hay que tener presente que no siempre nuestros competidores recurren a métodos éticamente aceptables, muchas veces aprovechan ciertos vacíos legales para emplear métodos éticamente muy cuestionables. En previsión de cualquier sorpresa, siempre debemos estar atentos a las acciones que tomen nuestros competidores, especialmente en aquellas que puedan influir en la distribución la publicidad y la venta de nuestro producto.

**EJEMPLO:** Los bienes sustitutos y la competencia

En el mercado existe toda clase de bienes y productos. La gran mayoría de ellos no compiten entre si aunque en última instancia si lo hace. Si consideramos un producto cualquiera, como una bebida gaseosa (negra), por ejemplo, es fácil identificar que su competencia directa esta constituida por otras bebidas gaseosas del mismo tipo. Surgen así las diferentes marcas (coca cola, pepsicola, royalcrown cola y otras) entre las que la competencia es evidente. Pero tampoco es difícil darse cuenta que las bebidas gaseosas de otro tipo y sabor ("amarillas", "naranjas", "rojas", etc.), también forman parte de la competencia de la gaseosa negra.

Se puede concluir entonces que todas las bebidas gaseosas compiten entre sí, sin importar mucho si tienen determinado color o sabor.

Un análisis mas detenido, empero, nos indica que las gaseosas también compiten con los refrescos de sobre que se han hecho muy populares en los últimos años (probablemente a causa de su mayor rendimiento). Entonces una conclusión preliminar nos indica que nuestra gaseosa compite directamente con 3 o4 marcas de gaseosa del mismo tipo, así como con más de una docena de marcas de gaseosas de otros colores y sabores. Indirectamente se puede añadir, también compite con cerca de marcas y tipos de refrescos de sobre, y de jugos naturales procesados con conservadores y adecuadamente envasados de frutas ¿Pero allí terminan sus competidores?

Si seguimos reflexionando sobre el asunto de autoridad encontraremos que la finalidad básica de una gaseosa es calmar la sed y por supuesto existen muchas formas de calmar la sed. Tenemos otro tipo de bebida como las cervezas y las bebidas alcohólicas

en general ( aunque sea discutible si realmente aplacan la sed), además de productos como los helados y las diferentes frutas con las que se pueden preparar caseramente jugos o refrescos. Por último, el agua misma es un competidor serio de este producto. Todos estos productos, que como se ven son rivales entre sí son los llamados bienes sustitutos. Los bienes sustitutos son aquellos productos que pueden "sustituir" aún producto en su consumo o uso. Para la comercialización de cualquier producto se debe tener en cuenta tanto a los productos que constituyen la competencia directa como aquellos que son parte de la competencia indirecta y que se definen como bienes o productos sustitutos (como se dice en México: "son iguales, no más diferentes", es decir aunque distintos, su objeto es similar o es el mismo). Sin embargo, decíamos que en última instancia todos los productos compiten entre sí. Así, un auto puede competir con una bebida gaseosa o con un par de zapatos. La manera en que lo hacen es a través de la prioridad que alcanza en las decisiones de consumo de las personas. Si para una persona resulta muy importante adquirir un auto es probable que restrinja su consumo de gaseosas, de zapatos, o de artículos que esta persona considera no prioritarios ( por lo menos durante un tiempo). Y es que en última instancia todos los bienes compiten entre sí guiados por un objetivo elemental: el "bolsillo" de sus potenciales clientes o consumidores.

Toda empresa debe tener cuidado en sus estrategias de ventas y nunca debe perder de vista que tienen competidores en los bienes sustitutos. Algunos años atrás un detergente ingresó en un mercado regional con una estrategia muy agresiva. Ofreció coimas a distribuidores de productos similares para que no cumplan con distribuir de manera adecuada los productos que eran competidores directos (otras marcas de detergente). La estrategia dio resultados hasta que los competidores reaccionaron ofreciendo mayores coimas para que hagan lo mismo con el nuevo detergente, es decir, que cuidan su distribución como es obvio, las coimas redujeron los márgenes de utilidad normales por lo que aumentaron de precio los detergentes, beneficiando con ello el consumo de otros bienes sustitutos, como los jabones para el lavado de ropa. De este modo empezaron a afectarse todas las marcas de detergentes resultaron beneficiados los bienes sustitutos. Después de algún tiempo se tuvo que suspender esta estrategia de coima pues cada vez se necesitaban mayores coimas y las utilidades disminuían obligando a nuevos incrementos en el precio de los detergentes. La estrategia no dio



resultado pues no tuvo en cuenta que existía la gran posibilidad de beneficiar a los competidores indirectos, es decir, no se pensó en los bienes sustitutos.

