



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE COMERCIAL EN TAXI CONVENCIONAL  
“TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA, DEL CANTÓN  
SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA,  
AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: ALEXANDRA MERCEDES MUÑOZ MURILLO**

**TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE COMERCIAL EN TAXI CONVENCIONAL  
“TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA, DEL CANTÓN  
SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA  
AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: ALEXANDRA MERCEDES MUÑOZ MURILLO**

**TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**La Libertad, Octubre del 2013.**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutora del trabajo de **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE COMERCIAL EN TAXI CONVENCIONAL “TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA”, DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA, AÑO 2013-2014”**, elaborado por la Sra. ALEXANDRA MERCEDES MUÑOZ MURILLO, egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....  
**Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.**  
**TUTORA**

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis en especial a Dios por estar presente en todo momento y guiarme en cada uno de mis pasos.

A mi hija Bryanna Milena, por ser mi fuente de inspiración y fortaleza cada día de mi vida.

A mi esposo, Rubén, quien me ha brindado su apoyo incondicional para culminar con éxito mi carrera.

A mis padres, María y Juan, quienes me alentaron a seguir adelante, anhelando siempre mi preparación, siendo esta la mayor de las herencias que se puede recibir.

A mis hermanos, Mariuxi, Alexi y Felipe, por su apoyo moral.

Alexandra Muñoz Murillo

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco, en primer lugar a Dios, por darme sabiduría y entendimiento en la realización de esta tesis.

A mi tutora Ing. Sofía Lovato y a mis estimados maestros, que me han transmitido sus amplios conocimientos.

A la Universidad, porque me dio la oportunidad de seguir aprendiendo y ser una profesional.

Al Presidente de la Cooperativa, por brindarme la información necesaria para realizar este trabajo.

Alexandra Muñoz Murillo

## **TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc  
DECANA DE FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Econ. Félix Tigrero González, MSc.  
DIRECTOR DE ESCUELA  
INGENIERÍA COMERCIAL

---

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.  
PROFESORA-TUTORA

---

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.  
PROFESORA DE ÁREA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE COMERCIAL EN TAXI CONVENCIONAL  
“TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA” DEL  
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA  
SANTA ELENA, AÑO 2013 - 2014**

**Autora:** Alexandra M. Muñoz Murillo  
**Tutora:** Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.

**RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo de investigación desarrollado tiene como objetivo principal, elaborar un diseño organizacional para la cooperativa de transporte comercial en taxi convencional “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”, el mismo que permite mejorar la gestión administrativa de la cooperativa. El diagnóstico situacional realizado a la institución permitió evidenciar falencias en la estructura interna de la organización, además de una descoordinación de las funciones y deficiente asignación de responsabilidades en cada cargo, por lo que se propone la realización del presente diseño organizacional, que proporcione un direccionamiento estratégico para la toma de decisiones efectivas y oportunas a fin de contribuir en la coordinación efectiva de procesos y funciones. Se plantearon estrategias que conlleven al mejor desempeño de las actividades administrativas de la cooperativa y además permite que la imagen corporativa de la misma sea reconocida por la comunidad. La metodología empleada se basó en investigaciones cualitativas, bibliográficas y de campo, en las que se observaron los fenómenos tal como ocurrieron sin interferir de alguna manera en ellos, para luego ser analizados utilizando métodos y técnicas de recolección de datos, como ficha de observación, encuestas y entrevistas, lo que facilitó el estudio de la problemática. Para realizar la tabulación de las encuestas y entrevistas, se empleó el programa SPSS, por ser de fácil aplicación y rapidez en la elaboración de las tablas y gráficos estadísticos que permitieron un sencillo análisis de los resultados, considerados confiables y seguros. Se realizó la elaboración de la misión, visión, objetivos corporativos, que proyectan una mejor imagen corporativa. En base a toda la información recolectada se efectuó la propuesta del diseño organizacional, para que la administración efectiva de la cooperativa sea más eficiente y beneficie su desarrollo organizacional además de la excelencia en el servicio que brinda a la comunidad.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	III
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
TRIBUNAL DE GRADO .....	VI
RESUMEN EJECUTIVO .....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XI
ÍNDICE DE TABLAS .....	XII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIV
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO CONTEXTUAL .....	3
1. TEMA .....	3
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
3. LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
4. LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	8
5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	9
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>12</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
1.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	12
1.1.1. Concepto del Diseño Organizacional.....	12
1.1.2. Importancia del Diseño Organizacional .....	12
1.1.3. Dimensiones del Diseño Organizacional .....	13
1.1.4. Cultura Organizacional .....	14
1.1.5. Modelos de Diseño Organizacional .....	15
1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	18
1.2.1. Elementos de la estructura organizacional .....	19
1.2.2. Objetivos de la estructura organizacional .....	22
1.2.3. Tipos de estructura organizacional.....	22
1.3. ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE LA COOPERATIVA “TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA”.....	24
1.3.1. Concepto de Administración.....	24
1.3.2. Importancia de la Administración .....	25
1.3.3. Principios de la Administración .....	25
1.3.4. Elementos de la Administración .....	27
1.3.5. Antecedentes de la Cooperativa .....	27
1.3.6. Marco Situacional .....	28
1.4. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA .....	28
1.4.1. Misión.....	29

1.4.2. Visión .....	29
1.4.3. Objetivos Corporativos .....	29
1.4.4. Manuales Organizacionales.....	30
1.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	31
1.5.1. Análisis Situacional.....	32
1.5.2. Matriz Marco Lógico .....	32
1.5.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI.....	34
1.5.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE .....	35
1.5.5. Matriz FODA .....	35
1.5.6. Análisis de Porter .....	36
1.5.7. Matriz Competitividad .....	37
1.5.8. Estrategias Organizacionales.....	38
1.5.9. Cuadro de Mando Integral o BSC .....	38
1.6 MARCO LEGAL .....	39
1.6.1 Constitución de la República del Ecuador 2008 .....	39
1.6.2 Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 -2017 .....	40
1.6.3 Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario 2011 .....	40
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>41</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>41</b>
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	42
2.3.1 Por el Propósito: .....	42
2.3.2 Por el Nivel de Estudio: .....	43
2.3.3 Por el Lugar:.....	43
2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	44
2.4.1 Método Inductivo .....	44
2.4.2 Método Deductivo.....	44
2.4.3 Método Analítico .....	45
2.5. TÉCNICAS .....	45
2.5.1 Encuesta .....	45
2.5.2 Observación.....	45
2.6. INSTRUMENTOS .....	46
2.6.1 Cuestionario .....	46
2.6.2 Ficha de Observación.....	46
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	46
2.7.1. Población.....	46
2.7.2 Muestra.....	47
2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS .....	48
2.8.1 Procedimientos .....	48
2.8.2 Procesamiento .....	48
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>50</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>50</b>

3.1	Análisis de los resultados de la Observación aplicada a la cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” .....	50
3.2	Análisis de Entrevista aplicada a cooperativa “T. A. Ec. Rafael Correa” .....	51
3.3	Análisis de las Encuestas .....	53
3.3.1	Encuesta aplicada a los Clientes Frecuentes de la cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” .....	53
3.3.2	Encuesta aplicada a los Socios de la cooperativa.....	63
3.3.3	Encuesta aplicada a la Parte Administrativa .....	70
3.4	CONCLUSIONES .....	79
3.5	RECOMENDACIONES .....	80
	<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>81</b>
	<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE COMERCIAL EN TAXI CONVENCIONAL “TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA, AÑO 2013. ....</b>	<b>81</b>
4.1.	PRESENTACIÓN.....	81
4.2.	FILOSOFÍA .....	83
4.3.	MISIÓN .....	83
4.4.	VISIÓN.....	83
4.5.	OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	83
4.5.1.	Objetivo General.....	83
4.5.2.	Objetivos Específicos .....	84
4.6.	VALORES CORPORATIVOS .....	84
4.7.	LIDERAZGO PARTICIPATIVO .....	85
4.8.	LA ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	85
4.8.1.	Estructura Orgánica .....	86
4.8.2.	Orgánico Funcional .....	87
4.9.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	98
4.9.1.	Matriz de Marco Lógico .....	98
4.9.2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI.....	99
4.9.3.	Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE .....	100
4.9.4.	Análisis Situacional FODA .....	101
4.9.5.	Análisis De Porter .....	104
4.9.6.	Matriz De Competitividad .....	105
4.9.7.	Estrategias.....	106
4.9.8.	Cuadro de Mando Integral o BSC .....	107
4.10.	<b>PLAN DE ACCIÓN.....</b>	<b>108</b>
4.11.	<b>PRESUPUESTO.....</b>	<b>109</b>
4.12.	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>110</b>
4.13.	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>111</b>
4.14.	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>112</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1: Modelo Ailed Labrada Sosa .....	16
Gráfico 2: Modelo Richard Daft .....	18
Gráfico 3: Ubicación cooperativa .....	28
Gráfico 4: Género clientes .....	53
Gráfico 5: Edad .....	54
Gráfico 6: Frecuencia de uso del taxi.....	55
Gráfico 7: Lugares donde se dirige .....	56
Gráfico 8: Calidad del servicio .....	57
Gráfico 9: Motivos para trasladarse en taxi .....	58
Gráfico 10: Nueva alternativa .....	59
Gráfico 11: Relación recorrido-precio .....	60
Gráfico 12: Conocimiento del recorrido .....	61
Gráfico 13: Organización y control.....	62
Gráfico 14: Género socios.....	63
Gráfico 15: Nivel de escolaridad.....	64
Gráfico 16: Afiliación .....	65
Gráfico 17: Implementación de diseño organizacional.....	66
Gráfico 18: Labor de la directiva .....	67
Gráfico 19: Necesidad de manual de funciones .....	68
Gráfico 20: Importancia de un diseño organizacional .....	69
Gráfico 21: Género parte administrativa.....	70
Gráfico 22: Nivel de escolaridad parte administrativa.....	71
Gráfico 23: Distribución de funciones .....	72
Gráfico 24: Gestión administrativa .....	73
Gráfico 25: Conocimiento de actividades .....	74
Gráfico 26: Trabajo de directiva .....	75
Gráfico 27: Necesidad de manual de funciones .....	76
Gráfico 28: Necesidad diseño organizacional.....	77
Gráfico 29: Acogida de diseño organizacional .....	78
Gráfico 30: Modelo ajustado a la cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”	82
Gráfico 31: Organigrama cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” .....	86

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Determinación de la población .....	46
Tabla 2: Género clientes.....	53
Tabla 3: Edad .....	54
Tabla 4: Frecuencia de uso del taxi.....	55
Tabla 5: Lugares donde se dirige .....	56
Tabla 6: Calidad del servicio.....	57
Tabla 7: Motivos para trasladarse en taxi .....	58
Tabla 8: Nueva alternativa .....	59
Tabla 9: Relación recorrido-precio .....	60
Tabla 10: Conocimiento del recorrido .....	61
Tabla 11: Organización y control.....	62
Tabla 12: Género socios.....	63
Tabla 13: Nivel de Escolaridad .....	64
Tabla 14: Afiliación .....	65
Tabla 15: Implementación de diseño organizacional.....	66
Tabla 16: Labor de la Directiva .....	67
Tabla 17: Necesidad de Manual de Funciones.....	68
Tabla 18: Importancia de un diseño organizacional .....	69
Tabla 19: Género parte administrativa.....	70
Tabla 20: Nivel de escolaridad parte administrativa.....	71
Tabla 21: Distribución de funciones .....	72
Tabla 22: Gestión administrativa .....	73
Tabla 23: Conocimiento de actividades .....	74
Tabla 24: Trabajo de directiva .....	75
Tabla 25: Necesidad de manual de funciones .....	76
Tabla 26: Necesidad diseño organizacional.....	77
Tabla 27: Acogida de diseño organizacional .....	78

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1 : Operacionalización de variable independiente.....	10
Cuadro 2 : Operacionalización de variable dependiente.....	11
Cuadro 3: Manual de Funciones Asamblea General de Socios .....	87
Cuadro 4: Manual de Funciones Asesor Contable.....	88
Cuadro 5: Manual de Funciones Consejo Administrativo .....	89
Cuadro 6: Manual de Funciones Secretaria .....	90
Cuadro 7: Manual de Funciones Presidente.....	91
Cuadro 8: Manual de Funciones Vicepresidente .....	92
Cuadro 9: Manual de Funciones Gerente.....	93
Cuadro 10: Manual de Funciones Consejo de Vigilancia.....	94
Cuadro 11: Manual de Funciones Comisión de Educación .....	95
Cuadro 12: Manual de Funciones Comisión de Asuntos Sociales.....	96
Cuadro 13: Manual de Funciones Comisión de Ahorro y Crédito .....	97
Cuadro 14: Matriz de Marco Lógico.....	98
Cuadro 15: Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI .....	99
Cuadro 16: Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE.....	100
Cuadro 17: Análisis FODA.....	101
Cuadro 18: Matriz Estratégica FODA.....	102
Cuadro 19: Matriz de Competitividad .....	105
Cuadro 20: Cuadro de Mando Integral.....	107
Cuadro 21: Plan de Acción .....	108

**ÍNDICE DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
Anexo 1: Certificado de Gramatólogo .....	115
Anexo 2 Carta aval de la organización aceptando realizar el proyecto de investigación o titulación.....	116
Anexo 3: Actas de sesión de trabajo con el personal de la organización para determinar la situación.....	117
Anexo 4: Actas aprobando la misión, visión, filosofía, valores, estructura orgánica, estrategias y objetivos de la organización.....	120
Anexo 5: Actas de compromiso tanto con los miembros de la organización y estudiantes asesores administrativos para la ejecución de cada proyecto y seguimiento por tres meses.....	122
Anexo 6: Anexo Ficha de observación .....	123
Anexo 7: Formato Encuesta a los Clientes Frecuentes .....	124
Anexo 8: Encuesta a los socios .....	125
Anexo 9: Encuesta para la parte administrativa.....	126
Anexo 10: Fotos .....	127
Anexo 11: Programa Renova .....	128

## INTRODUCCIÓN

Las actitudes y los valores de la sociedad, determinan la silueta de los mercados y por lo tanto de las empresas. Es preciso mantener una correlación entre las estrategias, diseño organizacional y la estructura, puesto que esta ayuda a las empresas a adaptarse mejor; es decir, aprovechar las oportunidades y resistir las amenazas.

Actualmente la cooperativa de transporte comercial en taxi convencional “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” improvisa muchas de sus actividades, de tal manera que no existe una adecuada coordinación, comunicación y control dentro del directorio por falta de instrumentos administrativos y técnicos, que se constituyan en verdaderas herramientas de trabajo para mejorar más, la gestión administrativa.

La cooperativa de transporte comercial en taxi convencional “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”, no cuenta con una estructura organizacional, dificultando sus actividades administrativas, estas son realizadas empíricamente, sin contar con métodos y técnicas para el desempeño de sus funciones.

Por lo expuesto, se propone diseñar una estructura organizacional adecuada, que logre una funcionalidad eficiente en la parte administrativa; la investigación se encuentra constituida por la identificación del problema detectado en la cooperativa, los objetivos de la investigación, la justificación y operacionalización de variables de la hipótesis.

El primer capítulo, se refiere a las bases conceptuales que sustentan teóricamente la investigación, en el cual se proponen dos modelos organizacionales para que sea escogido el que se adapte mejor a las necesidades de la cooperativa.

El segundo capítulo, comprende la metodología, estableciendo los respectivos métodos y técnicas de recolección de datos como: observación del objeto de

estudio, entrevistas a directivos y encuestas a socios y clientes frecuentes, que dieron a conocer los desaciertos que posee la cooperativa interna y externamente.

El tercer capítulo, consiste en el análisis de los resultados, lo que permite llegar a una mejor conclusión de las necesidades de la cooperativa, confirmando directamente de la fuente.

El cuarto capítulo, se basa en el desarrollo de la propuesta, fundamentándose en la teoría y modelo escogido, adaptando el mismo a las necesidades de la cooperativa, con el que se pretende solucionar los problemas detectados en la investigación.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **1. TEMA**

Incidencia de la estructura organizacional en la administración efectiva, mediante un análisis situacional. Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte Comercial en Taxi Convencional “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” del Cantón Santa Elena, Año 2013.

### **2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **Planteamiento del Problema**

El parque automotor de taxis en la provincia de Santa Elena ha tenido un crecimiento acelerado frente a la falta de planificación adecuada, generando un desequilibrio entre la oferta y demanda del servicio de taxis, al igual que una mala organización administrativa dentro de las operadoras de transporte, sin dejar de mencionar a la cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”, que también se encuentra en mencionada situación.

La cooperativa de transporte “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” es una organización dedicada a la prestación de servicio público de transporte terrestre comercial en la modalidad en taxi de forma permanente en la provincia de Santa Elena. Fue creada a inicios del 2012 en el acuerdo ministerial No. 328. Contando con 22 socios fundadores y 42 socios activos con sus unidades nuevas en funcionamiento. La entidad conforme a las instrucciones del proceso administrativo establecido por la dirección nacional de cooperativas ha formado dos consejos, uno de administración y otro de vigilancia.

Los directivos administran empíricamente y no han definido un modelo de estructura organizacional por lo que se evidencia un desconocimiento de cómo

realizar un diseño que cuente con la misión, visión y objetivos institucionales que les permita llevar una administración efectiva además de exponer ante la sociedad una mejor imagen corporativa.

Los miembros de los consejos formados en la institución no cumplen con las funciones designadas en los estatutos que fueron aprobados, por ejemplo, se ha observado que tan solo el presidente de la cooperativa junto a la secretaria son quienes están pendientes de los trámites que se deben realizar y por tanto se encargan de todo el trabajo aunque no sea de su total responsabilidad. Es decir, no se ha definido claramente las responsabilidades y tareas a través de un manual de funciones, por lo que esto limita su capacidad de función administrativa.

Además, la organización no ha diseñado un organigrama funcional donde se describa los niveles de jerarquía, división de trabajo, las funciones y responsabilidades que deben cumplir los cooperados. De tal manera, a pesar de contar con dos consejos, uno de administración y otro de vigilancia, no se ha podido localizar y fijar la responsabilidad en cada uno de ellos, es decir, no poseen un direccionamiento estratégico en sus funciones.

La cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” es una entidad sin metas ni objetivos fijados tanto a corto como a largo plazo. Por tanto, carecen de un manual de políticas y reglas que les permitan a los socios conocer sobre sus deberes y derechos dentro de la cooperativa. El nivel de preparación académica de los representantes de la organización abre paso a un desconocimiento técnico administrativo e influye en la ausencia de un reglamento interno que establezca las normas y procedimientos generales para la organización y funcionamiento de la cooperativa.

Las relaciones interpersonales se ven seriamente afectadas y se necesita motivación en lo referente a cooperación e involucramiento de todos los socios en los objetivos que busca una cooperativa para obtener mejores resultados. De igual

manera no cuenta con un manual de funciones que les indique quien debe realizar cierta tarea y como debe hacerlo.

### **Delimitación del Problema**

Campo : transporte convencional de pasajeros  
Área : provincia de Santa Elena  
Aspecto : diseño organizacional

### **Formulación del Problema**

¿Qué incidencia tiene la estructura organizacional en la administración efectiva de la cooperativa de transporte comercial en taxi convencional “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013?

### **Sistematización del problema**

- a. ¿Qué incidencia tendrá realizar un diseño organizacional en la cooperativa de transporte comercial en taxi convencional “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”?
- b. ¿Existen las bases e información documental necesarias de cómo elaborar un diseño organizacional?

### **Evaluación del Problema**

Para una correcta evaluación del problema ha sido necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

**Delimitado:** se confirma la necesidad de elaborar un diseño organizacional para la Cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” para que realice su aplicación en el año 2014.

**Claro:** la propuesta responde a la necesidad de mejorar la calidad de su servicio, eficiencia y eficacia en la estructura administrativa, y que a su vez se pueda cumplir con los objetivos planteados.

**Evidente:** dicha propuesta busca mejorar las decisiones y procesos administrativos, contando con una estructura funcional que mejore las relaciones comunicativas entre los miembros de la cooperativa.

**Concreto:** la propuesta responde a la elaboración de un diseño de modelo organizacional que se ajuste a las exigencias y cambios del entorno en el cual se encuentra la cooperativa.

**Original:** La elaboración de un diseño organizacional a la cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” del cantón Santa Elena provincia de Santa Elena que permitirá mejorar su servicio, eficiencia y eficacia, teniendo claro sus objetivos y actividades para afrontar futuras amenazas y oportunidades que se podrían presentar.

**Contextual:** el diseño organizacional está direccionado a un cambio estructural dentro de la empresa, que permita tener una identidad corporativa clara y determinada, que a su vez ayude a establecer la personalidad y el carácter de la organización.

**Factible:** La cooperativa que cuenta con recurso humano dispuesto a afrontar los retos que la empresa se proponga para beneficio de ellos y de la comunidad, sobre todo dispuestos a brindar la información necesaria para la elaboración del diseño, la cual tendrá como objetivo mejorar la estructura administrativa, para la correcta toma de decisiones, para el cumplimiento de objetivos y metas.

### **3. LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente documento consiste en la elaboración de un diseño de modelo organizacional para la cooperativa de transporte comercial en taxi convencional “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” en donde se pretende conocer a través de la investigación y documentación existente la forma de administración que se aplica, y así poder diseñar un modelo que se ajuste a las nuevas exigencias del mercado que permita aumentar la eficiencia organizacional.

#### **Objetivo General**

Evaluar la incidencia de la estructura organizacional en la administración efectiva, mediante un análisis situacional, para el diseño organizacional en la Cooperativa de transporte comercial en taxi convencional “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

#### **Objetivos Específicos**

- 1) Identificar los elementos de la estructura organizacional mediante consultas bibliográficas.
- 2) Valorar el ambiente interno y externo mediante un análisis situacional utilizando técnicas de investigación.
- 3) Determinar las funciones organizacionales de la cooperativa que permita un mejor proceso de la administración efectiva.
- 4) Establecer la estructura organizativa aplicando métodos y técnicas de administración.
- 5) Elaborar el diseño organizacional para lograr mayor consolidación en la administración efectiva de la cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

#### **4. LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

La importancia que representa para la cooperativa de transporte “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”, el contar con su diseño y estructura organizacional, es lo que sustenta esta investigación, existen organizaciones que se crean o crecen en base al presentimiento y de manera empírica muchas veces solo con una idea de lo que quieren hacer o copiando los modelos de otra empresa que no tiene las mismas necesidades administrativas y esto ocasiona una precaria rentabilidad de la estructura administrativa; puesto que en el marco en que se desenvuelve la organización, las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas.

Para el logro de objetivos la cooperativa no puede realizar ensayos dado que estos cuestan dinero que muchas veces se pueden convertir en pérdida para la institución. Lo ideal es que la organización llegue a consolidarse como un verdadero sistema, es decir, que los agrupamientos o partes en que se divide la institución total ocupen un lugar preciso y se cumpla una función específica en el proceso, de tal manera que se relacionen con las demás partes.

En muchas ocasiones los resultados no efectivos de entidades prestadoras de servicios permitiría afirmar que una buena parte de ello se debe a su inadecuada estructura organizacional. El cumplimiento de la misión por parte de los miembros de la cooperativa de taxis, depende de su eficaz y eficiente gestión y de una adecuada estructura organizacional, la presente propuesta presentará una metodología que permita establecer inicialmente un diagnóstico de la situación actual en la organización donde se implantará un modelo, basándose en un diseño idealizado de estructura organizacional, que pueda servir, además, como una guía para definir los cambios necesarios y llegar a la estructura óptima.

Una estructura organizativa muestra los niveles de autoridad y responsabilidad en las funciones empresariales, y esta servirá de guía y apoyo para la dirección administrativa de la cooperativa, porque permitirá definir y delimitar en forma

efectiva las funciones propias de cada área funcional y evitar la confusión. Por otra parte, mostrará los canales de comunicación entre departamentos. Estos aspectos justifican sustancialmente este trabajo.

## **5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

“La incidencia de una estructura organizacional fortalecerá la administración efectiva de la cooperativa de transporte comercial en taxi convencional “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena”.

### **Variables:**

**Variable Independiente:** la estructura organizacional.

**Variable Dependiente:** administración efectiva.

**Cuadro 1 :** Operacionalización de variable independiente

HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
La incidencia de una estructura organizacional fortalecerá la administración efectiva de la cooperativa de transporte comercial en taxi convencional “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.	Estructura Organizacional	Es la coordinación efectiva de las actividades, a través de un diagnóstico organizacional tanto interno como externo, que permita facilitar la asignación de responsabilidades y funciones que conlleven al logro de objetivos de la organización.	Actividades División del trabajo Autoridad Responsabilidad Delegación Jerarquía  Diagnóstico organizacional	Estructura Organizacional Orgánico Funcional Políticas Sistemas de información y control Disponibilidad de recursos  Análisis Situacional MML MEFI MEFE MATRIZ FODA Análisis de Porter	¿Sabía usted que un diseño organizacional contribuiría a un mejor servicio de la cooperativa de transporte? ¿Piensa usted que se da a conocer sobre las actividades administrativas a los socios? ¿Estima usted necesario la elaboración de un manual de funciones en el que se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización? ¿Considera usted necesario implementar un diseño organizacional en las cooperativas de transporte que permita alcanzar una mejor gestión administrativa?	Guía de Observación  Cuestionario

**Fuente:** Operacionalización de variable independiente

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Cuadro 2 : Operacionalización de variable dependiente**

HIPÓTESIS	VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
La incidencia de una estructura organizacional fortalecerá la administración efectiva de la cooperativa de transporte comercial en taxi convencional “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.	Administración efectiva	Proceso administrativo que permite la coordinación eficiente de los recursos de la administración estratégica, mediante la formulación, implementación y evaluación de estrategias organizacionales para alcanzar objetivos y metas establecidas.	Proceso administrativo Administración estratégica  Estrategias organizacionales	Misión Visión Objetivos institucionales Estilos de liderazgo  Dimensiones contextuales Asamblea General de Socios Dimensiones estructurales	¿Tiene conocimiento sobre la existencia de misión, visión y objetivos de la cooperativa? ¿Considera que la cooperativa trabaja en función de la misión, visión y objetivos de la cooperativa? ¿Estima importante usted, que se debe capacitar al personal administrativo en las siguientes áreas? ¿Sabía usted que un diseño organizacional contribuye a la orientación de objetivos y estrategias que permiten una mejor gestión administrativa? ¿Considera usted que existe una adecuada distribución de funciones con el grado de responsabilidad que se requiere en la cooperativa?	Guía de Observación  Cuestionario

**Fuente:** Operacionalización de variable dependiente

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. Diseño Organizacional**

El diseño organizacional es el proceso de la creación de funciones y relaciones formales en una organización a fin de lograr la coordinación efectiva de las mismas.

##### **1.1.1. Concepto del Diseño Organizacional**

Gareth (2008), define al diseño organizacional como un “proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas” (pág. 9).

Es la fase en la que los directivos deben analizar la estructura interna de la organización, además de la cultura organizacional en la que sus miembros realizan las actividades. Este proceso permite tomar decisiones oportunas en el manejo de la organización, a fin de mejorar la coordinación de las funciones, dividiéndolas en diferentes tareas. Siendo esta la mejor manera de conseguir un esfuerzo coordinado que permita el logro de los objetivos planteados por la organización.

##### **1.1.2. Importancia del Diseño Organizacional**

Gareth (2008), menciona que el diseño organizacional permite “lograr el equilibrio adecuado, ayuda a asegurar que la organización sobreviva en el largo plazo”. (pág. 9)

El equilibrio en la organización se logra a través de la construcción de una estructura bien definida, en la que exista una asignación de tareas específicas y

alineadas a los puestos de trabajo, para lograr mayor productividad y eficiencia organizacional.

La finalidad del diseño organizacional, es definir una estructura que reúna armónicamente los recursos con los que dispone la organización y delimitar las funciones de cada puesto, de manera que sean flexibles y acorde a los objetivos planteados.

### **1.1.3. Dimensiones del Diseño Organizacional**

Daft (2011) divide las dimensiones organizacionales en dos tipos: estructurales y contextuales.

#### **Dimensiones Estructurales**

Las dimensiones estructurales proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar organizaciones.

1. Formalización: representa la cantidad de documentación escrita en la organización.
2. Especialización: cada individuo debe conocer la función exacta que se cumple en la organización.
3. Estandarización: las tareas asignadas a cada función semejante deben ser realizadas de forma uniforme.
4. Jerarquía de autoridad: se debe definir el nivel de autoridad que tiene cada cargo para poder establecer el nivel de jerarquía y saber a quién se subordina cada cargo.
5. Complejidad: se refiere al número de actividades o subsistemas dentro de la organización. Puede ser medida a lo largo de tres dimensiones: vertical, horizontal y espacial.
6. Centralización: esto ocurre cuando el poder de decisión se encuentra en el nivel jerárquico superior de la organización.

7. Profesionalismo: es el nivel formal de educación y entrenamiento de empleados.
8. Razones de personal: la delegación o asignación de cargos a cada individuo, al igual que las funciones que deben cumplir en el departamento determinado.

### **Dimensiones Contextuales**

Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluido su tamaño, tecnología, entorno y metas.

1. Tamaño: la dimensión de una organización es medida por la cantidad de individuos que la conforman.
2. Tecnología organizacional: la tecnología influye en las características organizacionales. La tecnología de información es clave en la comunicación organizacional.
3. El ambiente externo: este incluye factores que no se pueden controlar, debido a que está fuera de la organización, estos son los proveedores, clientes, gobierno, la industria y comunidad financiera.
4. La estrategia y objetivos de la organización: estos se deben planificar con anticipación, se debe conocer el propósito que persigue la organización.
5. La cultura de la organización: es una variable fundamental en la organización, ya que define los valores, normas y hábitos de todos los integrantes.

#### **1.1.4. Cultura Organizacional**

Gareth (2008), define a la cultura organizacional como un “conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma”. (pág. 8).

La cultura se transmite con el tiempo y va tomando diversas formas o manifestaciones influenciada por las presiones externas e internas originadas por

la dinámica, la evolución de las ciencias sociales y las relaciones entre los integrantes del grupo o equipo.

Se define como un sistema de significados que se comparten por los miembros de una organización y que permite diferenciarse de otras. Prieto (2011), menciona que “la cultura de una organización la construye su gente y se enriquece o empobrece según los estilos de dirección de sus líderes”. (pág.59)

En conclusión, la cultura de una organización está formada por la ética de las personas que la integran, por los derechos de los empleados. La cultura organizacional modela y controla la conducta dentro de la organización.

#### **1.1.5. Modelos de Diseño Organizacional**

Existen varios modelos de diseño organizacional, que varían de acuerdo al tipo de necesidad en las diferentes organizaciones. Para su elaboración se analizarán dos modelos, basados en la perspectiva de Ailed Labrada Sosa (2012) y Richard L. Daft (2007).

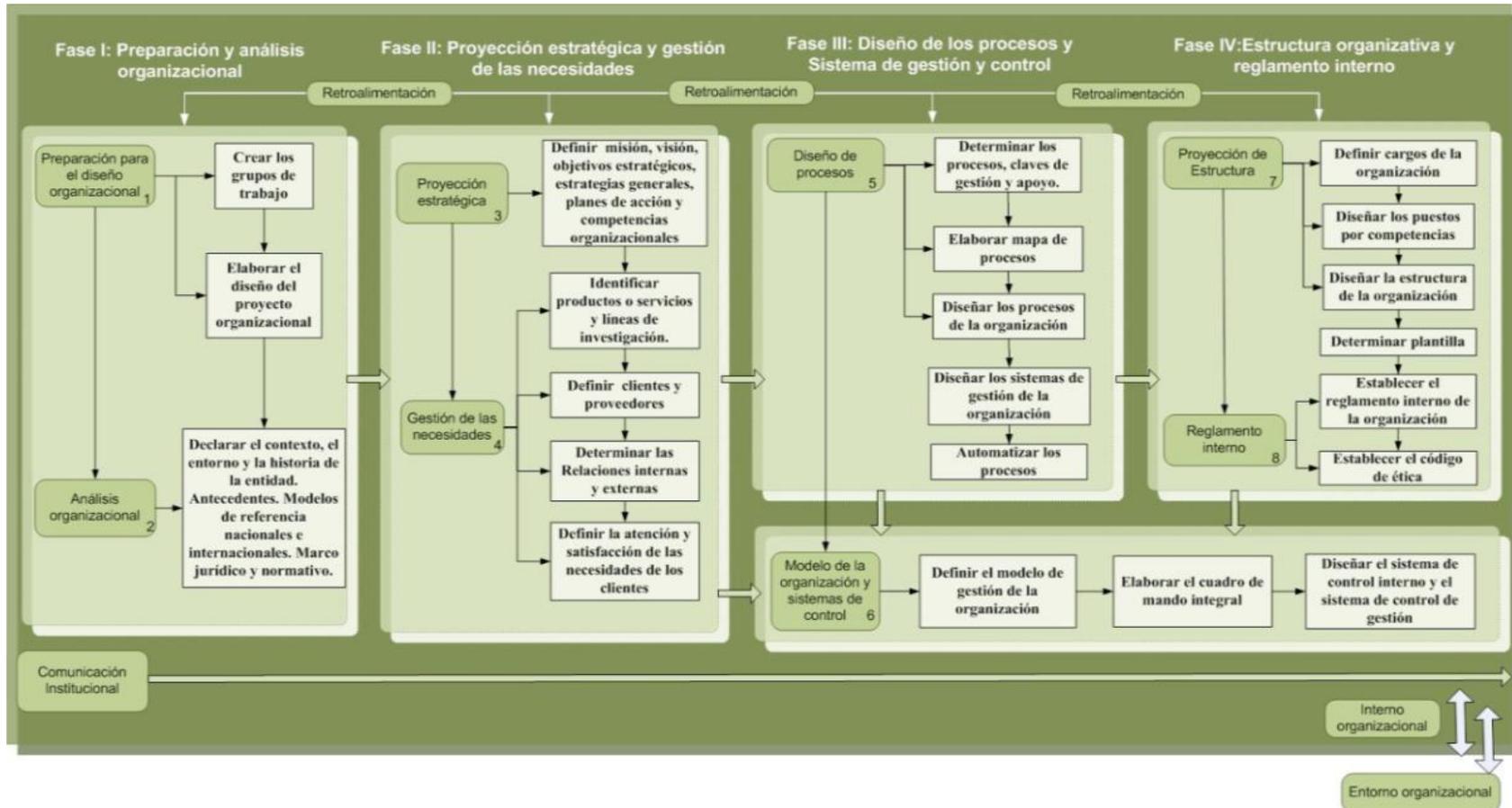
##### **1.1.5.1. Modelo de Ailed Labrada Sosa**

Es un modelo un poco más extenso con respecto a los demás autores, debido a que en él se muestra las cuatro fases, que son de gran ayuda para la aplicación (Ver Gráfico No. 1).

- 1.- Preparación y análisis organizacional.
- 2.- Proyección estratégica y gestión de las necesidades.
- 3.- Diseño de los procesos y sistema de gestión y control.
- 4.- Estructura organizativa y el reglamento interno.

Cuenta con cuatro fases que conllevan a la elaboración más detallada de un diseño organizacional, que permitirá adaptarlo a una organización dependiendo la necesidad que posea.

**Gráfico 1: Modelo Ailed Labrada Sosa**



**Fuente:** Labrada Sosa Ailed (2012) “Modelo de un diseño organizacional: Una aplicación práctica”

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

La fase I, comprende la creación de grupos de trabajo para proceder a con el diseño del proyecto organizacional; seguido del análisis organizacional, que contiene el contexto, entorno, historia de la entidad, además marco jurídico.

La fase II, define la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales; hasta llegar a definir las necesidades que posee el cliente.

La fase III, diseña los procesos y sistemas de gestión a fin de automatizar los procesos; luego se define el modelo de la organización y sistemas de control, se elabora el cuadro de mando integral, para diseñar el sistema de control interno.

La IV fase, es la proyección de la estructura en la que se define los cargos de la organización y diseño de los puestos, además de elaborar el reglamento interno.

#### **1.1.5.2. Modelo de Richard Daft**

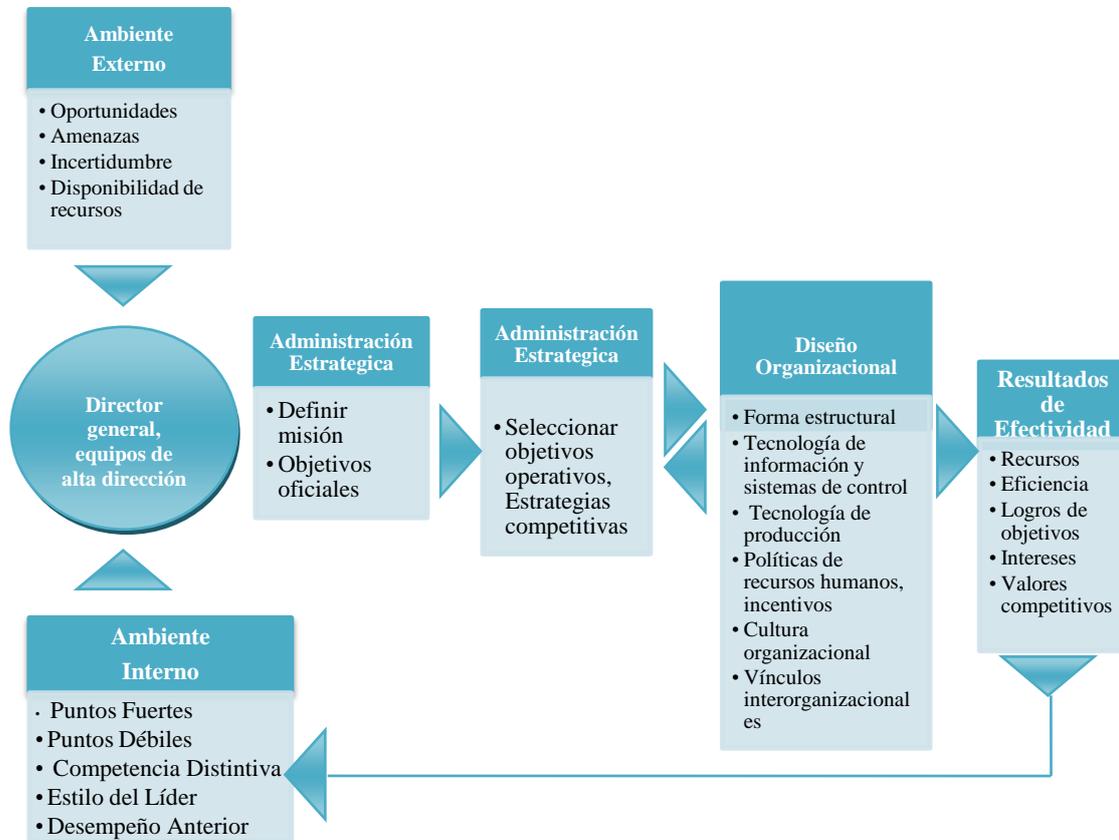
Para la elaboración de este modelo se necesita analizar tanto el ambiente externo como el ambiente interno, además se debe considerar la administración estratégica, donde se elabora la misión, visión, objetivos y estrategias que se van a utilizar para tener una mejor imagen organizacional.