### **COMPETENCIA O GUERRA DE EMPRESAS:**

Se debe tener en cuenta que para muchos empresarios (y teóricos del marketing) el mundo de los negocios ha sido y es desde siempre, un campo de batalla. Y realmente no les falta razón. Los campos de batalla y los mercados tienen muchos elementos comunes. El éxito militar y el éxito en el mundo de los negocios se alcanzan a través de una buena estrategia, de un adecuado liderazgo que permite sacar provecho de los recursos humano disponible, de una organización eficiente y de sistemas de comunicación e información adecuadas y, sobre todo oportunos.

**EJEMPLO:** Olvidarse de la competencia suele costar caro.

Por eso digo: conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo; en cien batallas, nunca estarás en peligro. Cuando ignoras al enemigo pero te conoces a ti mismo, tus posibilidades de perder o ganar son las mismas si ignoras tanto a tu enemigo como a ti mismo es seguro que en cada batalla estarás en peligro.

La cita fue escrita hace más de dos mil años por el filósofo y teórico militar chino Sun tzu y sus recomendaciones no han dejado de tener vigencia, tanto en el arte de la guerra como en la vida misma, y, por supuesto, en el mundo de los negocios, donde las mejores estrategias comerciales pueden fracasar es que no han tomado en cuenta las reacciones de los competidores.

Una importante cervecería, ubicada esta última en el sur del país. Precavidos, los ejecutivos de la cerveza capitalina, a la que denominaremos cerveza "capital" encargaron a una prestigiosa firma consultora un estudio del mercado. Un estudio del mercado al que querían ingresar de la evaluación del mercado sureño habían concluido que el conocido sentimiento regionalista sureño y la tradición de la excelencia local (que denominaremos) "sureña") se constituían en los más importantes obstáculos que habían que superar. Luego de interminables reuniones e infatigables discusiones, los marketeros de la cerveza capital idearon una estrategia basada en premiar el consumo de aquellos que prefieren su marca. Según sus análisis el esfuerzo inicial de la

publicidad de la cerveza capital debía concentrarse en una campaña que ofreciera a quienes consumieran dichas cervezas una vasta gama de obsequios , los mismos que se entregarían quienes mostraran determinadas cantidades de tapas ( las conocidas "chapitas") de la capital para estos ejecutivos ni el regionalismo ni la calidad de la cerveza local serian suficiente para resistir la tentación de obtener interesantes obsequios, desde toallas, manteles , paraguas, etc., hasta llegar a relojes y radios de regular valor. Lógicamente, a mayores cantidades de chapitas, los obsequios serian de mayor valor.

Un par de semanas antes de la puesta en de la campaña de la capital, algunos ejecutivos de la cerveza sureña llegaron a enterarse de ellas. Ya desde algunos meses sabían que la capital iba a ingresar a competir en el mercado "natural" de la sureña, mercado en que la sureña no había tenido competidores serios durante varias décadas y al que prácticamente habían monopolizado. Con la precaución del caso, los ejecutivos de sureña ya habían evaluado algunos proyectos y estrategias de marketing "su"mercado pero al conocer las intenciones de la cervecera rival diligentemente decidieron aplicar una contra campaña en efecto, días antes de iniciarse la campaña promocional de la capital, los ejecutivos de la sureña encargaron a numerosas personas allegadas ala empresa, la recolección de chapitas de la cerveza capitalina en la propia ciudad de origen de esta cerveza , vale deciden la propia capital. Como en esta última ciudad la cerveza de mayor consumo era la capital, no tuvieron problemas en recolectar miles de chapitas, acumulando cerca de cien mil de ellas. Grande fue la sorpresa de la cervecería capitalina cuando a los dos o tres días de iniciada su campaña en la ciudad sureña, muchas personas se acercaron a sus distribuidores con las chapitas suficientes para retirar en un solo día todos los obsequios ofrecidos, dando fin a la campaña a penas esta había empezado.