El diseño organizacional hace referencia a sus componentes como la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos interorganizacionales.

Los resultados de efectividad, están definidos como logros de la organización. Al final del procedimiento se realiza una retroalimentación para comprobar la efectividad de los procesos, así como se muestra en el gráfico No. 2.

Este modelo será tomado para la elaboración de la propuesta del diseño organizacional a la cooperativa, lo cual implica analizar los factores que inciden en el proceso del mismo.

**Gráfico 2: Modelo Richard Daft**



**Fuente:** DAFT Richard L. (2007) "Teoría y Diseño Organizacional", 9ª Edición  
**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

Se procederá a adaptar el modelo de diseño del autor Richard Daft a la propuesta que se está desarrollando, de manera que exista concordancia con la estructura considerando parámetros y características semejantes al servicio que brinda la cooperativa de transporte.

## 1.2. Estructura Organizacional

Una estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Es un proceso mediante el cual se establecen unidades organizacionales, es decir, dirección, departamentos, áreas, secciones, jefaturas, comités, cargos o puestos de trabajo.

Robbins (2004), plantea la estructura organizacional como: “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (pág.425).

Una estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sus miembros conozcan las funciones que deben realizar y las responsabilidades que tienen a su cargo.

### **1.2.1. Elementos de la estructura organizacional**

Robbins (2004), define seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización:

#### **Especialización Laboral**

También denominada división del trabajo, es el grado en el que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo. Tiene que ver con la cantidad de personal especializado en áreas específicas que existan dentro de la organización realizando trabajos profesionales y técnicos. A medida que la organización crece debe contar con más personal especializado.

Robbins, (2004), sostiene que

“La esencia de la especialización laboral está en que, en lugar de que un solo individuo haga todo el trabajo, éste se divide en varios pasos y cada uno lo completa una persona por su cuenta. Los individuos se especializan en una parte de una actividad y no en toda”. (pág. 426)

La especialización surge como consecuencia de la división del trabajo. La misma describe el grado en el que las tareas de una empresa están divididas en trabajos independientes. La especialización consigue que los individuos se vuelvan hábiles en una tarea, que la realicen mejor y más rápido.

## **Departamentalización**

Se basa en la agrupación de las actividades o de los conjuntos de tareas que son similares o que poseen una relación lógica para estar juntas. Se puede dar en cualquier nivel jerárquico de la empresa. Sirve para atribuir y agrupar actividades diferentes a través de la especialización.

Robbins (2004), menciona que “Después de dividir las tareas mediante la especialización, hay que agruparlas de modo que se puedan coordinar aquellas que sean comunes. La base para agrupar las tareas se llama departamentalización” (pág. 427).

Una de las formas más populares para agrupar las actividades es llevada a cabo a través de las funciones realizadas a través de la departamentalización como se indica a continuación:

- a. Departamentalización por funciones
- b. Departamentalización por producto
- c. Departamentalización por lugar o geográfica
- d. Departamentalización por cliente

## **Cadena de Mandos**

Es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la empresa hasta el último peldaño y aclara quien informa a quien. Aclara inquietudes respecto a quien se acude ante un problema o de qué se es responsable.

Autoridad: se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga.

Responsabilidad: es la obligación que asumen los empleados para llevar a cabo una tarea asignada.

Unidad de mando: principio de administración que afirma que cada persona debe informar a un solo gerente.

### **Tramo de Control**

El tramo de control es el número de empleados que puede dirigir un gerente de manera eficaz y eficiente.

Una forma de lograr la integración es mediante el tramo o amplitud de control, esto define la cantidad de subordinados que un directivo puede supervisar de manera eficaz y eficiente. Para determinar la amplitud de control hay que identificar el nivel jerárquico en cuestión, ya que cuanto más se asciende en la escala jerárquica, el número de individuos a supervisar se reduce, por la complejidad de las tareas.

### **Centralización y Descentralización**

La centralización es el grado de responsabilidad del nivel superior, cuando las decisiones son tomadas por el nivel directivo superior, se puede decir que existe centralización. Por otro lado, si el poder decisorio es tomado por un grupo de subordinados o del nivel jerárquico inferior, entonces hay descentralización.

### **Formalización**

La formalización se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene muy poco poder de decisión en cuanto a lo que realizará, cuando se hará y como lo hará.

En organizaciones con un alto grado de formalización existen descripciones de trabajo explícitas, numerosas normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo.

### **1.2.2. Objetivos de la estructura organizacional**

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema que deben desarrollar los miembros de una empresa para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. El propósito es definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para el logro eficiente de los objetivos.

La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar. De tal manera, la estructura es la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diversas funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales.

### **1.2.3. Tipos de estructura organizacional**

Chiavenato (2002), menciona que “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos” (pág. 369).

#### **Organización Lineal o Militar**

Se define como un prototipo de organización que responde a los principios de unidad de mando y disciplina. Los deberes y responsabilidades de los miembros de la organización y sus relaciones quedan claramente definidos. La autoridad, sea este jefe o supervisor tiene a su cargo un determinado número de personas del que dependen única y exclusivamente, dentro de ese grupo existe quien tiene a su cargo otro grupo de personas del siguiente nivel.

Conocida también como simple y se caracteriza por ser utilizada por pequeñas empresas que se dedican a producir una línea de productos en un campo específico del mercado. La relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones es más fácil.

## **Organización Funcional**

La organización por funciones reúne en un departamento a quienes se dedican a una actividad o varias que se relacionen. Probablemente esta puede ser la forma más lógica y básica de división por departamentos.

Cada jefe supervisa a los subordinados en los asuntos que le competen. La especialización en su máximo nivel, permite que cada cargo se concentre en su trabajo o función. Además posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados, aunque se ve mayores beneficios en una empresa pequeña que ofrezca una línea limitada de productos.

## **Organización Matricial**

Denominada también organización de mandos múltiples, debido a que en este diseño de estructura organizacional se utilizan dos criterios de agrupación y se establece un sistema de autoridad doble. Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan. Para efecto, se crean equipos con integrantes de varias áreas de la organización planteando un objetivo común.

Cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente, es decir, los empleados trabajan con dos cadenas de mando. Primero es la función o división definida en diagrama vertical; el segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diferentes departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto bajo el mando de un gerente nombrado para la elaboración del mismo.

## **Organización Jerárquica**

Una organización jerárquica es una estructura organizativa donde cada entidad en la organización, excepto uno, está subordinada a una entidad única. La organización jerárquica se da cuando un individuo tiene a su cargo un área

funcional, en ese caso es el jefe y a quién deben rendirle cuentas cada integrante del área.

El organigrama es fundamental en una organización jerárquica, puesto que allí se delimita las áreas y funciones que cada jefe tiene a su cargo. Los subordinados rinden cuenta a su superior inmediato, esto se utiliza con el fin de que se reduzca la sobrecarga de información, y que exista un desorden de funciones y responsabilidades.

### **Organización de Línea-Staff**

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría. Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

### **Organización por Comités**

El comité es un conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función. Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un grupo de individuos que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto. Cabe mencionar que existe mayor aceptabilidad cuando las decisiones son tomadas por varios participantes, ya que se puede debatir las ventajas y desventajas que determina la resolución final.

## **1.3. Administración efectiva de la Cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”**

### **1.3.1. Concepto de Administración**

La administración es la coordinación de todos los elementos y recursos mediante el proceso de planeación, organización, dirección y control, con el fin de lograr

los objetivos planteados por la entidad. Esta ciencia estudia la organización de las empresas y persigue la satisfacción de los objetivos institucionales a través de una estructura y el esfuerzo coordinado de sus miembros.

La administración también puede ser entendida como la disciplina encargada de la gestión de recursos orientados a la satisfacción de objetivos.

### **1.3.2. Importancia de la Administración**

La administración busca el logro de objetivos a través del recurso humano, mediante el uso de técnicas en la organización. La administración debe su importancia a que específicamente se encarga de que los recursos sean productivos, además de comprender toda la organización y ser la fuerza vital que enlaza todos los subsistemas.

### **1.3.3. Principios de la Administración**

Fayol (1971), basándose en un enfoque sintético, global y universal de la empresa, crea una serie de 14 principios que toda empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia y productividad.

A continuación los 14 principios de la administración:

- 1) Jerarquía: este criterio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria, es decir, que permita determinar un orden de subordinación entre personas para lograr los objetivos establecidos.
- 2) Autoridad: se refiere al grado de responsabilidad que se le otorga a un determinado individuo de acuerdo al grado de autoridad que este posea.
- 3) Unidad de mando: se debe determinar un centro de autoridad al que se pueda reportar los resultados obtenidos por los subordinados, ya que si estos reciben órdenes de más de un solo jefe, sólo ocasionará confusión e ineficiencia.

- 4) Subordinación de interés individual al bien común: todo individuo debe tener a su cargo un número limitado de subordinados, para lograr un mejor desempeño.
- 5) Orden: todas las unidades de una organización deben mantenerse equilibradas de acuerdo a sus capacidades.
- 6) División del trabajo: se puede lograr mejores resultados si se limita el trabajo de una persona a una sola actividad, mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- 7) Disciplina: cada miembro de la organización debe respetar las reglas de la empresa como también los acuerdos de convivencia en ella.
- 8) Unidad de dirección: las operaciones que tienen un mismo objetivo tienen que ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
- 9) Remuneración: todo empleado debe tener clara noción de su remuneración y debe ser asignada de acuerdo al trabajo realizado.
- 10) Centralización: se debe designar responsabilidad también a los subalternos para que puedan realizar eficientemente su oficio.
- 11) Equidad: todo líder debe ser justo y equitativo con su personal, aplicando decisiones justas en su debido momento.
- 12) Iniciativa: se le debe permitir a los subalternos tomar la iniciativa para llevar a cabo planes y proyectos en beneficio de la organización.
- 13) Estabilidad del personal: el personal no debe estar rotando en diferentes cargos a cada momento, porque la organización no funcionará eficientemente.
- 14) Espíritu de grupo: se debe promover el espíritu de grupo para mantener un mejor clima laboral.

#### **1.3.4. Elementos de la Administración**

Según la teoría de Fayol (1971), al igual que Koontz, dividen la administración en cinco elementos. En toda organización en la que se aplique la organización, estarán presentes los siguientes elementos:

- a) **Planeación:** consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social.
- b) **Organización:** agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana. Suministra los métodos para desempeñar eficientemente las actividades con un mínimo de esfuerzos, para incrementar la productividad.
- c) **Integración:** son conocimientos que se dan al organismo social de todos aquellos medios de la mecánica administrativa. Debe analizarse también en esta etapa, la integración administrativa de los recursos.
- d) **Dirección:** es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados logren los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la comunicación, y coordinación de los esfuerzos.
- e) **Control:** es un proceso de regulación de las actividades que permite garantizar la óptima utilización de los recursos.

#### **1.3.5. Antecedentes de la Cooperativa**

La cooperativa de transporte “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” tiene su domicilio en el cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, fue creada a inicios del año 2012, mediante acuerdo ministerial N° 328.

Siguiendo con las disposiciones del Art. 32 de la ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario, se conformó un consejo de administración que se encarga de velar por el cumplimiento de la ley y estatutos, además un consejo de vigilancia que es un organismo controlador.

La entidad presta el servicio de transporte terrestre en la modalidad taxi en el cantón Santa Elena y la provincia, en forma permanente conforme a las disposiciones de los organismos competentes de tránsito e incluso a cualquier lugar de la provincia donde lo requiera el usuario.

### **1.3.6. Marco Situacional**

La oficina de la cooperativa se encuentra ubicada en la Av. 10 de Agosto entre calles Emperatriz de Santa Elena y 22 de Enero.

**Gráfico 3:** Ubicación cooperativa



Fuente: [www.viasatelital.com](http://www.viasatelital.com)

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

### **1.4. Proyección Estratégica**

Las unidades empresariales pueden crecer con éxito, maximizando el valor económico de la empresa, el bienestar social interno como externo, minimizando el impacto ambiental. Deben tener muy claro dónde están y hacia dónde quieren ir, lo que implica, definir con exactitud cuál es su dirección, a donde desea llegar para lograrlo.

Para que esto se convierta en realidad deben armar una cultura corporativa, la misma que consta de los siguientes elementos:

### **1.4.1. Misión**

La misión es el gran propósito de la organización, describe la naturaleza y el negocio e identifica el producto, los clientes y el mercado. Es la razón de ser de la existencia de una empresa, porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que interactúa, lo que pretende hacer y para quién lo va a hacer.

Debe ser formulada por los directivos y luego ser consensuada con los demás miembros de la organización para lograr la integración del equipo y permitirse la participación de todos en su elaboración.

### **1.4.2. Visión**

Es un conjunto de ideas generales y a veces abstractas que definen y describen la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Esta es una condición futura de lo que desea ser la organización, hacia donde quiere llegar.

### **1.4.3. Objetivos Corporativos**

Son los fines hacia los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano, dirigidos por el encargado del proyecto, deben ser claros y entendibles. Los objetivos dan dirección y señalan el camino, permiten especificar los propósitos de la organización e identificar los aspectos que necesariamente se deben controlar y tomar en cuenta para que se puedan lograr las metas, a fin de colaborar en el cumplimiento de la misión de la institución.

#### **1.4.4. Manuales Organizacionales**

DGPOP. (2005) *Guía técnica para la elaboración de manuales de organización.*

Recuperado de

[http://www.sre.gob.mx/images/stories/.../histórico/.../guia\\_elab\\_manu\\_org.pdf](http://www.sre.gob.mx/images/stories/.../histórico/.../guia_elab_manu_org.pdf),

define a los manuales como:

“medios valiosos para la comunicación porque sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización o funcionamiento de la dependencia; es decir, se entiende por manual de organización en general, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información o las instrucciones sobre historia, organización, política, procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”(pág. 2)

En el manual de organización se define una estructura orgánica que delimita las funciones de cada miembro, de tal manera que sepa cuál es su responsabilidad y a quién debe rendir cuentas, según la jerarquía. Estos manuales son utilizados para un mejor desenvolvimiento de los subordinados en cada una de sus actividades, a fin de cumplir con las funciones asignadas de manera coordinada y consecutiva, sin perderse en el proceso.

Los manuales de organización contienen, fundamentalmente, una descripción de los puestos y los fines de cada unidad principal de la estructura organizativa. Además, contienen la base legal de la organización, su estructura, fecha de creación de la empresa o de la unidad administrativa, un organigrama, las funciones y responsabilidades de los cargos y autoridad de los mismos.

##### **1.4.4.1. Tipos de Manuales**

Según Horacio O, (2011), *Tipos de manuales*, Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/54778526/Tipos-de-Manuales>, se presentan seis tipos de manuales de aplicación en las organizaciones empresariales:

## **1.- Manual de organización**

Este documento contiene información referente al marco jurídico y administrativo de la organización, así como también, los antecedentes históricos de la empresa, misión, visión, y demás puntos de la planeación estratégica.

## **2.- Manual de políticas**

Comprende las políticas que son definidas en cada empresa, se expresa la forma en que debe cumplirse cada actividad y los límites que se tiene para realizarlas, de manera que se logre cumplir con los objetivos organizacionales.

## **3.- Manual de procedimientos y normas**

Es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades.

## **4.- Manual del empleado**

Contiene aquella información que resulta de interés para los empleados como temas que se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivos y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones.

## **1.5. Diagnóstico Organizacional**

Se puede definir al diagnóstico como un proceso de análisis por medio del cual se puede evaluar las condiciones actuales de funcionamiento de la organización. El mismo que debe realizarse a todos los niveles de la empresa para descubrir problemas y áreas de oportunidad.

El diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios. De esta manera se examinan y mejoran los sistemas de la comunicación interna y externa. Las bases del diagnóstico organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a

exámenes periódicos para detectar posibles problemas a fin de corregirlos oportunamente.

### **1.5.1. Análisis Situacional**

El análisis situacional es una cuidadosa y objetiva labor de recopilación, anotación y análisis de datos acerca de problemas.

Una de las ideas fundamentales en las que se basa el análisis situacional es que en una organización es frecuente que sus integrantes sean conscientes de los síntomas de un problema, en el que es necesario un diagnóstico, para identificarlo de una manera clara, que permita proponer soluciones.

### **1.5.2. Matriz Marco Lógico**

La matriz de marco lógico es una herramienta analítica para la planificación de proyectos orientados por objetivos. A través de esta matriz se pretende evaluar el desempeño del proyecto.

El trabajo con el marco lógico se plantea en tres grandes áreas: la primera se refiere a los fundamentos y diagnósticos que sustentan el proyecto o programa donde se utilizan herramientas tales como el "árbol de problemas" y el "árbol de objetivos".

### **Planteamiento del Problema**

El aspecto de mayor importancia en el proceso de investigación es el planteamiento del problema. Todo problema debe ser definido y limitado en tiempo y espacio, puede usarse la forma gramatical interrogativa, es decir, utilizando preguntas que se fundamenten en datos y situaciones concretas. Para Hernández (2003), el planteamiento del problema "Significa afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación" (pag.42)

Por tanto se puede mencionar que el planteamiento del problema es la delimitación clara y precisa del objeto de investigación. Luego se da paso al “árbol de problemas”, en el que se expondrá las causas y efectos del problema planteado.

### **Árbol de Problemas**

Es una técnica participativa que ayuda a definir problemas, causas y efectos de manera organizada, generando un modelo de relaciones causales en torno a un problema.

El árbol de problemas ayuda a analizar una situación existente, mediante la identificación de problemas y su relación con causas principales. Es un acuerdo gráfico de problemas diferenciados en función de “causa” y “efectos” unidos por un núcleo o centro de coordinación.

Confirmado el mencionado encadenamiento causa/efecto, se ordenan los problemas principales permitiendo al formulador o equipo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del proyecto. Esta clarificación de la cadena de problemas permite mejorar el diseño, efectuar un monitoreo de los "supuestos" del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado, facilita la tarea del evaluador, quien debe determinar si los problemas han sido resueltos o no como resultado del proyecto.

El mismo no es estático, es diferente para cada circunstancia o problema, es una herramienta para ampliar el pensamiento del determinante definitivo. Después de establecer las causas y efectos del problema se da paso a la solución del mismo a través de la elaboración del “árbol de objetivos”.

### **Árbol de Objetivos**

El árbol de objetivos es la versión positiva del árbol de problemas, permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto. Los problemas de

desarrollo identificados en el árbol de problemas se convierten, como soluciones, en objetivos del proyecto como parte de la etapa inicial de diseñar una respuesta. Para elaborarlo se parte del árbol de problemas y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema y convertirlo en un objetivo realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines.

### **Diagnóstico Participativo**

El diagnóstico participativo es un proceso que permite identificar los problemas que afectan a la población de una realidad social que se quiere intervenir en un momento determinado, con la participación de los ciudadanos y las comunidades organizadas.

Dentro del proceso de planificación, el diagnóstico participativo permite conocer la situación actual de forma sistemática, es decir, analizar la situación inicial, comprender los escenarios, los límites, además de las relaciones políticas, ideológicas y económicas; para hipotetizar la situación futura de no mediar acciones que modifiquen la situación actual.

### **Análisis de los Involucrados**

El análisis de los involucrados es un instrumento que permite identificar a aquellas personas y organizaciones interesadas en el éxito de un proyecto; aquellas que contribuyen o son afectadas por los objetivos del mismo; y a quienes tienen un poder de influencia sobre los problemas que hay que enfrentar.

El análisis de los involucrados constituye un instrumento indispensable para comprender el contexto social e institucional de un proyecto, programa o política social.

#### **1.5.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI**

Ramírez, J. (2006) *Gerencia Estratégica*. Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos42/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica2.shtml>

“La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume, evalúa las debilidades junto a las fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Este instrumento sirve para formular estrategias; resume, evalúa las fuerzas debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales, además ofrece una base para luego de identificar, evaluar las relaciones entre dichas áreas.”

Los factores internos claves son los siguientes:

- a. Clima organizacional
- b. Sistemas de evaluación
- c. Sistemas de información
- d. Situación financiera
- e. Imagen pública
- f. Capital humano
- g. Calidad

#### **1.5.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE**

Ramírez, J. (2006) *Gerencia Estratégica*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos42/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica2.shtml>

“El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar la información externa, como son: variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y matriz de perfil competitivo.”(pág. 1)

#### **1.5.5. Matriz FODA**

La matriz FODA tiene un alcance muy amplio, debido a que es una estructura conceptual para un análisis sistemático, que facilita la adecuación de las amenazas

y oportunidades en conjunto con las fortalezas y las debilidades en temas de una organización.

Por lo regular se recomienda que las compañías identifiquen sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas existentes en el entorno. Sin embargo, a menudo se pasa por alto que para combinar estos factores quizá se requieran decisiones estratégicas claras. Para sistematizar estas selecciones se ha propuesto la matriz FODA en la cual:

La "F" representa fortalezas

La "O" representa oportunidades

La "D" representa debilidades

La "A" representa amenazas

### **1.5.6. Análisis de Porter**

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979. En el mismo se describen las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una organización:

Según Bittan, M. (2012) *La estrategia competitiva y las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado de [www.eoi.es/wiki/.../Herramientas\\_estrategicas\\_en\\_Proyectos\\_de\\_Negocios](http://www.eoi.es/wiki/.../Herramientas_estrategicas_en_Proyectos_de_Negocios), define al Análisis de Porter en:

#### **F1 Amenaza de nuevos entrantes**

Las barreras de entrada son las que definen si el mercado es atractivo o no, siempre y cuando exista facilidad para el ingreso de nuevos entrantes o competidores.

La entrada de nuevos competidores tiende a disminuir la demanda de ciertos productos o servicios que oferta una empresa en el mercado.

#### **F2 Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos dificultan la competencia, esto ocurre si se demuestra que la tecnología de los productos o servicios es más avanzada, o si se ofertan con precios más económicos, a fin de reducir las utilidades de la empresa.

#### **F3 Poder de Negociación de los Compradores o Clientes**

Si los clientes se organizan a fin de tomar en cuenta los productos sustitutos, el precio económico, o el reconocimiento del mismo, entonces el mercado no se verá atractivo. Los clientes pueden volverse más exigentes, y esto puede conllevar a la reducción de precios y aumento de la calidad.

#### **F4 Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores**

Si los proveedores se organizan para imponer las condiciones que estimen convenientes en la oferta de sus productos o servicios, entonces el mercado no será atractivo para los clientes, debido a que la situación se verá muy difícil para ellos si estos son productos que no pueden sustituirse, o muy escasos en el mercado y por consiguiente, tienen costos muy elevados.

#### **F5 Rivalidad entre los competidores**

Será muy complicada la situación para los competidores, si existen muchos que ya estén posicionados, porque existirá una competencia agresiva por acaparar más clientes. La empresa tendrá que competir con la guerra de precios, campañas, promociones y nuevos rivales

### **1.5.7. Matriz Competitividad**

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de

clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

#### **1.5.8. Estrategias Organizacionales**

Este principio es utilizado en las empresas para tener una ventaja entre sus competidores, ya que las empresas elaboran un plan estratégico como: valores, visión, objetivos y metas, para aplicarlos en las actividades a la que se dirige su empresa, de esta manera disminuyen costos, aumenta la productividad y la participación de los empleados, además, se tiene un liderazgo en la empresa.

Este enfoque es aplicado por cada empresa de manera diferente ya que cada empresa es la encargada de seleccionar el tipo de competencia que se crea conveniente para alcanzar sus objetivos, por lo cual ninguna empresa tiene el mismo tipo de competencia en un mercado. La empresa antes de seleccionar el tipo de competencia debe de tener en cuenta, recursos, y capacidades que la empresa tiene, para que no haya problemas que impida cumplir las metas, y se logren los objetivos planteados.

Michael Porter, basado en el estudio de varios negocios, ideó un modelo para describir tres estrategias competitivas:

1. La de liderazgo en el bajo costo
2. La de diferenciación, y
3. La de enfoque, en la cual la organización se concentra en un mercado específico o grupo de compradores, se subdivide en bajo costo enfocado y diferenciación enfocada.

#### **1.5.9. Cuadro de Mando Integral o BSC**

La eficacia del cuadro de mando integral radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la empresa.

El cuadro de mando integral es una herramienta muy útil y eficiente para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo, que permitirá planificar con mayor eficacia y eficiencia las actividades que beneficiarán interna y externamente a la organización. Primero, porque al combinar los indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Y segundo, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación.

Para elaborar el CMI se debe responder a las siguientes preguntas:

- **Perspectiva financiera:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
- **Perspectiva del cliente:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- **Perspectiva interna:** ¿En qué proceso debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
- **Perspectiva del desarrollo y aprendizaje:** ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

## **1.6 Marco Legal**

### **1.6.1 Constitución de la República del Ecuador 2008**

“**Art. 264.-**Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

**6.** Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.”

“**Art. 394.-**El Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna

naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias. El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias.”

### **1.6.2 Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 -2017**

#### **Objetivo 9:**

##### **“Garantizar el trabajo digno, en todas sus formas”**

“Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.”

#### **Objetivo 10:**

##### **“Impulsar la transformación de la matriz productiva”**

“Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS-, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes- en la estructura productiva”

### **1.6.3 Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario 2011**

**“Artículo 28.- Cooperativas de Servicio.-** Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

En las cooperativas de trabajo asociado sus integrantes tienen, simultáneamente, la calidad de socios y trabajadores, por tanto, no existe relación de dependencia.”

## **CAPITULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el siguiente capítulo se define el diseño metodológico empleado, la población, muestra del trabajo, así como también los diferentes instrumentos que se utilizaron para recolectar la información.

#### **2.1. Diseño de la Investigación**

A través del diseño de investigación se pudo establecer una planificación cuidadosa del estudio que se realizó para determinar la calidad de la investigación y lograr el objetivo del mismo. El diseño utilizado fue el transversal, debido a que los datos fueron recolectados en un solo momento, el grupo analizado estuvo conformado por el personal administrativo, socios y clientes frecuentes de la cooperativa de taxi.

Esta investigación básicamente estuvo fundamentada en el trabajo de campo, la observación, encuestas y entrevistas al personal administrativo y socios de la cooperativa, de igual manera a usuarios del servicio de transporte en taxi, las mismas que serán la base del tema de investigación.

Estas estrategias metodológicas básicas permitieron adoptar información exacta e interpretable con las que se obtuvo respuestas para una oportuna decisión de la implementación del diseño organizacional de la cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”.

#### **2.2. Modalidad de la Investigación**

Es necesario indicar la modalidad de investigación que se utilizó, para efecto del trabajo de investigación fue tipo descriptivo, debido a que identifica, describe y relaciona las variables que se especifican en el planteamiento del problema.

El tipo de diseño de la investigación se basó en datos obtenidos por indagación de las condiciones actuales que permitieron la realización de una evaluación objetiva bajo una serie de criterios:

Es no experimental, ya que se fundamentó en observaciones de las situaciones existentes y en su contexto natural; así como de la información suministrada para luego realizar el análisis de las mismas.

De campo, porque se indagó a las personas que forman parte de la cooperativa y a la vez se recogió en su ambiente natural, es decir, no se manipuló la información suministrada por sus miembros.

Descriptivo, porque se pudo recabar datos directos de la fuente y registrar los aspectos importantes del problema de investigación, a fin de obtener información confiable que permita analizar la situación actual de la cooperativa.

### **2.3. Tipos de Investigación**

La elección del tipo de investigación determinó los pasos a seguir del estudio, las técnicas y métodos que fueron empleados en el mismo.

#### **2.3.1 Por el Propósito:**

##### **Básica:**

Fue el primer paso que se utilizó para dar paso a los siguientes, el mismo se originó a partir del marco teórico, a fin de incrementar los conocimientos científicos o filosóficos pero sin contrastar con aspectos teóricos.

##### **Aplicada**

Se aplicó los conocimientos adquiridos durante la investigación, dependiendo de los resultados de la investigación básica. A través de ella se buscó resolver el problema de la incidencia que tendría la elaboración de un diseño organizacional en la cooperativa, y encontrar respuestas específicas para el mismo.

### **2.3.2 Por el Nivel de Estudio:**

#### **Nivel Descriptivo o Correlacional:**

La investigación descriptiva es aquella en que como afirma Salkind (1998), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (pág.11).

Para Malhotra (1997), la investigación descriptiva “es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión” (pág.90).

A través de la descripción de las actividades y procesos que realizaron los integrantes de la organización, se pudo analizar la información recabada para luego ser encaminada a la búsqueda de la solución del problema principal de la investigación.

### **2.3.3 Por el Lugar:**

#### **Documental - Bibliográfica**

A través de la investigación bibliográfica se examinó la teoría que condujo al estudio de campo posterior. La investigación bibliográfica se basó en fuentes documentales escritas y referencias virtuales, las mismas que permitieron una mejor análisis e interpretación del tema de investigación.

#### **De Campo**

Se pudo examinar el objeto de estudio en el lugar del acontecimiento. En este caso se desarrolló en las instalaciones de la cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”, con el único propósito de obtener información real a través de la observación directa de los hechos, entrevistas y encuestas a los involucrados en el tema de investigación.

## **2.4. Métodos de Investigación**

Paredes (2011) define al método “como el camino o sendero que se ha de seguir para alcanzar un fin propuesto de antemano” (pág.58).

Los métodos aplicados en la investigación son los siguientes:

### **2.4.1 Método Inductivo**

Este método se basó en la observación del fenómeno, en este caso la ausencia de un diseño organizacional en la cooperativa de taxis, lo que permite lograr un análisis ordenado del problema de investigación.

Por tanto se utilizó este método para indagar a fondo sobre los procesos administrativos de la organización y la estructura interna de la misma, con el fin de obtener información considerable en lo referente al diseño organizacional de la cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa.

### **2.4.2 Método Deductivo**

La aplicación de este método fue a partir de datos generales, los que se aceptaron como válidos a fin de llegar a una conclusión de tipo particular. La información que se obtuvo en la investigación, permitió obtener una clara conclusión de lo que se necesita mejorar administrativamente en la cooperativa, de manera que se consiga un buen desempeño organizacional, con funciones bien definidas y responsabilidades asignadas correctamente..

Se empleó este método para llegar a la problemática que ha causado la inexistencia de un diseño organizacional en la cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”, utilizando la información que se obtuvo del correcto uso de los instrumentos. Es así que se pudo lograr una conclusión específica sobre las causas que conllevan al problema de investigación, además de definir la razón de porque no poseen una estructura organizacional bien definida.

### **2.4.3 Método Analítico**

Este método permitió conocer más del objeto de estudio, debido a que se descompone, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas individualmente y poder comprender mejor su comportamiento.

La aplicación de procedimientos analíticos fue fundamental para llegar a una mejor interpretación de la documentación consultada.

## **2.5. Técnicas**

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

Las técnicas de investigación que se utilizaron en el presente trabajo son las siguientes:

### **2.5.1 Encuesta**

Las encuestas fueron aplicadas a una muestra representativa de la población integrada por los clientes frecuentes, información que fue proporcionada por la cooperativa, la misma que permitió medir las opiniones de los usuarios del servicio de transporte en taxi.

Se aplicó además encuestas a los socios y personal administrativo de la cooperativa, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre la implementación de un diseño organizacional. A través de la encuesta se pudo obtener información de primera mano.

### **2.5.2 Observación**

Se aplicó en las instalaciones de la cooperativa, puesto que era la forma más eficiente y eficaz de obtener información fidedigna de cómo se maneja la estructura interna de la misma.

Por medio de la observación se definió varias estrategias coordinadas entre sí, las mismas que permitieron establecer de mejor manera su estructura. Esta técnica fue empleada de tal manera que se pudo percibir la conducta organizacional de los cooperados.

## **2.6. Instrumentos**

### **2.6.1 Cuestionario**

Este instrumento fue usado con el propósito de indagar a fondo sobre el tema de investigación, el mismo ayudó a obtener información necesaria que permitió alcanzar los objetivos del proyecto en cuestión.

### **2.6.2 Ficha de Observación**

Por medio de este instrumento se pudo observar el comportamiento organizacional en los integrantes de la cooperativa, además hizo posible recoger diferentes tipos de datos en un espacio y tiempo determinado.

## **2.7. Población y Muestra**

### **2.7.1. Población**

Para establecer la población se determinó de la siguiente manera: socios, parte administrativa y clientes frecuentes; en la que la fuente de información de los clientes fue proporcionada por la cooperativa.

**Tabla 1:** Determinación de la Población

<b>Ítem</b>	<b>Elementos</b>	<b>Población (N)</b>
<b>1</b>	<b>Administrativa</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Socios</b>	<b>42</b>
<b>3</b>	<b>Clientes frecuentes</b>	<b>214</b>
	<b>Total</b>	<b>260</b>

**Fuente:** Población

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

### 2.7.2 Muestra

En términos cuantitativos, se utilizó el sistema de muestreo ya que Benassini (2001) define como “el procedimiento que la mayor parte de las personas ven con suspicacia” (pág. 67). Al llevar a cabo este método de investigación, se redujo el tiempo y el costo del estudio al no tener que aplicar las encuestas a toda la población.

De igual manera, otra ventaja recae en que se obtuvieron según Benassini (2001) “datos más precisos y detallados, que con los que se recaban por medio de todas las unidades, al realizar menos encuestas.” (pág. 74).

- ✚ Para determinar el tamaño de muestra de la parte administrativa y socios, la muestra será igual a la de la población por ser una población pequeña.
- ✚ Para la parte clientes se trabajará con muestras probabilísticas y con un muestreo aleatorio simple.

#### Donde:

$$N= 214$$

$$Z^2= 1,96$$

$$p= 0,5$$

$$q= 0,5$$

$$e= 5\%$$

$$n= 138$$

#### Entonces:

Se aplica la siguiente fórmula para una población finita.

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

$$n = \frac{1,96^2(0,5)(0,5)214}{(0,05)^2(214 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{205,5256}{1,49294}$$

$$n = 138$$

De esta manera se obtuvo una muestra de 138, la misma que se utilizará para realizar las encuestas a los clientes frecuentes de la cooperativa.

## **2.8. Procedimiento y procesamiento de los datos**

### **2.8.1 Procedimientos**

La presente investigación se desarrolló basándose en el siguiente procedimiento:

- a) Búsqueda de la información
- b) Planteamiento del problema
- c) Formulación del problema
- d) Elaboración de la justificación
- e) Construcción del marco teórico
- f) Desarrollo de la metodología
- g) Elaboración del instrumento de investigación
- h) Aplicación del instrumento de investigación
- i) Recolección de datos

### **2.8.2 Procesamiento**

Luego de determinar el procedimiento de los datos se llevó a cabo el debido procesamiento de los mismos de la siguiente manera:

- a) Tabulación de los datos
- b) Análisis de los datos

- c) Elaboración de cuadros y gráficos estadísticos
- d) Análisis e interpretación de los resultados
- e) Elaboración de conclusiones
- f) Elaboración de recomendaciones
- g) Elaboración de la propuesta
- h) Revisión de la propuesta
- i) Entrega del informe final
- j) Sustentación final del proyecto de investigación

Para el procesamiento de los datos se aplicó las técnicas e instrumentos ya establecidos, además para la tabulación de los mismos se empleó el programa SPSS, permitiendo elaborar de una manera más sencilla los cuadros y gráficos estadísticos y poder realizar de manera más eficiente el respectivo análisis.

## CAPITULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### **3.1 Análisis de los resultados de la Observación aplicada a la cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”**

Luego de aplicar esta técnica se ha observado que los trámites pertinentes de la cooperativa son realizados solamente por la secretaria y el presidente, dejando al gerente sin preocupaciones y sin mayor responsabilidad, debido a que las funciones no están correctamente definidas.

Los miembros de los consejos administrativos y de vigilancia, no están cumpliendo con las funciones asignadas, a pesar de estar establecidas, no son desempeñadas eficientemente, puesto que no se lleva el seguimiento correcto para que sean efectuadas.

El ambiente laboral es superficialmente muy bueno, debido a que se pudo manifestar que la relación entre los socios es agradable y se llevan de una manera conveniente.

Por medio de la observación se ha podido constatar que la implementación de un diseño organizacional en la cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” es necesario, debido a que las funciones merecen estar bien definidas para un correcto desempeño de las mismas.

De igual manera es preciso asignar las responsabilidades y dar a conocer las obligaciones que posee cada miembro de la cooperativa, para que de esta manera se consiga armonía en las labores de cada uno.

### **3.2 Análisis de Entrevista aplicada a cooperativa “T. A. Ec. Rafael Correa”**

**a) ¿Considera usted que existe una adecuada distribución de funciones con el grado de responsabilidad que se requiere en la cooperativa?**

A pesar de tener buenas intenciones en el direccionamiento de la cooperativa, han dejado de lado la estructura interna, y no se han preocupado por realizar un buen diseño de la misma, en el que se distribuya correctamente las funciones y obligaciones que deben tener los miembros del concejo directivo.

**b) ¿Cree usted que la gestión administrativa del Gerente y Presidente están encaminadas al logro de objetivos planteados en la cooperativa?**

Al parecer la gestión administrativa del gerente y presidente han sido positivas, y por tanto se cree están encaminadas al logro de objetivos, pero no los tienen bien establecidos, poseen objetivos personales, que deben estar encaminados al buen direccionamiento y desempeño de la gestión administrativa de la cooperativa.

**c) ¿Estima importante usted, que se debe capacitar al personal administrativo, en qué áreas?**

Mencionaron su deseo de recibir capacitaciones que les permita tener un mejor desenvolvimiento en sus labores, la de mayor acogida fue la administración, opinan que todos deberían ser capacitados en esa área, debido a que cada uno de ellos tiene la opción de ser parte del concejo directivo en algún momento. Además consideran necesario capacitarse en atención al cliente, puesto que es muy importante para ellos brindar un buen servicio al usuario y que el mismo se fidelice con ellos, a fin de contactarlos para volver a utilizar su transporte.

**d) ¿Las opiniones de los socios son tomadas en cuenta para las decisiones importantes de la cooperativa??**

Se detectó que están satisfechos con su gestión, ya que alegan que las opiniones de los socios son tomadas en cuenta durante cada asamblea. Tienen muy en claro

que la decisión debe ser tomada por la mayoría de la asamblea y antes ser consensuada en conjunto para tomar decisiones importantes que vayan en bien de la cooperativa.

**e) ¿Tiene conocimiento sobre la existencia de misión, visión y objetivos de la cooperativa?**

A pesar de no contar con una misión, visión y objetivos establecidos en la cooperativa, optaron por contestar que sí conocían sobre los temas, cuando en realidad era lo contrario. La intención de la parte administrativa es muy buena, y están de acuerdo con que se establezca una misión, visión y objetivos para brindar una mejor imagen corporativa a la institución.