### **LO QUE DEBEMOS SABER SOBRE LA COMPETENCIA:**

La competencia hace empresas competitivas. Una empresa competitiva es una empresa eficiente y eficaz. La competencia obliga a las empresas ser cada vez mejores.

Solo en un ambiente competitivo es posible diseñar políticas y programas de mejoramiento de los procesos productivos y de gestión empresarial. Así en un principio, la competencia obliga a las empresas a mejorar sus procesos productivos. Hoy en día se piensa en el factor trabajo (las personas) como el elemento más importante para mejorar la competitividad (la productividad) de las empresas.

Sin embargo, si bien un ambiente competitivo es importante para conseguir la mayor eficiencia posible de las empresas este también supone que las empresas deben saber desenvolverse en él. Un aspecto muy importante para una empresa que se desenvuelve en un ambiente competitivo tienen que ver con los competidores. Necesarios e imprescindibles para la existencia de un mercado saludable, es también una amenaza en el buen sentido de la palabra, que toda empresa debe tener presente. La empresa tiene que informarse acerca de sus competidores para no ser sorprendidas por ellos.

Entonces surge la pregunta: ¿qué es lo que debemos saber de la competencia? La respuesta es simple: todo evidentemente conocer todo sobre nuestros competidores es prácticamente imposible. Se requeriría una detallada investigación que talvez nunca puede estar determinada del todo (y que seguramente sería muy costosa). Sin embargo, una de las maneras mas sencillas de conocer a nuestros competidores es haciéndonos preguntas sobre ellas. Mientras más preguntas podamos hacer sobre ellos mejor, y mientras tengamos más respuestas a dichas preguntas mucho mejor. Lógicamente la lista de preguntas puede ser interminable. A manera de ejemplo, y con la atención de alentar a nuestros lectores la formulación de muchos más, presentamos las siguientes preguntas:

\* ¿Quiénes y cuántos competidores tenemos?

\* ¿Quién es el líder y porque?

\* ¿Qué participación tienen nuestros competidores en el mercado?

\* ¿Cuáles son sus niveles de ventas, producción, empleo, capital?

\* ¿Cómo han evolucionado y en que tiempo?

- \*¿Quiénes son sus proveedores?
- \*¿Quiénes son sus principales clientes?
- \*¿Existe una integración entre los competidores y sus proveedores?
- \*¿Cuáles son sus canales de distribución?
- \*¿Cuáles son sus área de influencia?
- \*¿Hay segmentación en el mercado?
- \*¿Se utiliza mucho la publicidad y de que tipo?
- \*¿Trabajan mucho con financiamiento? ¿De qué tipo?
- \*¿Qué estrategia de ventas tienen?
- \*¿Qué política de ventas usan más? ¿Al contado o al crédito?
- \*¿Trabajan con el sector informal?
- \*¿Cuáles son los principales productos de sus competidores?
- \*¿Qué organización tienen?
- \*¿Cuál es su nivel de calificación de sus directivos?
- \*¿Los consumidores están satisfecho con nuestros competidores?

### **EL SIGNIFICADO DE LA COMPETENCIA:**

Como primera medida se debe distinguir entre noción común de la competencia y un modelo de competencia perfecta. La noción común acerca del proceso competitivo está basada en el concepto de rivalidad entre quienes hacen transacciones económicas.

### **LA RIVALIDAD:**

En un mundo de escasos recursos, necesariamente habrá rivalidad entre los vendedores y rivalidad entre los compradores. El comportamiento de rivalidad entre los vendedores pueden adoptar muchas formas: publicidad, mejoras en la calidad del producto, promoción de venta, desarrollo de nuevos productos etc. La rivalidad entre compradores también adopta muchas formas: busca mejores negocios ideando formas de aprovecharse de descuentos de cantidades, ofreciendo un precio más alto para obtener un producto que es de oferta fija etc.

### **LA COMPETENCIA PERFECTA:**

Básicamente, un mercado que se caracteriza por la competencia perfecta es aquel en el cual ningún comprador o vendedor individual influye sobre el precio con sus compras o ventas.