**f) ¿Considera usted necesaria la elaboración de un Manual de Funciones en el que se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización?**

Los entrevistados mostraron su interés en poseer un manual de funciones para cada cargo dentro de la institución, ya que gracias a esto se puede delimitar las responsabilidades que deben asumir cada uno, además consideran necesario, se dé a conocer en asamblea a todos los involucrados sobre la existencia de este manual.

**g) ¿Considera que la cooperativa debe implementar un modelo de Diseño organizacional que permita estructurar las relaciones de trabajo y la toma de decisiones?**

Se pudo constatar que mostraron su aceptación hacia la elaboración y posterior implementación de un diseño organizacional en la cooperativa, están de acuerdo con que esto contribuirá a una mejor orientación de objetivos y estrategias. El presidente mostró su interés por poseer un organigrama que muestre cada uno de los cargos, cree importante contar con un diseño que permita mejorar la gestión administrativa de la organización y alcanzar el éxito empresarial.

### 3.3 Análisis de las Encuestas

#### 3.3.1 Encuesta aplicada a los Clientes Frecuentes de la cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”.

##### Pregunta N° 1: Género

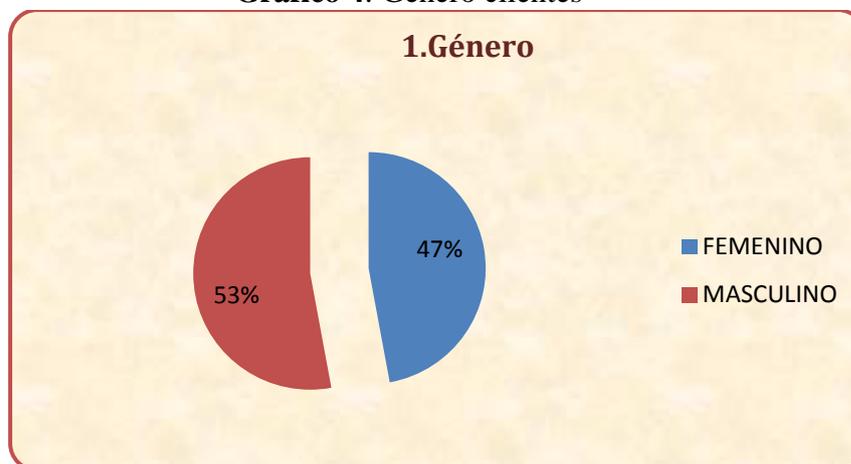
**Tabla 2:** Género clientes

1. Género					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	FEMENINO	65	47,10	47,10	47,10
	MASCULINO	73	52,90	52,90	100
	Total	138	100	100	

**Fuente:** Usuarios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 4:** Género clientes



**Fuente:** Usuarios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

El porcentaje de encuestados fue casi equitativo en ambos géneros, lo mismo que permitirá conocer la opinión sobre el servicio de taxis tanto de hombres como de mujeres.

El porcentaje más representativo fue el de género masculino.

## Pregunta N° 2: Edad

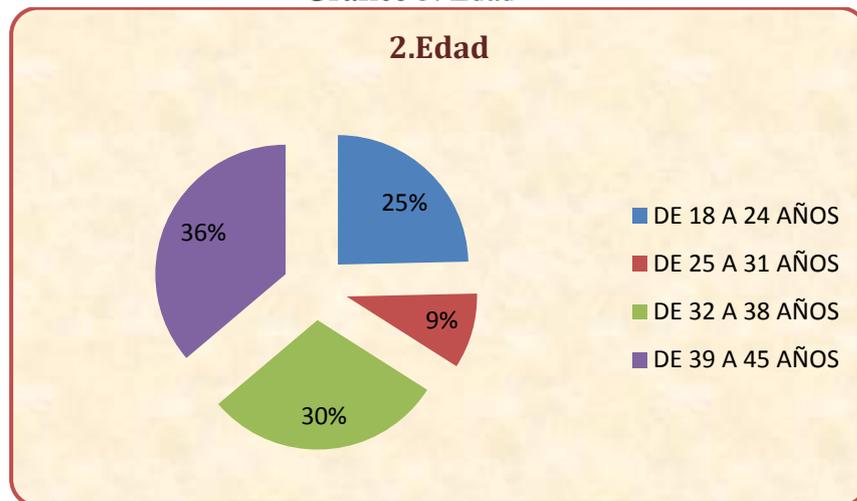
**Tabla 3: Edad**

2. Edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DE 18 A 24 AÑOS	34	24,64	24,64	24,64
	DE 25 A 31 AÑOS	13	9,42	9,42	34,06
	DE 32 A 38 AÑOS	41	29,71	29,71	63,77
	DE 39 A 45 AÑOS	50	36,23	36,23	100
	Total	138	100	100	

Fuente: Usuarios

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 5: Edad**



Fuente: Usuarios

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

Se realizó las encuestas a los usuarios considerando un rango de edad de 18 a 45 años, en el que resultó que el rango mayormente encuestado fue de 39 a 45 años. Se puede deducir que este rango de edad es el más propenso a utilizar este tipo de transportación.

**Pregunta N° 3:** ¿Con qué frecuencia utiliza el transporte en taxi?

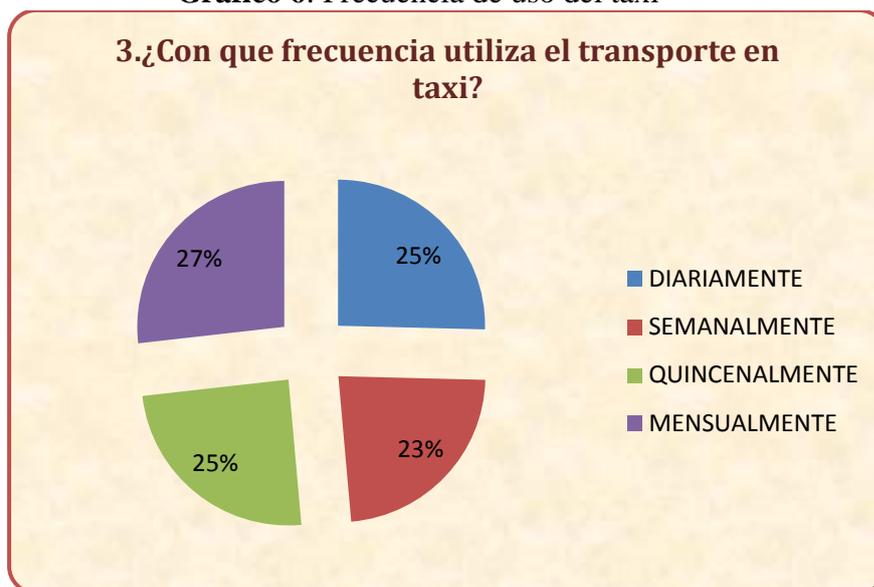
**Tabla 4:** Frecuencia de uso del taxi

3. ¿Con qué frecuencia utiliza el transporte en taxi?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Diariamente	35	25,4	25,4	25,4
	Semanalmente	32	23,2	23,2	48,6
	Quincenalmente	34	24,6	24,6	73,2
	Mensualmente	37	26,8	26,8	100,00
	Total	138	100	100	

**Fuente:** Usuarios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 6:** Frecuencia de uso del taxi



**Fuente:** Usuarios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

Se pudo constatar que el grupo encuestado utiliza el transporte en taxi en un porcentaje equitativo, es decir, la frecuencia en que los clientes utilizan este medio es compartida. De esta manera se puede apreciar la opinión de los clientes respecto al servicio según la frecuencia de su uso.

**Pregunta N° 4:** ¿A qué lugares se traslada cuando elige este medio de transporte?

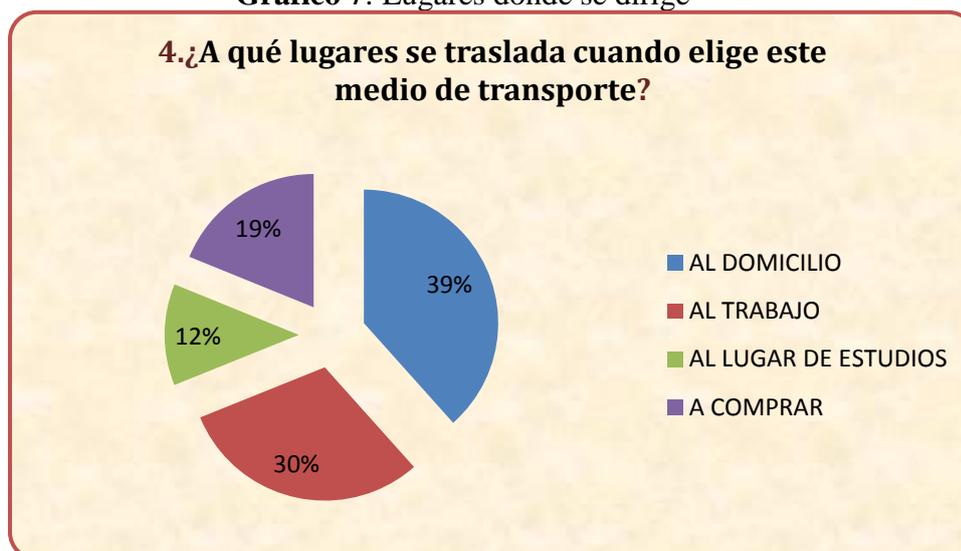
**Tabla 5:** Lugares donde se dirige

4. ¿A qué lugares se traslada cuando elige este medio de transporte?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Al domicilio	53	38,4	38,4	38,4
	Al trabajo	42	30,4	30,4	68,8
	Al lugar de estudios	17	12,3	12,3	81,2
	A comprar	26	18,8	18,8	100,0
	Total	138	100	100	

Fuente: Usuarios

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 7:** Lugares donde se dirige



Fuente: Usuarios

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

La mayor parte de encuestados utiliza el transporte en taxi para dirigirse a su domicilio luego del trabajo puesto que el siguiente porcentaje alto corresponde a este ítem. De igual manera se evidencia que los encuestados utilizan este medio de transporte para trasladarse a su domicilio, a su lugar de trabajo y salir de compras.

**Pregunta N° 5:** ¿Cuál es su apreciación sobre la calidad del servicio de taxi?

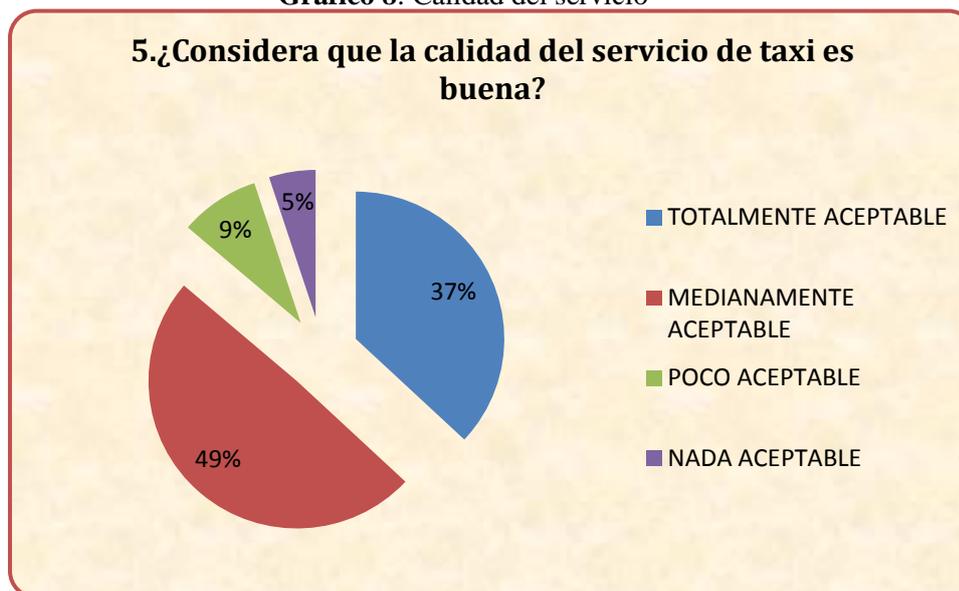
**Tabla 6:** Calidad del servicio

5. ¿Cuál es su apreciación sobre la calidad del servicio de taxi?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Totalmente aceptable	51	36,96	36,96	36,96
	Medianamente aceptable	68	49,28	49,28	86,23
	Poco aceptable	12	8,70	8,70	94,93
	Nada aceptable	7	5,07	5,07	100
	Total	138	100	100	

**Fuente:** Usuarios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 8:** Calidad del servicio



**Fuente:** Usuarios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

El mayor porcentaje de los usuarios encuestados considera probablemente buena la calidad del servicio que ofrecen los taxistas. Los dos ítems más altos son consideraciones muy aceptables en cuanto a la calidad del servicio.

**Pregunta N° 6:** ¿De qué manera piensa usted que el servicio de taxi facilita su vida cotidiana?

**Tabla 7:** Motivos para trasladarse en taxi

6. ¿De qué manera piensa usted que el servicio de taxi facilita su vida cotidiana?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Comodidad al viajar	19	13,77	13,77	13,77
	Seguridad personal	50	36,23	36,23	50
	Facilita llegar a tiempo	68	49,28	49,28	99,28
	Otros	1	0,72	0,72	100
	Total	138	100	100	

**Fuente:** Usuarios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 9:** Motivos para trasladarse en taxi



**Fuente:** Usuarios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

Se pudo verificar que casi la mitad de los encuestados utiliza este medio de transporte porque le facilita llegar a tiempo a sus lugares de destino, esto se complementa con la siguiente razón de que lo hace por seguridad personal.

**Pregunta N° 7:** ¿Que otra alternativa al momento de transportarse le gustaría que le ofreciera el conductor del taxi?

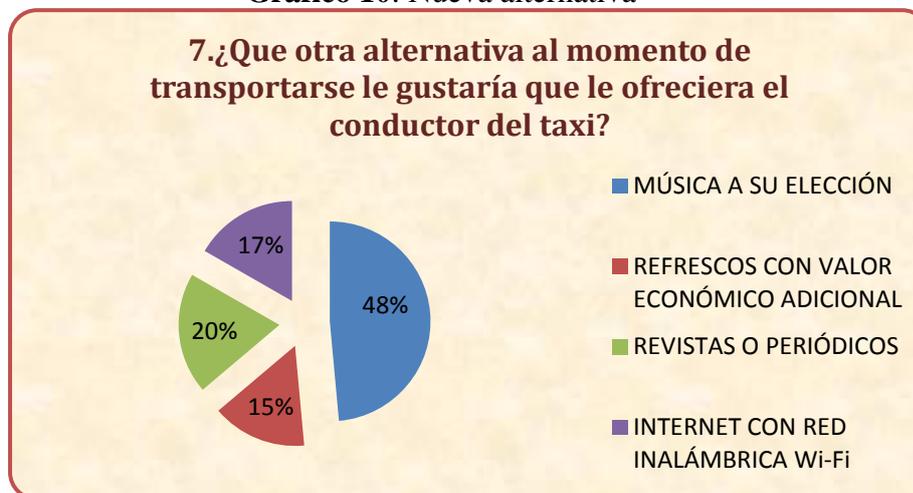
**Tabla 8:** Nueva alternativa

7.¿Que otra alternativa al momento de transportarse le gustaría que le ofreciera el conductor del taxi?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Música a su elección	67	48,6	48,6	48,6
	Refrescos con valor económico adicional	21	15,2	15,2	63,8
	Revistas o periódicos	27	19,6	19,6	83,3
	Internet con red inalámbrica wi-fi	23	16,7	16,7	100,0
	Total	138	100	100	

**Fuente:** Usuarios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 10:** Nueva alternativa



**Fuente:** Usuarios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

Los usuarios en un mayor porcentaje han escogido como primera alternativa al momento de transportarse en taxi, que se le brinde música a su elección, muy seguido de que quisieran que se les facilite revistas o periódicos para su distracción.

**Pregunta N° 8:** ¿Usted considera que existe relación entre el recorrido y precio que cobra el conductor del taxi?

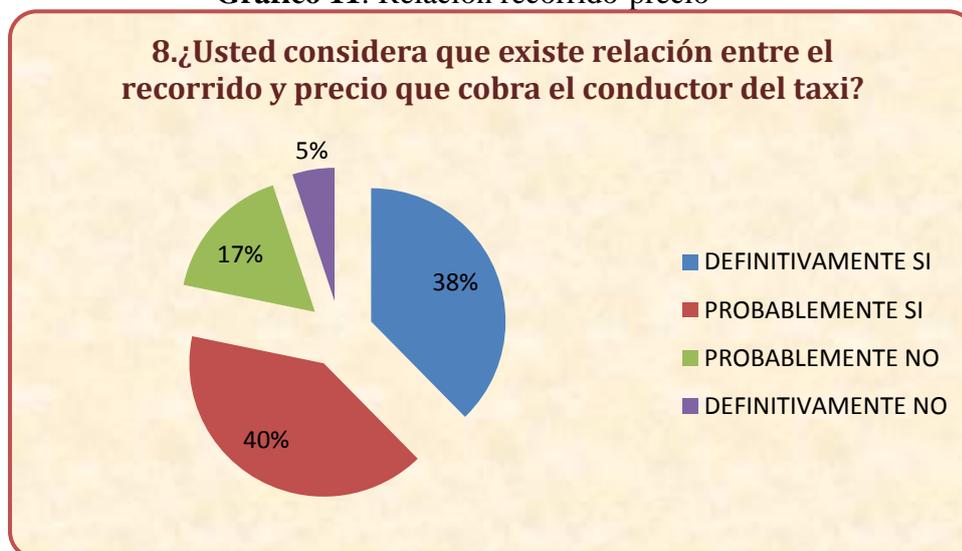
**Tabla 9:** Relación recorrido-precio

8. ¿Usted considera que existe relación entre el recorrido y precio que cobra el conductor del taxi?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Definitivamente si	52	37,7	37,7	37,7
	Probablemente si	56	40,6	40,6	78,3
	Probablemente no	23	16,7	16,7	94,9
	Definitivamente no	7	5,1	5,1	100,0
	Total	138	100	100	

**Fuente:** Usuarios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 11:** Relación recorrido-precio



**Fuente:** Usuarios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

Los dos porcentajes más altos considera que definitivamente el recorrido y precio que cobra el conductor tienen relación entre sí, debido a que entre más lejos sea el destino, mayor será el valor que se les cobre.