### **LA COMPETENCIA PERFECTA Y RIVALIDAD:**

A la definición de competencia perfecta se le habría podido agregar la cualidad adicional de una carencia total de rivalidad. Ya que una vez que suponemos que existe información perfecta, realmente no hay rivalidad en el mercado y, por lo tanto, ningún proceso de mercado que analizar. En verdad, en un mercado perfectamente competitivo estarán ausentes todas las señales de rivalidad y no habrá incentivo para hacer publicidad, ni habrá necesidad de investigación del mercado e indudablemente no habrá diferenciación porque el producto es homogéneo..En resumen, ninguna actividad por parte de los individuos se puede clasificar como rivalidad en un mercado perfectamente competitivo.

### **LA ESTRATEGIA COMPETITIVA Y EL MARKETING:**

El marketing o mercadeo es el arte y conocimiento de aprovechar bien las oportunidades de incrementar las ventas de una empresa, mientras que la estrategia competitiva mantiene la posición de la empresa (producto) en el mercado no es suficiente aunque sí muy importante conocer las necesidades de un mercado. No tienen sentido que los directivos de una empresa en particular descubran las necesidades de los mercados que pretenden atender, si otras empresas lo saben. Es necesario diseñar una estrategia competitiva y lograr una ventaja sobre las demás empresas que permitan

mantener nuestro producto y nuestra empresa en el mercado, e inclusive desplazar a la competencia.

La formulación y el diseño de una estrategia competitiva deben incluir el análisis del entorno de la empresa para tratar de identificar las oportunidades desfavorables a la empresa (comerciales y otras) y poder aprovecharlas.

El entorno empresarial no solo nos ofrece oportunidades sino también presenta riesgos y amenazas que operan en contra de los objetivos de la empresa. Por lo tanto, es necesario estar muy atento a las circunstancias externas a las empresas.

Sin embargo, el mayor potencial de una empresa está en su interior: en el desarrollo de los factores de producción y las personas, las empresas, como las personas tienen fortalezas (sus capacidades internas) y debilidades (su limitación y otras características negativas).

Identificar tanto las unas como las otras es muy importante para, en un caso, potenciarlas, y en el otro, minimizarlas.

### **EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA:**

Lo primero que ha de dejarse en claro es que una empresa enfrenta una serie de amenazas que afectan sus decisiones. Anticipar y conocer tales amenazas es parte del diseño de una estrategia competitiva, y en ella tiene especial importancia el estudio de mercado y el análisis industrial las amenazas que enfrentan pueden resumirse en lo siguiente.

- 1.- Empresas competitivas que producen el mismo producto.
- 2.- Empresas rivales que producen bienes sustitutos.
- 3.- Empresas que producen bienes complementarios
- 4.- Empresas que producen los insumos requeridos para la fabricación del producto.
- 5.- Los compradores del producto

6.- Las normas legales que regulan el sector.

Mantenerse "al día" en lo concerniente en la competitividad exige constante preocupación por parte de la gerencia. La regla que la empresa ha de seguir es simple: no creer en ningún momento que el mercado "está ganado". En el instante menos pensado una empresa rival puede apoderarse de su mercado. Históricamente se ha observado que las empresas que han creído que contaban con un mercado cautivo frecuentemente han caído en el error de sentirse tan seguras como para perder posteriormente lo conquistado.

Una forma de llevar a cabo la estrategia competitiva es mediante el seguimiento de la situación del mercado día a día. Conviene efectuar periódicamente un análisis según la pauta descrita arriba y cumplir con el checklist anotado, además de realizarse estudios periódicos de seguimiento de nuestro desempeño empresarial.

### **LOS 10 PRIMEROS PASOS PARA HACER UNA EMPRESA:**

1.- DEFINIR EL PRODUCTO

2.- ELEGIR A SU CLIENTE

3.- ESTABLECER LA UBICACIÓN

4.- LA FORMALIZACION

5.- EQUIPOS Y MOBILIARIO

6.- UBICAR A LOS PROVEEDORES

7.- CONTRATAR PERSONAL

8.- CAPACITACION DEL PERSONAL

9.- LANZAMIENTO Y PROMOCIÓN

10.- AJUSTES

## CLASIFICACIÓN DEL TRANSPORTE TERRESTRE

**Arto. 3** Según el **ámbito territorial**, El transporte público terrestre se clasifica en :

**a) Transporte Nacional:** es el que se realiza en todo el territorio de la República de Nicaragua, transportando pasajeros o carga, o una combinación de ambos.