**Pregunta N° 9:** ¿Cree usted que todos los conductores tienen conocimiento del recorrido de su destino?

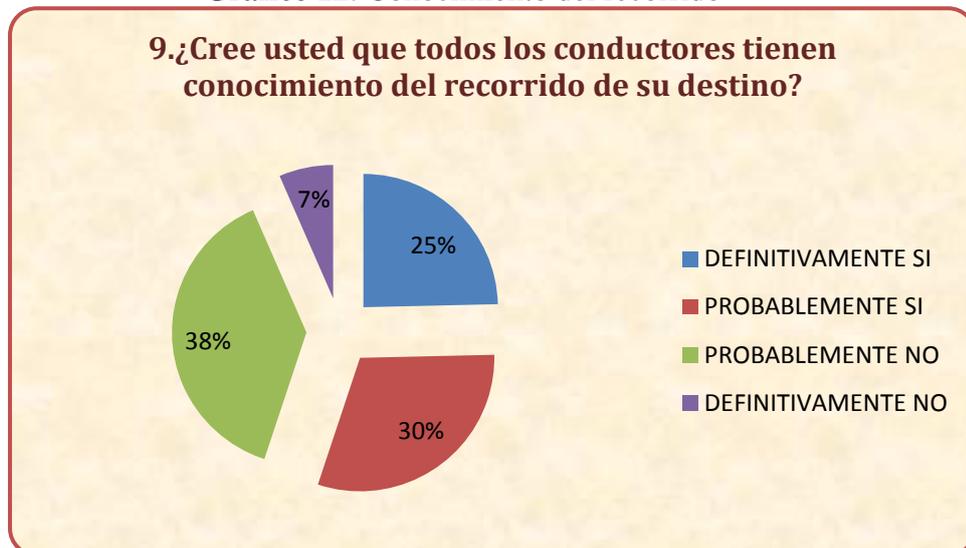
**Tabla 10:** Conocimiento del recorrido

9. ¿Cree usted que todos los conductores tienen conocimiento del recorrido de su destino?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Definitivamente si	34	24,6	24,6	24,6
	Probablemente si	42	30,4	30,4	55,1
	Probablemente no	53	38,4	38,4	93,5
	Definitivamente no	9	6,5	6,5	100,00
	Total	138	100	100	

**Fuente:** Usuarios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 12:** Conocimiento del recorrido



**Fuente:** Usuarios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

Un porcentaje compartido se encuentra indeciso, debido a que consideran que el chofer no siempre conoce la ruta de los lugares hacia los que se dirigen y necesitan pedir una guía para llegar al lugar de destino.

**Pregunta N° 10:** ¿Usted cree que existe una organización y control en cuanto al mantenimiento del vehículo para prestación del servicio?

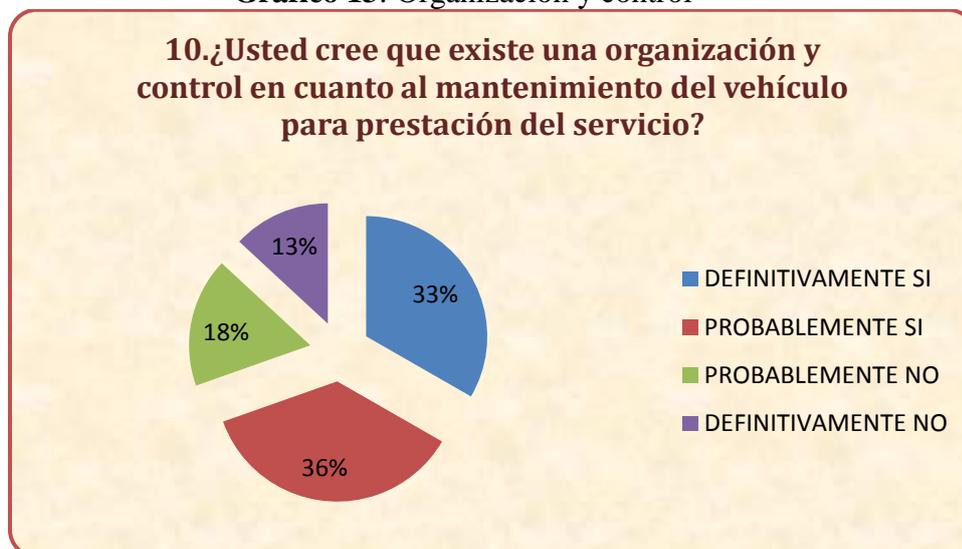
**Tabla 11:** Organización y control

10. ¿Usted cree que existe una organización y control en cuanto al mantenimiento del vehículo para prestación del servicio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Definitivamente si	46	33,3	33,3	33,3
	Probablemente si	50	36,2	36,2	69,6
	Probablemente no	24	17,4	17,4	87,0
	Definitivamente no	18	13,0	13,0	100,0
	Total	138	100	100	

**Fuente:** Usuarios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 13:** Organización y control



**Fuente:** Usuarios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

Un buen porcentaje de los usuarios probablemente supone que el chofer realiza una total revisión de su unidad antes de salir a trabajar, debido a que esa debería ser la obligación de cada conductor.

### 3.3.2 Encuesta aplicada a los Socios de la cooperativa

#### Pregunta N° 1: Género

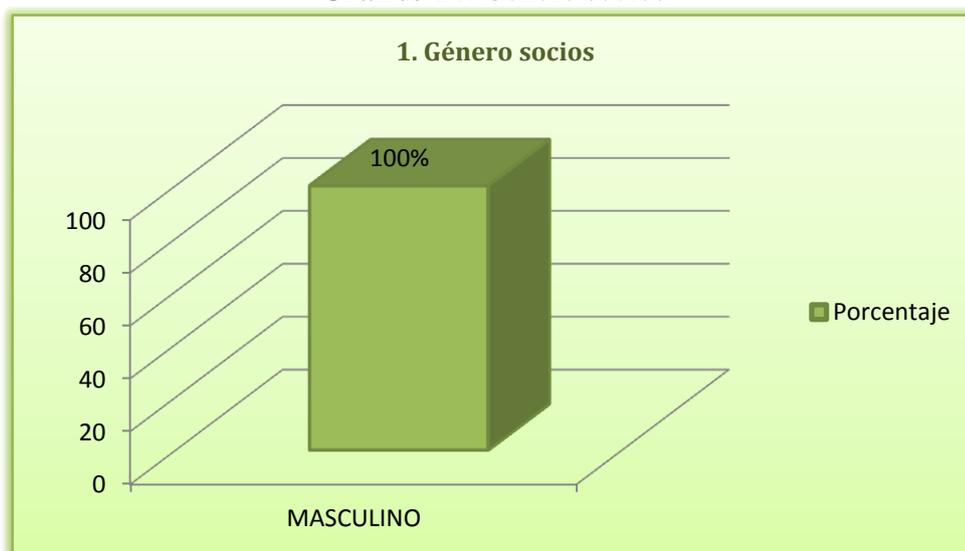
**Tabla 12: Género socios**

1. Género socios					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Masculino	42	100	100	100

Fuente: Socios

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 14: Género socios**



Fuente: Socios

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

La cooperativa cuenta con 42 socios, la mayoría absoluta son de género masculino y operan sus propias unidades. Todos los socios fueron encuestados sin problema alguno, estuvieron dispuestos a proporcionar la información necesaria sobre las preguntas que se les realizó

**Pregunta N° 2:** ¿Hasta qué nivel de escolaridad llegó usted?

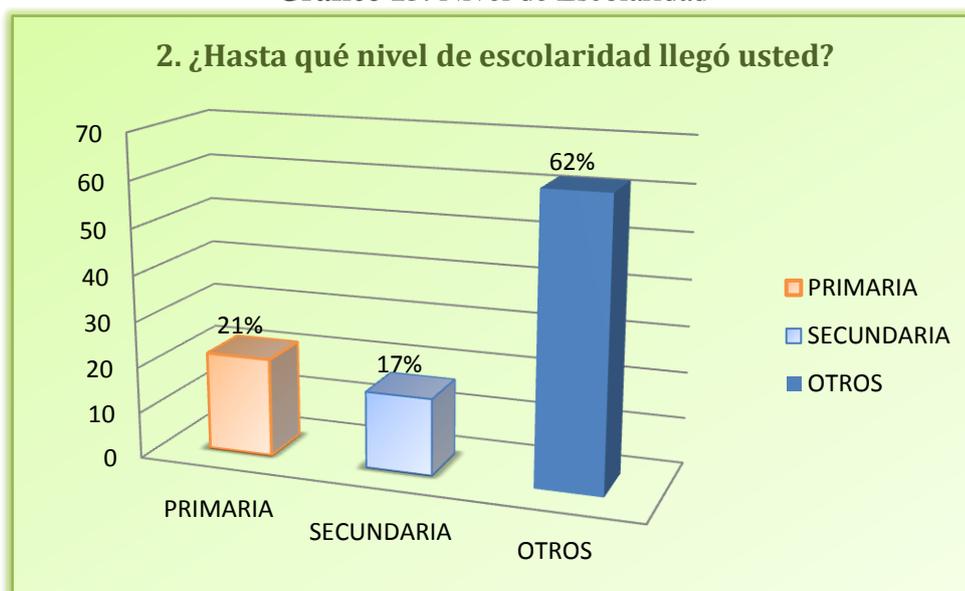
**Tabla 13:** Nivel de Escolaridad

2. ¿Hasta qué nivel de escolaridad llegó usted?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Primaria	9	21,43	21,43	21,43
	Secundaria	7	16,67	16,67	38,10
	Otros	26	61,90	61,90	100
	Total	42	100	100	

Fuente: Socios

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 15:** Nivel de Escolaridad



Fuente: Socios

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

Se pudo constatar que la mayoría de los socios ha tenido estudios técnicos y la otra parte, sólo ha tenido la posibilidad de terminar la primaria, considerando un bajo porcentaje con estudios secundarios, pero al no contar alguno de ellos con estudios superiores, se evidencia la razón del desconocimiento del diseño organizacional y sus beneficios.

**Pregunta N° 3:** ¿Por qué motivo decidió afiliarse a la cooperativa de taxis?

**Tabla 14:** Afiliación

3. ¿Por qué motivo decidió afiliarse a la cooperativa de taxis?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Desea regularizar su unidad	9	21,43	21,43	21,43
	Brindar mayor seguridad	8	19,04	19,04	40,48
	Estabilidad de trabajo	25	59,52	59,52	100
	Total	42	100	100	

Fuente: Socios

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 16:** Afiliación



Fuente: Socios

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

Al indagar el motivo por el cual se afiliaron los socios a la cooperativa se detectó que buscan trabajo seguro y estabilidad, esa es la mayor razón que tienen, debido a que la mayor parte de ellos no ha tenido estudios superiores y es complicado encontrar un empleo, ya sea en instituciones públicas o privadas.

**Pregunta N° 4:** ¿Cree usted necesario implementar un diseño organizacional en la cooperativa?

**Tabla 15:** Implementación de diseño organizacional

4. ¿Cree usted necesario implementar un diseño organizacional en la cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Definitivamente si	42	100	100	100

**Fuente:** Socios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 17:** Implementación de diseño organizacional



**Fuente:** Socios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

La totalidad de los socios considera necesario que se elabore e implemente un diseño organizacional en la cooperativa, para mejorar la administración efectiva y lograr el éxito organizacional. Esto indica que es factible realizarlo.

**Pregunta N° 5:** ¿Piensa usted que la directiva trabaja en función de la misión, visión y objetivos de la cooperativa?

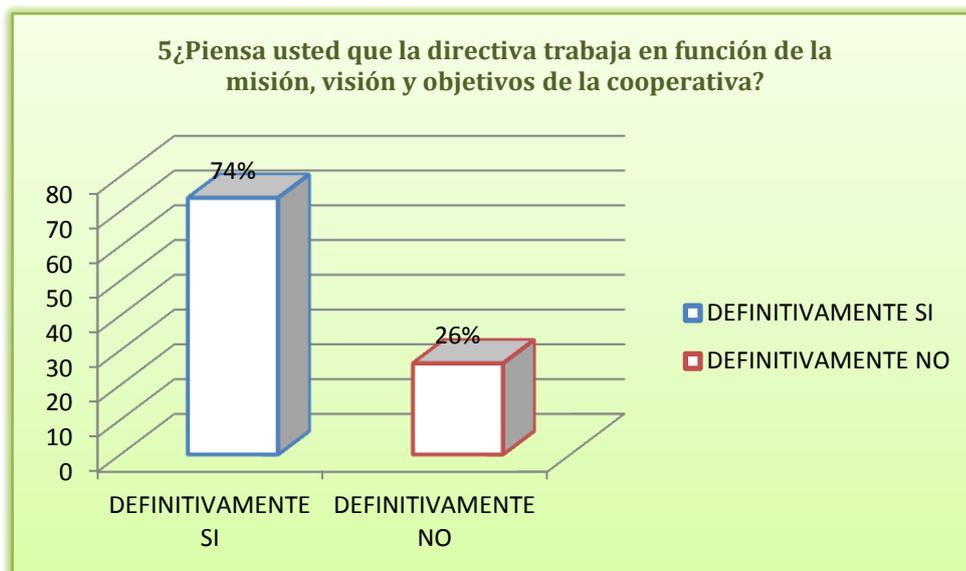
**Tabla 16:** Labor de la Directiva

5. ¿Piensa usted que la directiva trabaja en función de la misión, visión y objetivos de la cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Definitivamente si	31	73,81	73,81	73,81
	Definitivamente no	11	26,19	26,19	100,00
	Total	42	100,00	100,00	

Fuente: Socios

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 18:** Labor de la Directiva



Fuente: Socios

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

La mayoría de los cooperados considera que sus dirigentes trabajan en función de la misión, visión y objetivos, pero se comprobó que la respuesta estuvo un poco sesgada a la empatía que tienen con sus directivos, puesto que la cooperativa no tiene establecida su misión, visión y objetivos.

**Pregunta N° 6:** ¿Considera usted necesario la elaboración de un manual de funciones en el que se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización?

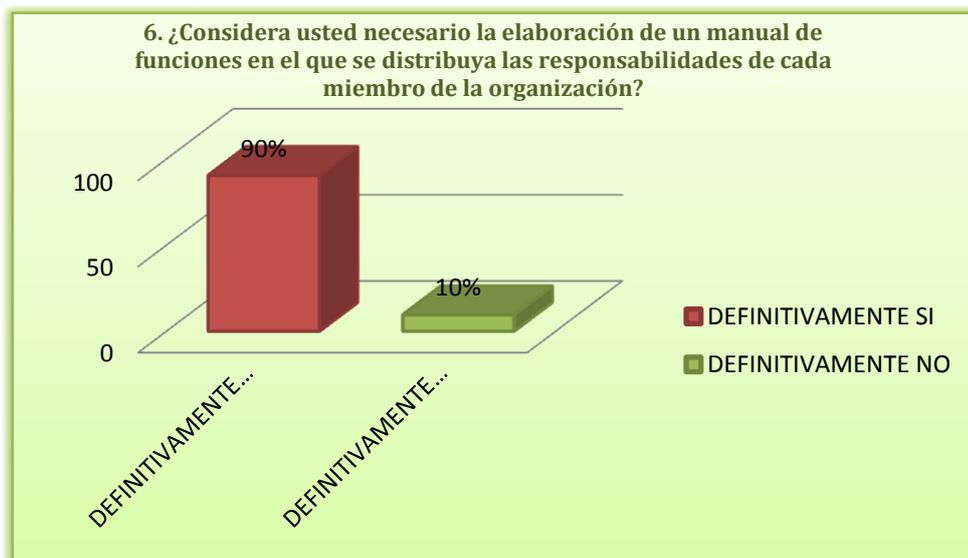
**Tabla 17:** Necesidad de Manual de Funciones

6. ¿Considera usted necesario la elaboración de un manual de funciones en el que se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Definitivamente si	38	90,48	90,48	90,48
	Definitivamente no	4	9,52	9,52	100,00
	Total	42	100,00	100,00	

**Fuente:** Socios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 19:** Necesidad de Manual de Funciones



**Fuente:** Socios

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

Los socios manifiestan en su mayoría su aceptación hacia la elaboración de un manual de funciones, además consideran necesario, se dé a conocer en asamblea a todos los involucrados sobre la necesidad del mismo.

**Pregunta N° 7:** ¿Sabía usted que un diseño organizacional contribuye a la orientación de objetivos y estrategias que permiten una mejor gestión administrativa para alcanzar el éxito organizacional?

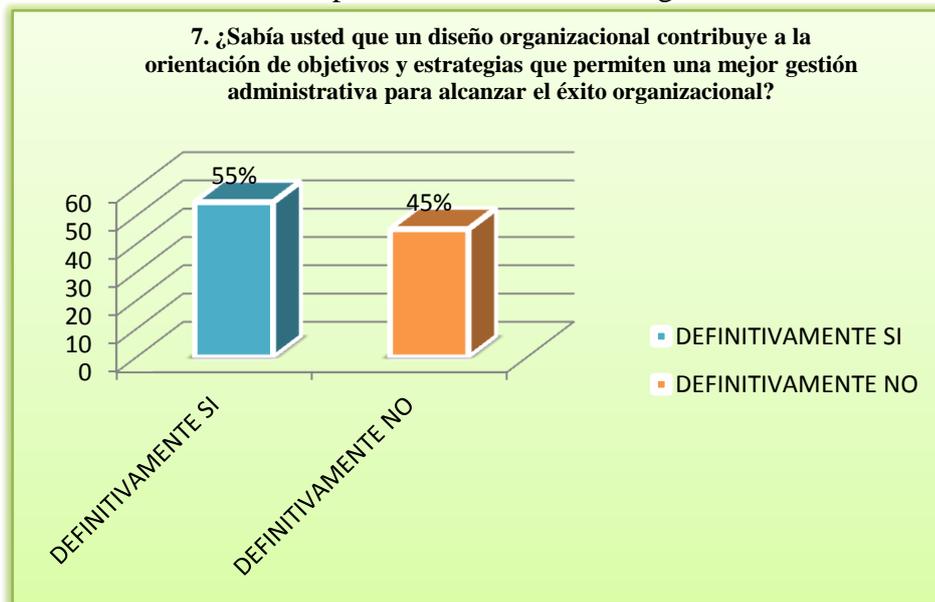
**Tabla 18:** Importancia de un diseño organizacional

7. ¿Sabía usted que un diseño organizacional contribuye a la orientación de objetivos y estrategias que permiten una mejor gestión administrativa para alcanzar el éxito organizacional?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Definitivamente si	23	54,76	54,76	54,76
	Definitivamente no	19	45,24	45,24	100
	Total	42	100	100	

Fuente: Socios

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 20:** Importancia de un diseño organizacional



Fuente: Socios

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

Un porcentaje casi equitativo de socios conoce la importancia del diseño y la otra parte no, porque al responder tuvieron algunas dudas y mencionaron haber escuchado algo sobre el tema, no obstante, la otra mitad contestaron que no conocen de los beneficios.

### 3.3.3 Encuesta aplicada a la Parte Administrativa

#### Pregunta N° 1: Género

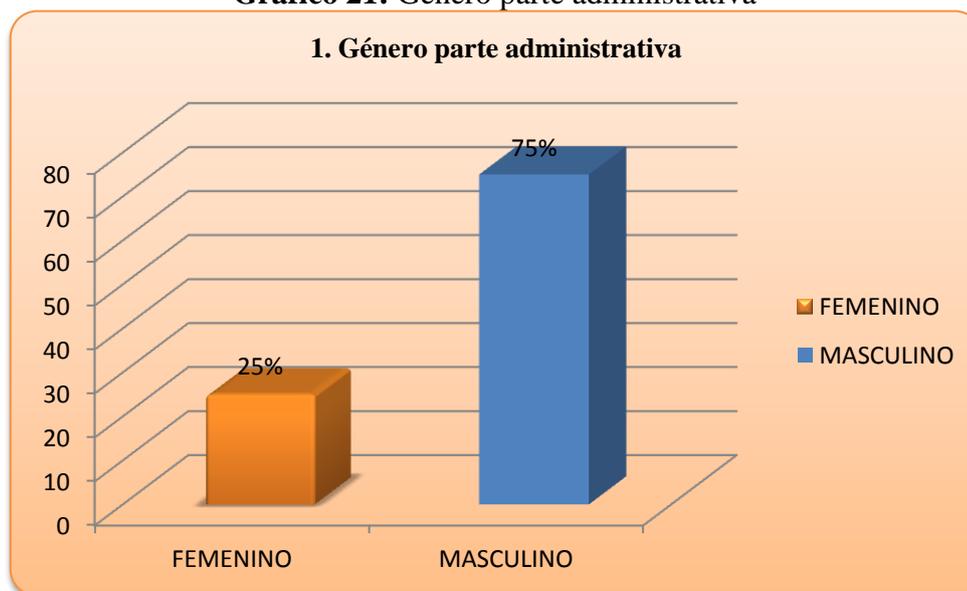
**Tabla 19:** Género parte administrativa

1. Género parte administrativa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Femenino	1	25	25	25
	Masculino	3	75	75	100
	Total	4	100	100	

Fuente: Parte Administrativa

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 21:** Género parte administrativa



Fuente: Parte Administrativa

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

La parte administrativa estuvo integrada por el presidente, vicepresidente, gerente y secretaria. Tres del género masculino y una de femenino.