**b) Transporte Internacional:** es el servicio de transporte de pasajeros o carga, o de ambos, que realizan los transportistas nacionales fuera de las fronteras de Nicaragua, circulando con destino al territorio nacional. También incluye el ingreso de personas que provienen del extranjero, o que se encuentren en tránsito hacia otro país. Este servicio se regirá por las disposiciones contempladas en la presente Ley, y por los tratados o convenios que Nicaragua suscriba con otros países en relación a la materia, bajo el principio de reciprocidad.

**Arto. 4 Las Modalidades** del transporte público terrestre son las siguientes:

**a) Transporte de pasajeros:** El que se presta en forma regular, y que moviliza a personas de un lugar a otro dentro del territorio nacional, hacia otros países o viceversa, sujeto a frecuencias e itinerarios para la salida y llegada de autobuses.

**b) Transporte de carga:** El traslado de bienes y todo tipo de objetos, sólidos o líquidos, que se presta a terceros.

**c) Transporte Mixto:** es el que moviliza simultáneamente personas y carga, siempre y cuando esta última no exponga la seguridad de los usuarios. Este servicio funciona únicamente en zonas rurales alejadas.

**d) Transporte de Turismo:** El que se presta en forma no regular, destinado al traslado de personas con fines recreativos, culturales y de esparcimiento hacia centro o zonas de interés turístico. Este servicio se prestará en unidades modernas que podrán



desplazarse libremente por todo el territorio nacional, sin sujeción a horarios o rutas determinadas. En cada unidad deberá ir un guía turístico.

Atendiendo su operación y tipo de vehículo, se clasificarán en:

1.- Turismo de excursión.

2.- Turismo de primera.

3.- Turismo de lujo.

**e) Transporte especial:** es el que moviliza personas en rutas e itinerarios muy particulares. Establecerán sus propios recorridos y tendrán paradas diferentes a las usadas por el transporte público. No está disponible al público en general, solamente para el usuario específico que lo solicita, y se clasifica así:

**1.- Transporte escolar:** es el que se realiza con el único objetivo de transportar estudiantes, desde su casa de habitación hasta el centro de estudios o viceversa.

Las unidades de transporte escolar deben reunir requisitos mínimos de seguridad y confort para los estudiantes, como: ventanas de seguridad, luces de parqueo, puertas de emergencia, botiquín de primeros auxilios y personal de vigilancia.

**2.- Transporte de personal:** es el que facilitan gratuitamente las entidades públicas o privadas a su personal.

## **TRANSPORTE DE PASAJEROS**

**Arto.10** El Transporte de pasajeros, según su **radio de acción**, se clasifica en :

**a.- INTERMUNICIPAL:** es el transporte de pasajeros que se realiza entre diferentes municipios.

**b.- INTRAMUNICIPAL:** es el transporte de pasajeros dentro de los límites de un mismo municipio, y se clasifica así:

**1.- Urbano colectivo:** estará conformado por un sistema de rutas que estructuran una red las que puedan funcionar con servicios de condición convencional circunscrito a los límites urbanos de la ciudad por lo cual han sido autorizados. Dentro de este sistema podrán operar los **servicios rápido y semi rápidos.**

**2.- Suburbano:** es el que se realiza entre núcleos urbanos y las poblaciones adyacentes.

**3.- Rural:** es el que se realiza entre poblados, valles y comarcas entre sí, en el ámbito de un mismo municipio.

**Arto.11** El servicio de transporte de pasajeros, atendiendo a **la calidad del servicio y al tipo de vehículo**, se clasifica en:

**a) COLECTIVO:** es el que utiliza un determinado número de personas con rutas y horarios previamente establecidos;

**1.- Convencional u ordinario:** es el que moviliza pasajeros en dimensiones colectivas en forma regular, en rutas y horarios previamente establecidos, autorizado para subir y bajar pasajeros a lo largo del trayecto.

**2.- Expreso:** es un servicio que moviliza pasajeros de un lugar a otro, en rutas y horarios previamente establecidos, sin detenerse hasta llegar a su destino. Tiene una condición superior al convencional, con mejores unidades, más rápido, directo y confortable. Es un servicio adicional, simultáneo y alternativo al servicio ordinario o convencional.

**3.- Ejecutivo o de lujo:** es el que moviliza pasajeros directamente a su lugar de destino. Tiene una calidad superior al expreso y se distingue por el uso de unidades modernas con especificaciones especiales que brinda comodidad adicional, tales como: aire acondicionado, asientos individuales reclinables, servicio de azafatas, ambiente

musical, videos, cortinas etc. Utiliza terminales exclusivas y especiales en cuanto a comodidad, atención y seguridad.