Estuvieron prestos a contestar todas y cada una de las preguntas, sus respuestas fueron de gran ayuda para un correcto análisis de la situación administrativa de la cooperativa.

**Pregunta N° 2:** ¿Hasta qué nivel de escolaridad llegó usted?

**Tabla 20:** Nivel de escolaridad parte administrativa

2. ¿Hasta qué nivel de escolaridad llegó usted?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	SECUNDARIA	3	75	75	75
	OTRO	1	25	25	100
	Total	4	100	100	

**Fuente:** Parte Administrativa

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 22:** Nivel de escolaridad parte administrativa



**Fuente:** Parte Administrativa

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

Tres de los cuatro encuestados, tienen estudios hasta la secundaria y uno de ellos tiene estudios técnicos. Ninguno cuenta con estudios superiores y debido a aquello no han podido realizar una estructura orgánica para la cooperativa. Sus buenas intenciones, y el desconocimiento administrativo, impidieron la elaboración de un modelo organizacional por parte de los directivos.

**Pregunta N° 3:** ¿Considera usted que existe una adecuada distribución de funciones con el grado de responsabilidad que se requiere en la cooperativa?

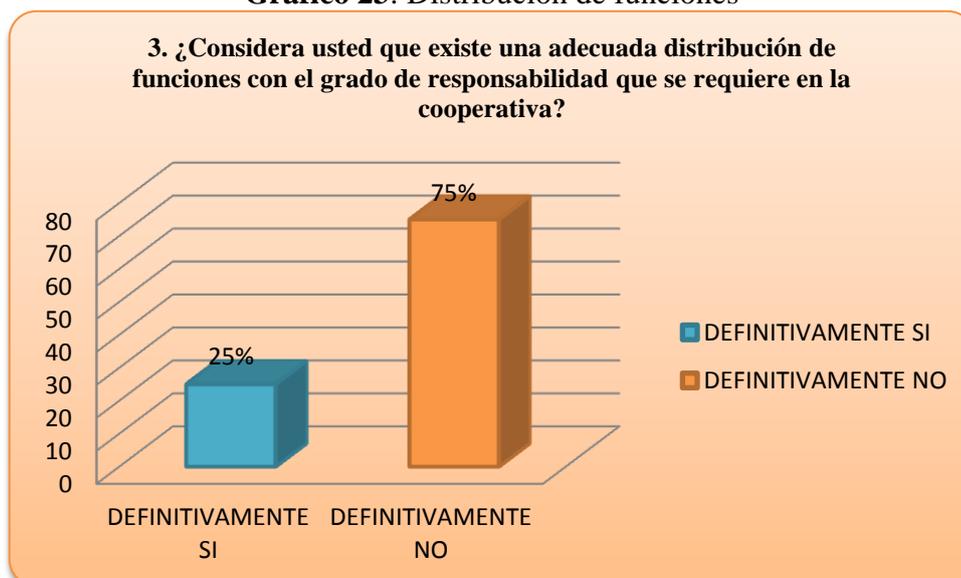
**Tabla 21:** Distribución de funciones

<b>3. ¿Considera usted que existe una adecuada distribución de funciones con el grado de responsabilidad que se requiere en la cooperativa?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Definitivamente si	1	25	25	25
	Definitivamente no	3	75	75	100
	Total	4	100	100	

**Fuente:** Parte Administrativa

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 23:** Distribución de funciones



**Fuente:** Parte Administrativa

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

Se observa que los directivos consideran que no hay una adecuada distribución de las funciones en la cooperativa y por tal motivo no se asigna la responsabilidad necesaria a los cargos.

**Pregunta N° 4:** ¿Cree usted que la gestión administrativa del gerente y presidente están encaminadas al logro de objetivos planteados en la cooperativa?

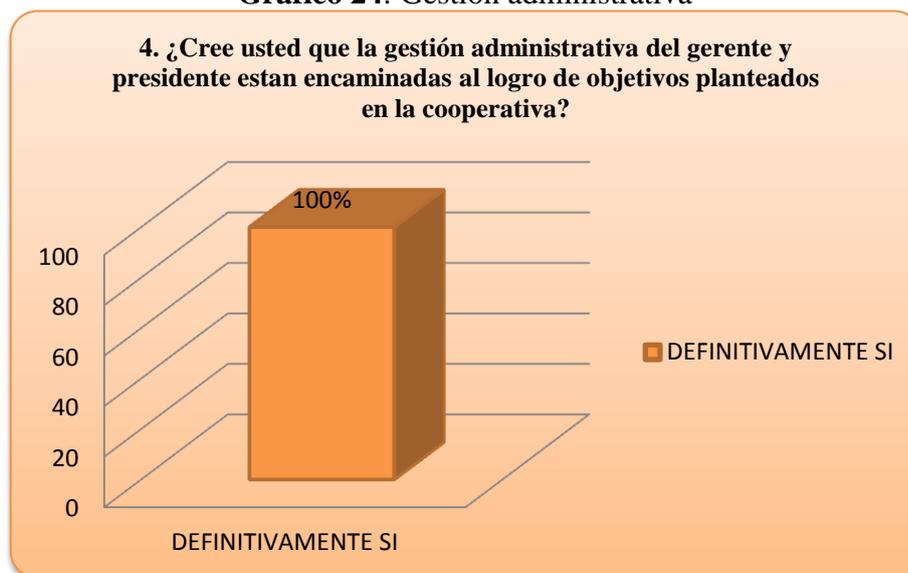
**Tabla 22:** Gestión administrativa

4. ¿Cree usted que la gestión administrativa del gerente y presidente están encaminadas al logro de objetivos planteados en la cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Definitivamente si	4	100	100	100

**Fuente:** Parte Administrativa

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 24:** Gestión administrativa



**Fuente:** Parte Administrativa

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

Consideran que están haciendo una buena labor con respecto a sus funciones, porque cumplen con sus responsabilidades, la gestión que realizan es en beneficio de la cooperativa porque se sienten comprometidos con la misma, pero no tienen objetivos establecidos.

**Pregunta N° 5:** ¿Piensa usted que se da a conocer sobre las actividades administrativas a los socios?

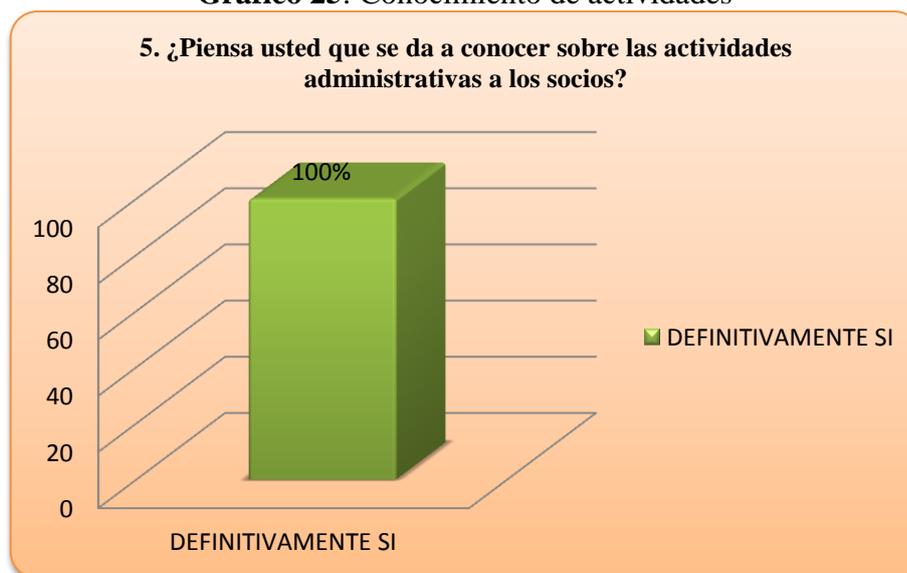
**Tabla 23:** Conocimiento de actividades

5. ¿Piensa usted que se da a conocer sobre las actividades administrativas a los socios?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Definitivamente si	4	100	100	100

**Fuente:** Parte Administrativa

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 25:** Conocimiento de actividades



**Fuente:** Parte Administrativa

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

Las actividades administrativas son dadas a conocer normalmente a todos los socios, si existe alguna irregularidad se cita a asamblea para informar las novedades y posteriormente tomar correctivos, en el caso de ser beneficio para la cooperativa, de igual manera se les informa.

**Pregunta N° 6:** ¿Considera usted que la directiva trabaja en función de la misión, visión y objetivos de la cooperativa?

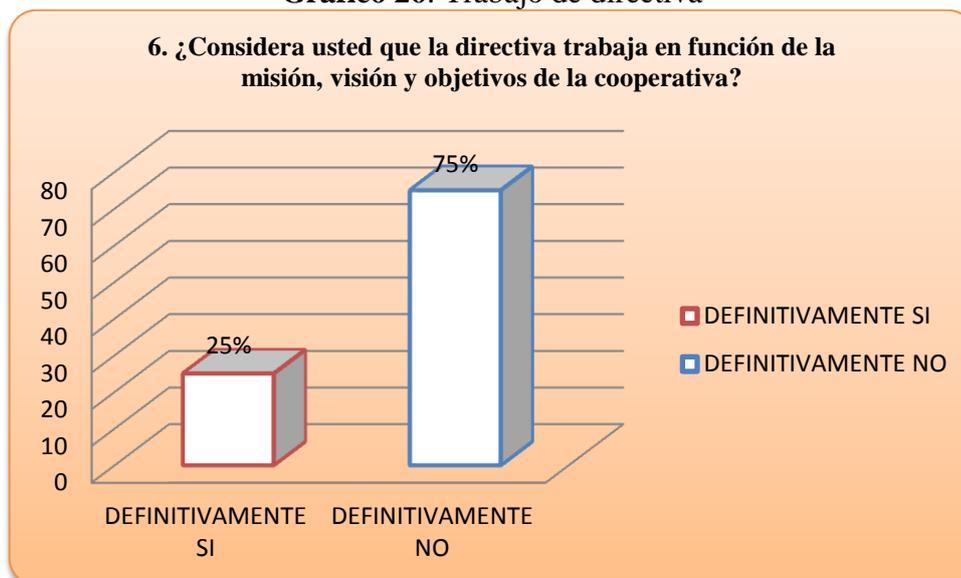
**Tabla 24:** Trabajo de directiva

6. ¿Considera usted que la directiva trabaja en función de la misión, visión y objetivos de la cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Definitivamente si	1	25	25	25
	Definitivamente no	3	75	75	100
	Total	4	100	100	

**Fuente:** Parte Administrativa

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 26:** Trabajo de directiva



**Fuente:** Parte Administrativa

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

La cooperativa no tiene definida la misión, visión y objetivos, pero hacen todo lo posible por trabajar en beneficio de la cooperativa y los socios. Realizan sus actividades con todo el esmero posible a fin de lograr beneficios comunes.

**Pregunta N° 7:** ¿Considera usted necesario la elaboración de un manual de funciones en el que se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización?

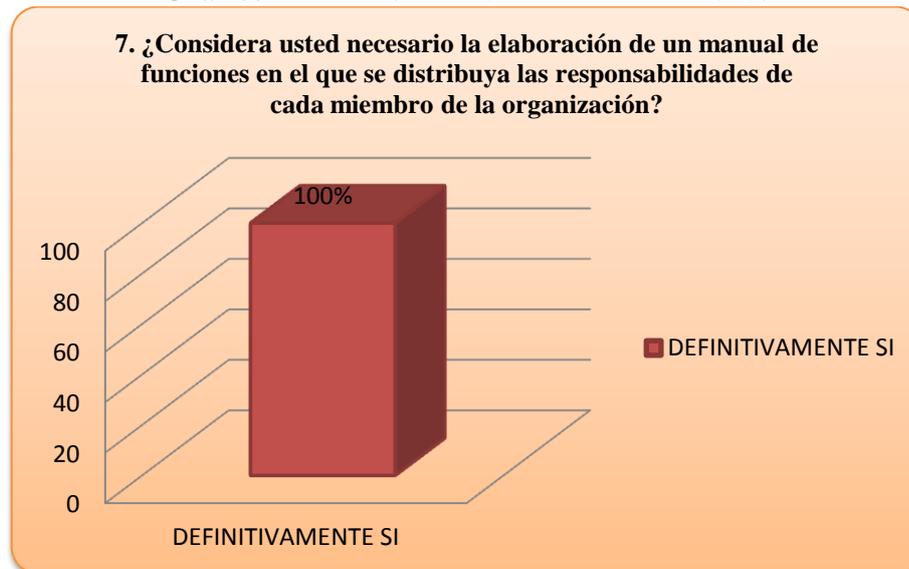
**Tabla 25:** Necesidad de manual de funciones

7. ¿Considera usted necesario la elaboración de un manual de funciones en el que se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	DEFINITIVAMENTE SI	4	100	100	100

**Fuente:** Parte Administrativa

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 27:** Necesidad de manual de funciones



**Fuente:** Parte Administrativa

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

La parte administrativa mostró su interés en poseer un manual de funciones para cada cargo dentro de la institución, ya que gracias a esto se puede delimitar las responsabilidades que deben asumir cada uno.

**Pregunta N° 8:** ¿La cooperativa cuenta con un diseño organizacional?

**Tabla 26:** Necesidad diseño organizacional  
**8. ¿La cooperativa cuenta con un diseño organizacional?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Definitivamente no	4	100	100	100

**Fuente:** Parte Administrativa

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 28:** Necesidad diseño organizacional



**Fuente:** Parte Administrativa

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

La cooperativa no cuenta con un diseño organizacional y la parte administrativa manifiesta su necesidad de que se les elabore una estructura organizacional, de esta manera contar con una imagen institucional completa.

**Pregunta N° 9:** ¿Considera usted que la cooperativa debe implementar un modelo de diseño organizacional que permita estructurar las relaciones de trabajo y la toma de decisiones?

**Tabla 27:** Acogida de diseño organizacional

9. ¿Considera usted que la cooperativa debe implementar un modelo de diseño organizacional que permita estructurar las relaciones de trabajo y la toma de decisiones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Definitivamente si	4	100	100	100

Fuente: Parte Administrativa

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

**Gráfico 29:** Acogida de diseño organizacional



Fuente: Parte Administrativa

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

Los directivos mostraron su total aceptación hacia la elaboración y posterior implementación de un diseño organizacional en la cooperativa, están de acuerdo con que esto contribuirá a una mejor orientación de objetivos y estrategias. El presidente mostró su interés por poseer un organigrama que muestre cada uno de los cargos, cree importante contar con un diseño que permita mejorar la gestión administrativa de la organización y alcanzar el éxito empresarial.

### 3.4 Conclusiones

- Luego de realizar el procesamiento de los resultados de la encuesta, se comprueba que la mitad de los usuarios están satisfechos con la calidad del servicio que prestan las unidades de la cooperativa, debido a que les facilita llegar a tiempo a sus lugares de destino, y les brinda mayor seguridad. Manifestaron su deseo de recibir como valor agregado, música a su elección o periódicos y revistas para leer.
- La relación entre el recorrido y precio es muy acertada, puesto que entre más lejos es el lugar de destino, mayor debe ser el costo de la carrera. Se cree que los conductores conocen las rutas de los diferentes destinos a los que vayan sus clientes. Para los clientes es necesario saber que los conductores revisan sus vehículos antes de empezar la jornada.
- Los socios al no tener en claro la misión, visión y objetivos de la cooperativa, están disipando sus esfuerzos, puesto que si no los tienen bien definidos, no sabrán donde dirigirse. La administración de la cooperativa a pesar de estar a cargo de directivos con buenas intenciones, no ha sido suficiente, puesto que la responsabilidad no ha sido asignada correctamente.
- La cooperativa se ha venido dirigiendo de forma empírica, debido a que sus directivos carecen de conocimientos técnico-administrativos, que a su vez se convierte en un aspecto negativo porque afecta el logro de los objetivos y metas de la organización. Existe la necesidad de elaborar un manual de funciones, para que las responsabilidades sean asignadas correctamente y se desempeñen eficientemente.
- El nivel de preparación académica de los socios y parte administrativa de la cooperativa, ha sido una de las razones por las que no han podido diseñar una buena estructura organizacional.