**b) SELECTIVO:** es el que utiliza un determinado número de personas sin rutas ni horarios previamente establecidos. El servicio de transporte selectivo de Taxis se clasifica en:

**a) Taxis locales o ruleteros:** vehículo de servicio público de transporte individualizado, circunscrito a los límites urbanos de cada ciudad. No tiene rutas fijas ni programación de viajes, ni horarios de estricto cumplimiento. No tiene lugares específicos de abordaje o desabordaje de pasajeros.

**b) Taxis interlocales:** servicio expreso que se realiza directamente entre dos ciudades o localidades, en una ruta previamente establecida con recorrido fijo. Los viajes se efectúan en forma directa, de terminal a terminal, conforme a las necesidades de la demanda.

**b) Taxis de parada:** es un servicio exclusivo que tiene lugar de arranque previamente establecido (hoteles, mercados., aeropuertos, etc.,) y con un destino fijado a solicitud del usuario.

**Arto. 12** Todos los concesionarios del servicio de transporte público de pasajeros y turismo, están obligados a proteger a los usuarios por los daños que sufran por la prestación del servicio, a través de una **Póliza de Seguro** que protegerá al usuario desde que aborde hasta que descienda del vehículo.

El monto de dicha Póliza, sus variaciones, y la protección del equipaje del viajero, serán establecidos en el **Reglamento** de la presente Ley.

**Arto. 13** El MTI, en coordinación con la municipalidades en los casos que corresponda, fijará el **número de unidades** que funcionarán en cada ruta o modalidad, a partir de un adecuado estudio de las necesidades de la población, así como de la necesidad de mantener un equilibrio entre oferta y demanda, que permita a los concesionarios obtener márgenes de utilidades aceptables para mantener un capital y las modernizar

las unidades de transporte. Para tal efecto, se tomarán en consideración las recomendaciones del último **Plan Nacional de Transporte**.

**Arto. 14** El **MTI**, en coordinación con los municipios, será la institución responsable de llevar un control sobre las concesiones que se otorgan y para tal fin establecerá el **Registro Nacional de Concesiones**.

**Arto. 15** Las normas técnicas del transporte de pasajeros y turismo, el tipo de vehículos, capacidad de los mismos, años de funcionamiento o vida útil, y otras características serán establecidas en el Reglamento de la presente Ley.

## **COMPETENCIA**

**Arto. 31** El **Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI)** es el ente regulador del transporte terrestre a nivel nacional. Esta competencia será compartida con los municipios en los casos que la presente Ley establezca.

**Arto. 32** El **MTI** es el órgano administrativo encargado de otorgar concesiones en el servicio de transporte en las siguientes modalidades:

- a) Nivel internacional
- b) Intermunicipal (incluido taxis interlocales)
- c) Transporte turístico
- d) Transporte de carga pesada y/o especializada

**Arto. 33** Corresponde a los consejos municipales el otorgamiento de concesiones en las siguientes modalidades:

- a) Nivel intramunicipal: urbano, suburbano, rural, taxis ruleteros, y taxis de parada
- b) Carga liviana y comercial
- c) Transporte especial: colegial y transporte de personal

Estas concesiones se otorgarán conforme a las cuotas asignadas por el último Plan Nacional de Transporte. En los casos en que éste no haya sido elaborado, o sus cuotas hayan sido completadas, pero se requiera otorgar nuevas concesiones, los municipios

deberán enviar solicitudes, debidamente justificadas, para su debida aprobación por parte del **MTI**. Corresponde a los consejos municipales decidir, mediante los procedimientos establecidos en la presente Ley, a quienes otorgará dichas concesiones.

Los municipios enviarán informes trimestrales al **MTI** sobre la cantidad y tipo de concesiones aprobadas, para actualizar el Registro Nacional de Concesionarios.

## **TERMINALES DE PASAJEROS**

**Arto. 55.-** El **MTI** autorizará el diseño y plano de construcción de las terminales de pasajeros. Los municipios otorgarán el correspondiente permiso de construcción conforme las políticas de desarrollo urbano de cada localidad.

**Arto. 56.-** Para la prestación del servicio de transporte público de pasajeros, los concesionarios deberán contar con terminales de origen y destino, que sean cómodas, higiénicas y seguras donde le puedan brindar un buen servicio al usuario.

**Arto. 57.-** Los edificios de las terminales de pasajeros deberán tener área techada, asientos de espera, servicios de venta de alimentos, comunicación moderna, sanitarios e instalaciones que brinden seguridad y confianza a los usuarios.

**Arto. 58.-** Las terminales de pasajeros podrán ser construidas y administradas directamente por personas naturales o jurídicas, o por las municipalidades, a través de empresas municipales o mixtas, con participación de los particulares.

**Arto. 59.-** Para construir o remodelar terminales de pasajeros a niveles internacionales el concesionario deberá contar con la opinión del Instituto Nicaragüense de Turismo.

**Arto. 60.-** La explotación, operación y características de las terminales de pasajeros se establecerán en el Reglamento de la presente Ley.

## VI. CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación realizados sobre el sistema denominado el desarrollo del sector transporte en la ciudad de Matagalpa, se describen las conclusiones siguientes:

1. La oferta y la demanda son dos factores muy importantes para el desarrollo del sector transporte.
2. El financiamiento para el sector transporte no existe por que no hay una banca estatal que realice prestamos a largo plazo y a intereses bajos.
3. La infraestructura de la ciudad de Matagalpa ha venido mejorando para así dar una mejor imagen a futuros inversionistas de transporte.
4. Las capacitaciones son muy buenas por que así se obtiene una mejor productividad, mayor eficiencia y una mejor atención a los usuarios.
5. Obtener mejores rutas para evitar accidentes y el usuario se sienta satisfecho con el servicio brindado.
6. Las leyes que rigen el sector transporte son tan importantes para el usuario y para el transportista.
7. En cuanto a la competencia hay que ir mejorando para brindar un mejor servicio a la población en general

## VII. BIBLIOGRAFIA

D. Stuart H., Generalidades de Geografía Humana.  
Guía de estudio Mayo 1998.

Philip Kotler, Gary Armstrong, Fundamentos de mercadotecnia-  
4ta edición Prentice Hall.

Stoner Freeman Gilbert, Administración.  
6ta edición.

Economía Empresa.  
1era edición.

Alcaldía Municipal de Matagalpa, Boletín informativo 2004.

Alcaldía Municipal de Matagalpa, [www.alcaldiamatagalpa.gob.ni](http://www.alcaldiamatagalpa.gob.ni)

[rpublicas@mti.gob.ni](mailto:rpublicas@mti.gob.ni)

DIRECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Managua, 15 Junio del 2004

AMEROS



ANEXO 3

INDICADORES	SISTEMAS			
	INTERURBANO TRONCAL	INTERURBANO SECUNDARIO	INTERMUNICIPAL Y RURAL	TAXIS INTERLOCALES
RUTAS OPERANDO	19	22	332	18
VIAJES PROMEDIO DIARIO/UNIDAD	1,309	1199	3,736	1,449
KILÓMETROS MENSUALES (MILES)	2,539.9	12,621.9	4,530.8	1694.1
PASAJEROS MENSUALES (MILES)	1,881.3	12,571.0	4,140.5	448.6
KILÓMETROS DIARIOS UNIDAD	213.4	238	155	191
PASAJEROS DIARIOS UNIDAD	196	242	141	51
KILÓMETROS PASAJEROS	1.34	0.98	1.099	3.75
PASAJEROS / UNIDAD/ VIAJES	48	68	43	13

**CIFRAS DE LAS OPERACIONES DE LA DGTT**

## ENCUESTA

Somos estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, estamos realizando un estudio acerca del transporte en la ciudad de Matagalpa para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas.

Agradeciendo su valiosa cooperación.

1. ¿Conoce la misión y visión del sector transporte en la ciudad de Matagalpa?
2. ¿Cuáles son las fortalezas del sector transporte en al ciudad de Matagalpa?
3. ¿Cuáles con las debilidades del sector transporte en la ciudad de Matagalpa?
4. ¿Cuáles son las oportunidades del sector transporte en la ciudad de Matagalpa?
5. ¿Cuáles son las amenazas del sector transporte en la ciudad de Matagalpa?
6. ¿Cuál es el origen del sector transporte en la ciudad de Matagalpa?
7. ¿Cómo ha sido el desarrollo económico del sector transporte en la ciudad de Matagalpa?
8. ¿Cuáles son los retos y estrategias del sector transporte en la ciudad de Matagalpa?
9. ¿Cuáles son las características del sector transporte en la ciudad de Matagalpa?
10. ¿Cuáles son los factores que mas afectan al sector transporte en la ciudad de Matagalpa?
11. ¿Con el financiamiento económico departe del gobierno, a que áreas del sector transporte hacen mas énfasis y así brindar un mejor servicio a la sociedad?

12. ¿Del ingreso total del transporte en Nicaragua que porcentaje aporta el transporte en Matagalpa?

13. ¿Cuáles son las políticas del sector transporte?

14. ¿Qué opina en cuanto a la tecnología e infraestructura del sector transporte en la ciudad de Matagalpa?

15. ¿Cuál es el total de la demanda y oferta del servicio transporte en la ciudad de Matagalpa?

16. ¿Cómo cree usted que es la calidad del servicio transporte en la ciudad de Matagalpa?

17. ¿Les afecta en aumento del combustible en cuanto al precio del servicio transporte?

SI

NO

Por que:

18. ¿Las políticas del gobierno son convenientes para el gremio transporte?

ANEXO 1

Cuadro #1

Evolución de la red vial

(En kilómetros)

<b>Año</b>	<b>Carreteras pavimentadas</b>	<b>Carreteras revestidas</b>	<b>Caminos de Todo tiempo</b>	<b>Caminos de Estación seca</b>	<b>Tiempo Total</b>
1980	1560	2549	4655	9373	<b>18137</b>
1985	1569	2758	5064	5606	<b>14997</b>
1990	1598	2802	5171	5716	<b>15287</b>
1994	1717	2150	5002	8277	<b>17146</b>
1995	1717	2150	5002	8277	<b>17146</b>
1996	1746	2135	5716	8414	<b>18011</b>

Cuadro #2

Diagnostico de la red vial

(En términos porcentuales)

<b>Tipo de Superficie</b>	<b>Km</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
<b>Pavimento</b>	1746	349	524	874
<b>Revestido</b>	2135	427	640	1067
<b>Todo tiempo</b>	5716	1142	1715	2859
<b>Estación seca</b>	8414			8414
<b>Total</b>	<b>17011</b>	<b>1918</b>	<b>2879</b>	<b>13213</b>
<b>%S/Est. Seca</b>	100%	11%	16%	13%
<b>%C/Est. seca</b>		20%	30%	50%

Cuadro #3

Centroamérica. Estado de la red vial

(En términos porcentuales)

<b>País</b>	<b>Total Superficie</b>	<b>Bueno</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>
<b>Guatemala</b>	13238	35%	30%	35%
<b>El Salvador</b>	997	25%	45%	30%
<b>Honduras</b>	14606	40%	30%	30%
<b>Nicaragua</b>	18011	11%	73%	16%
<b>Costa Rica</b>	35705	6%	55%	39%

Anexo #2

Cuadro #4

Carga manejada en los puertos de Nicaragua

(En toneladas métricas)

Rubros	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>Importaciones</b>	278786	271603	352875	258227	386240	228481
<b>Exportaciones</b>	287180	160176	151787	206372	240597	197522
<b>Total</b>	<b>287180</b>	<b>431779</b>	<b>504662</b>	<b>564599</b>	<b>616837</b>	<b>426003</b>
<b>Importaciones</b>	567958	725508	747082	871344	820784	387854
<b>Exportaciones</b>	707188	0	12177	3614	0	0
<b>Total</b>	<b>707188</b>	<b>725508</b>	<b>759259</b>	<b>874958</b>	<b>820784</b>	<b>387854</b>
	55262	36423	48663	70707	22972	10042
	48872	21991	24762	42806	27740	13278
	10633	12770	21741	18199	13685	8346
					6146	2360
	13387	12022	15033	31829	23310	11566
					5237	3180
	1401308	1240493	1373720	1603098	1536711	862629

Cuadro #5

Trafico de carga y pasajeros, Aeropuerto Internacional Sandino

Libras y pasajeros

Año	Carga Dese.	Carga emb.	Pasajeros sal.	Pasajeros ent.
1995	16942639	7687788	194575	194944
1996	16870057	10289935	201282	197679
1997	9475077	6767953	108579	392623