### 3.5 Recomendaciones

- Los miembros de la cooperativa deben aprovechar la aceptación por parte de sus clientes, que tiene el servicio de taxi que prestan, y procurar mejorar en la atención al cliente, debido a las sugerencias que los clientes dieron para sentirse más cómodos y seguros al momento de transportarse, de esa forma, obtendrán mayor fidelidad a la cooperativa.
- Es indispensable que los socios sigan proyectando una buena imagen, al no exagerar en las tarifas por recorridos, además que se mantengan informados sobre rutas de acceso a nuevos lugares. La parte administrativa debería hacer convenio con algún tecnicentro y realizar chequeos periódicos a sus unidades para mayor seguridad.
- Sería favorable que los miembros de la cooperativa establezcan objetivos institucionales, debido a que sus integrantes sólo poseen objetivos individuales, lo que ocasiona que sus esfuerzos estén mal direccionados. La realización de controles internos regulares fomentará la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas en la cooperativa, a fin de reducir riesgos y garantizar el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.
- Es recomendable efectuar capacitaciones a todos los miembros de la cooperativa, dando mayor énfasis a las del área administrativa y servicio al cliente, debido a que esto les ayudará a mejorar su gestión y a tener las bases para brindar un mejor servicio al usuario. Es necesario elaborar un manual de funciones que delimite las actividades que deben realizar cada directivo.
- Debe realizarse un diagnóstico organizacional a la cooperativa que dé a conocer sus fortalezas junto a las oportunidades para aprovecharlas al máximo, además sus debilidades y amenazas para poder tomar correctivos.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE COMERCIAL EN TAXI CONVENCIONAL “TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA, AÑO 2013.**

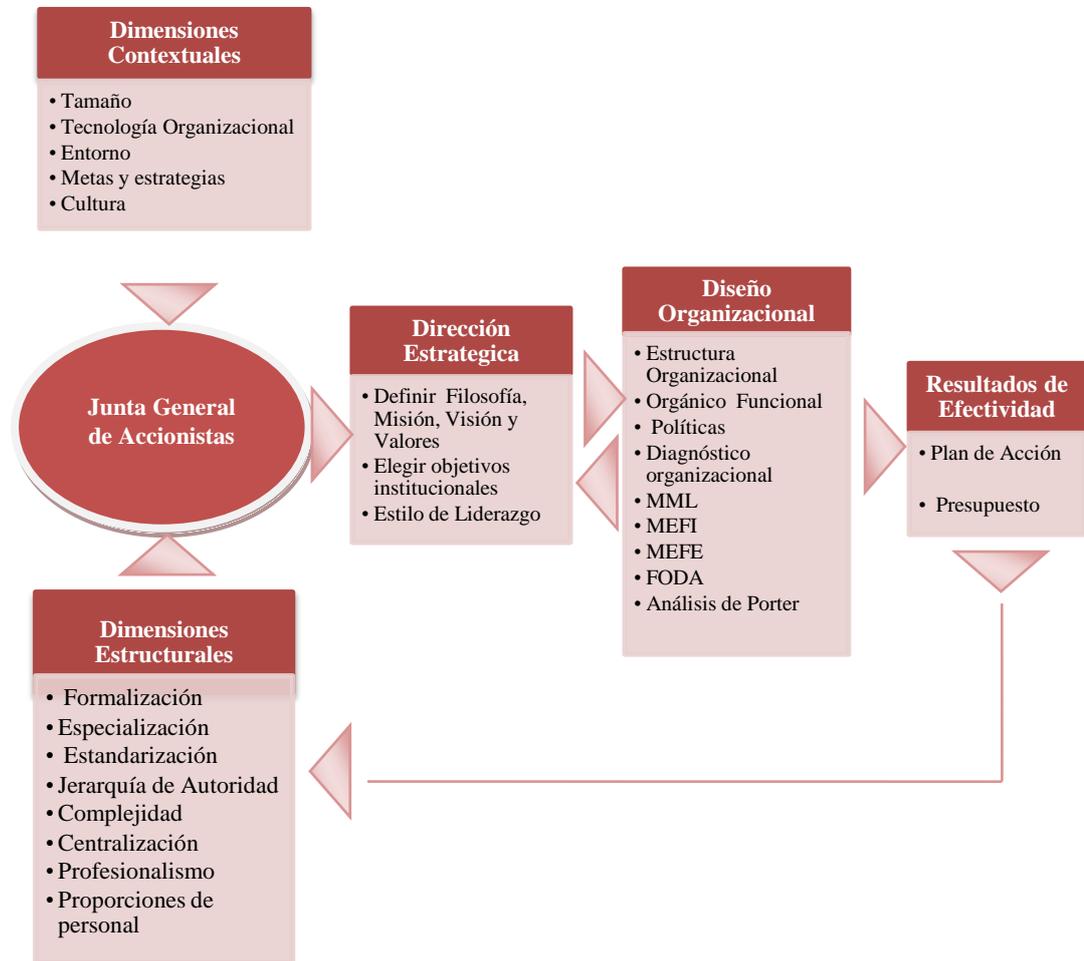
#### **4.1. Presentación**

El presente diseño organizacional, tiene como propósito desarrollar una estructura interna con funciones administrativas para los socios de la cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” que, con base en el análisis situacional de la misma se determina la necesidad de realizar un modelo organizacional en el que se cree la misión, visión, filosofía y valores corporativos, que permitan realizar en una forma más eficaz y eficiente sus actividades tanto internas como externas.

Con la realización de este trabajo se pretende beneficiar a los miembros de la cooperativa, quienes están muy de acuerdo y prestos a colaborar con la elaboración del diseño organizacional para la cooperativa, a fin de que logren mejorar el desempeño de sus funciones y optimizar sus servicios, buscando el bienestar común de sus integrantes y la comunidad en general.

Además se realizará un plan de acción que cuente con las respectivas estrategias enfocadas a resolver las necesidades administrativas de los miembros de la cooperativa, a fin de mejorar la administración efectiva por medio de una estructuración interna bien definida. A través de este plan se determinarán y asignarán las tareas, se definirán los plazos de tiempo y el uso de los recursos con el único objetivo de lograr productividad y eficiencia en las actividades organizacionales.

**Gráfico 30:** Modelo ajustado a la cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”



**Fuente:** DAFT Richard L. (2007) “Teoría y Diseño Organizacional”, 9ª Edición

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

Para efecto del mismo se consideró tomar como base el diseño propuesto por Richard Daft en su libro Teoría y Diseño Organizacional, el mismo que para su aplicación ha sido adaptado a las necesidades de la cooperativa.

Este modelo de diseño organizacional permitirá focalizar la empresa en las estrategias establecidas, definir niveles jerárquicos, además de reducir el tiempo en que se realizan los procesos administrativos, logrando una mayor eficiencia organizacional.

La cooperativa logrará mejorar interna y externamente.

## **4.2. Filosofía**

Ofrecer un servicio de transportación, que cubra las necesidades de los usuarios buscando la excelencia en el servicio de transporte en taxi y contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la comunidad.

## **4.3. Misión**

Brindar servicio de transporte en taxi con atención amable y respetuosa, garantizando calidad y compromiso, de mejora permanente a los usuarios y público en general, contando con personal comprometido en el buen vivir actuando con responsabilidad social, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la provincia de Santa Elena.

## **4.4. Visión**

Consolidarnos como una entidad prestadora de servicio de transporte en taxi, reconocida por los usuarios y público en general por su liderazgo en el compromiso de mejora permanente y prestación de un excelente servicio con ética y responsabilidad en la provincia de Santa Elena

## **4.5. Objetivos Institucionales**

Los objetivos que debe plantearse la cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” son los siguientes:

### **4.5.1. Objetivo General**

Prestar un servicio con ética y responsabilidad que permita satisfacer las necesidades de transportación, utilizando vehículos en buen estado que reúnan las condiciones de comodidad y seguridad necesarias para brindar un eficiente servicio al usuario.

#### **4.5.2. Objetivos Específicos**

- a. Prestar el servicio público de transporte terrestre en la modalidad taxi a los usuarios, sujetándose a las disposiciones de ley.
- b. Propender el continuo mejoramiento del servicio de transporte en taxi a fin de hacer frente a la competencia en forma decorosa y leal.
- c. Vigilar que los vehículos de los cooperados se encuentren en buen estado mecánico para ofrecer un servicio eficiente y seguro a los usuarios.
- d. Capacitar continuamente al personal en el área administrativa y de atención al usuario con el fin de impulsar el desarrollo personal e institucional.
- e. Velar por el desarrollo socioeconómico del entorno familiar de cada uno de los socios de la cooperativa.

#### **4.6. Valores Corporativos**

**COMPROMISO:** Nuestros socios tienen la voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la cooperativa. El compromiso establecido es cumplir con la misión, visión y objetivos.

**RESPONSABILIDAD:** La responsabilidad es asumir compromisos y tener la capacidad de responder satisfactoriamente a los desafíos y obligaciones contraídas por los socios de la cooperativa.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Nuestros socios trabajan en equipo, existe tal compenetración entre ellos, que las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente.

**HONESTIDAD:** Actuamos siempre con rectitud y veracidad, cumpliendo con el correcto proceder en el desempeño de nuestro cargo y en todos nuestros actos.

**CONFIANZA:** Es consecuencia del comportamiento honesto, de la responsabilidad, el compromiso y el trabajo en equipo, al mismo tiempo conecta

estos valores y los integra como un conjunto racional que permitirá ir tomando un rol decisivo en las relaciones de trabajo.

#### **4.7. Liderazgo Participativo**

Se propone para la ejecución en la cooperativa, el liderazgo participativo donde los directivos, socios y empleados reúnen esfuerzos para lograr el desarrollo institucional y alcanzar el éxito empresarial.

Este estilo de liderazgo ayuda a desarrollar las habilidades de los participantes tanto interna como externamente, permitiendo que aporten con nuevas ideas y puedan así todos participar en la toma de decisiones, los estimula a trabajar juntos, cooperando en todo lo posible y necesario.

A partir de la ejecución de este estilo se podrá comprobar una notable participación de los socios, lo que conlleva a un mayor compromiso de su parte para mejorar el rendimiento organizacional y lograr la satisfacción laboral.

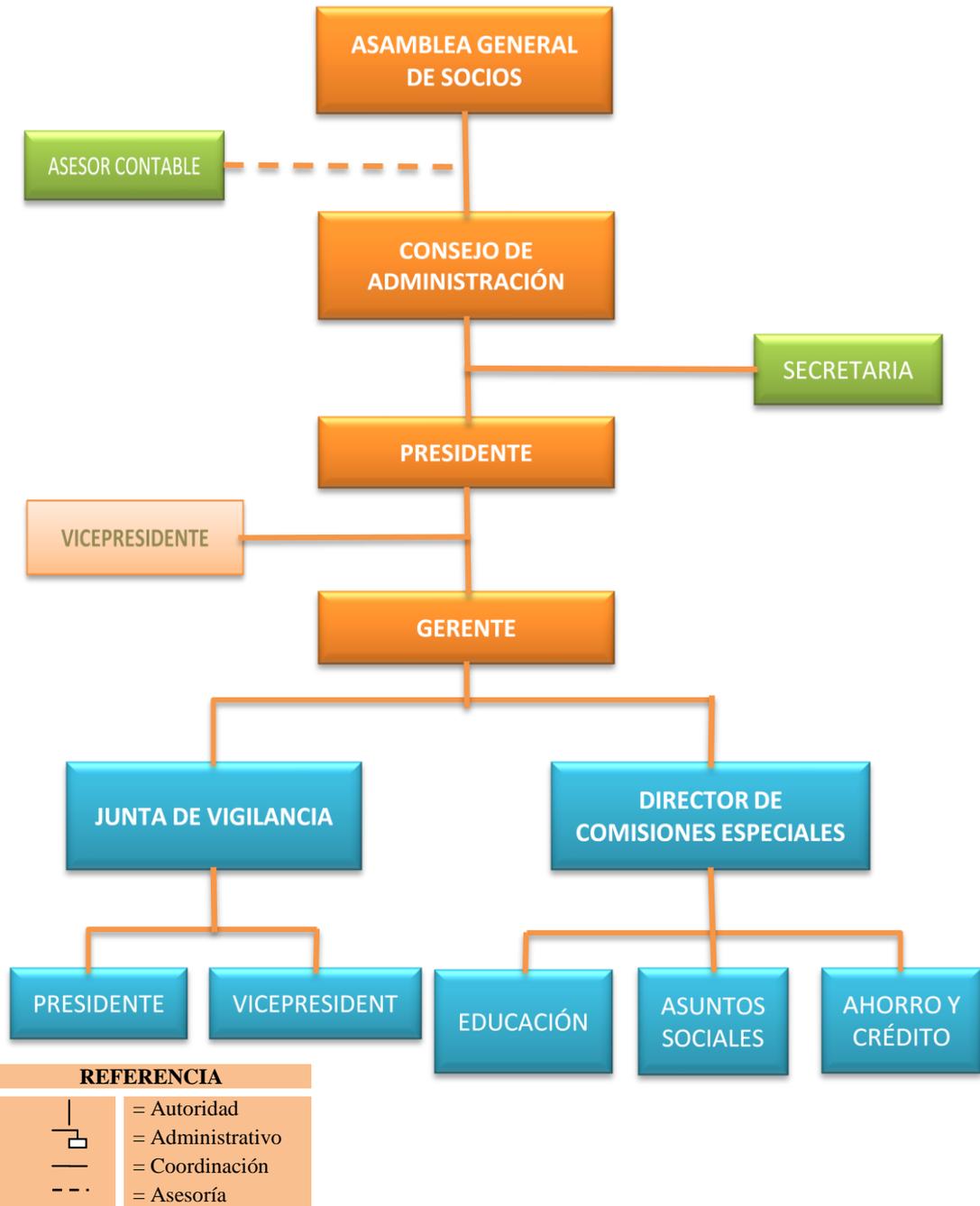
Los socios mantienen una buena relación con sus miembros directivos y ahora estarán principalmente motivados al saber que todos tendrán la misma oportunidad de expresarse y ser totalmente parte de la organización a fin de que se identifiquen con los objetivos institucionales. Aunque será algo complejo liderar las asambleas con este estilo, por lo que la decisión deberá ser consensuada por todos.

#### **4.8. La Estructura Orgánica**

Para una mejor distribución de funciones y responsabilidades en la cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”, se propone la siguiente estructura organizacional:

#### 4.8.1. Estructura Orgánica

**Gráfico 31:** Organigrama cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”



**Fuente:** Cooperativa de Transporte “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”  
**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

## 4.8.2. Orgánico funcional

### 4.8.2.1. Manual de Funciones

**Cuadro 3:** Manual de Funciones Asamblea General de Socios

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>Asamblea General de Socios</b>		
<b>FINALIDAD DEL CARGO:</b>	Organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento y desarrollo de la cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”, en conformidad con la política y objetivos institucionales establecidos, ejerciendo su responsabilidad legal.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<p>a. Autorizar la emisión de certificados de aportación, los mismos que serán inviolables e intocables.</p> <p>b. Reformar el estatuto social de la cooperativa y el reglamento de elecciones.</p> <p>c. Aprobar el plan de trabajo de la cooperativa y el presupuesto general.</p> <p>d. Elegir a los miembros de los consejos de administración y vigilancia.</p> <p>e. Remover a los miembros de los consejos de administración, vigilancia y gerente, con causa justa, en cualquier momento.</p>		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Aprobación por Jefe Jerárquico:</b>	<b>Recibido por:</b>
<b>Observaciones:</b>		

**Fuente:** Cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Cuadro 4:** Manual de Funciones Asesor Contable

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>Asesor Contable</b>		
<b>FINALIDAD DEL CARGO:</b>	Realizar las diferentes labores contables, estableciendo el procedimiento óptimo de registro de operaciones efectuadas por la cooperativa.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<p>a. Revisar la secuencia numérica de los documentos, asegurándose que toda la información sea procesada.</p> <p>b. Juntamente con el presidente abrirá o cerrará cuentas en bancos y suscribirá los cheques respectivos.</p> <p>c. Presentar mensualmente a la asamblea un estado de las cuentas de la Cooperativa y anual un balance de las mismas.</p> <p>d. Preparar la información necesaria del presupuesto anual para ser conocida por la Asamblea.</p> <p>e. Supervisar la contabilidad y realizar las revisiones que se estimen necesarias.</p> <p>f. Legalizar y revisar los balances de comprobación mensual y los estados financieros de la cooperativa.</p>		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Aprobación por Jefe Jerárquico:</b>	<b>Recibido por:</b>
<b>Observaciones:</b>		

**Fuente:** Cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Cuadro 5:** Manual de Funciones Consejo Administrativo

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>Consejo Administrativo</b>		
<b>FINALIDAD DEL CARGO:</b>	Administrar los bienes y pertenencias de la cooperativa en coordinación con el presidente, realizando las gestiones que sean necesarias para conseguir los fines propuestos.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa.</li> <li>b. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.</li> <li>c. Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia.</li> <li>d. Responsable del recurso humano, material y financiero para el logro efectivo y eficiente de los objetivos de la cooperativa.</li> <li>e. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración.</li> <li>f. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa.</li> <li>g. Suscribir juntamente con el presidente las actas respectivas</li> <li>h. Conceder copias certificadas de los documentos de la cooperativa, previa autorización del presidente.</li> <li>i. Informar a los socios sobre las disposiciones de la asamblea y comisiones sobre asuntos que deben ser conocidos.</li> </ul>		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Aprobación por Jefe Jerárquico:</b>	<b>Recibido por:</b>
<b>Observaciones:</b>		

**Fuente:** Cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Cuadro 6:** Manual de Funciones Secretaria

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>Secretaria</b>		
<b>FINALIDAD DEL CARGO:</b>	Encargada de redactar y certificar correspondencia, extender actas, dar fe de los acuerdos y custodiar los documentos de la entidad.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Redactar los libros de actas de la asamblea general y del consejo de administración;</li> <li>b. Tener la correspondencia al día;</li> <li>c. Certificar con su firma los documentos de la cooperativa;</li> <li>d. Conservar ordenadamente los archivo;</li> <li>e. Certificar con su firma todos los documentos que reposan en la institución.</li> <li>f. Acudir a las asambleas generales, a las sesiones de los consejos de administración y vigilancia y elaborar por escrito las actas indicando el desarrollo de las mismas.</li> <li>g. Desempeñar otros deberes que le asigne el consejo de administración, siempre que no violen disposiciones del estatuto.</li> <li>h. Recibir las solicitudes de los socios.</li> </ul>		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Aprobación por Jefe Jerárquico:</b>	<b>Recibido por:</b>
<b>Observaciones:</b>		

**Fuente:** Cooperativa "Taxis Amigo Ec. Rafael Correa"

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Cuadro 7: Manual de Funciones Presidente**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>Presidente</b>		
<b>FINALIDAD DEL CARGO:</b>	Convocar y presidir las sesiones de la asamblea general de socios y sesiones del consejo de administración, vigilar el movimiento económico de la cooperativa, y hacer las recomendaciones que considere el caso.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Presidir actos oficiales de la cooperativa.</li> <li>b. Legalizar con su firma los documentos de la cooperativa.</li> <li>c. Recibir las quejas o reclamos de los asociados relativo al incumplimiento de las disposiciones de la cooperativa y darles el trámite que estime el reglamento.</li> <li>d. Firmar conjuntamente con el secretario las actas de las reuniones de la asamblea.</li> <li>e. Presentar a la asamblea el plan anual de las actividades, así como el presupuesto anual de la cooperativa.</li> </ul>		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Aprobación por Jefe Jerárquico:</b>	<b>Recibido por:</b>
<b>Observaciones:</b>		

**Fuente:** Cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”  
**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Cuadro 8:** Manual de Funciones Vicepresidente

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>Vicepresidente</b>		
<b>FINALIDAD DEL CARGO:</b>	Realizar todas las labores delegadas por el presidente, establecer buenas relaciones interpersonales con directivos y público en general.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<p>a. Receptar, registrar, tramitar y controlar la correspondencia.</p> <p>b. Hacer el seguimiento de la correspondencia, atender y efectuar llamadas telefónicas.</p> <p>c. Manejar equipos de computación para el cumplimiento de sus funciones y reproducción de documentos.</p> <p>d. Administrar fondos de caja chica, las demás funciones que le fueren asignadas por el jefe inmediato.</p>		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Aprobación por Jefe Jerárquico:</b>	<b>Recibido por:</b>
<b>Observaciones:</b>		

**Fuente:** Cooperativa "Taxis Amigo Ec. Rafael Correa"

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Cuadro 9:** Manual de Funciones Gerente

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>Gerente</b>		
<b>FINALIDAD DEL CARGO:</b>	Es el representante legal, será responsable de la gestión y administración integral de la cooperativa. Es un puesto de carácter administrativo encargado de velar por el cumplimiento de los planes definidos por la asamblea.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa.</li> <li>b. Organizar la administración de la cooperativa y responsabilizarse de ella.</li> <li>c. Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de cada unidad administrativa de la cooperativa.</li> <li>d. Revisar y darle seguimiento mensual o cuando lo considere necesario a los planes y objetivos de la cooperativa.</li> <li>e. Presentar semanalmente informes de avances al presidente de la cooperativa.</li> <li>f. Presentar informes mensuales a la asamblea sobre el manejo y administración de la cooperativa.</li> <li>g. Brindar información o solucionar aspectos que pueden afectar la actividad de la cooperativa.</li> </ul>		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Aprobación por Jefe Jerárquico:</b>	<b>Recibido por:</b>
<b>Observaciones:</b>		

**Fuente:** Cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”  
**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Cuadro 10:** Manual de Funciones Consejo de Vigilancia

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>Consejo de Vigilancia</b>		
<b>FINALIDAD DEL CARGO:</b>	Es el órgano encargado de fiscalizar las actividades económicas que realice la cooperativa en base a la ley, su reglamento y el estatuto.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<p>a. Controlar el movimiento económico de la cooperativa y presentar el correspondiente informe a la asamblea general.</p> <p>b. Recabar informes a la asamblea sobre contratos celebrados o en curso de celebración.</p> <p>c. Exigir de la asamblea, el envío de un informe trimestral, como mínimo, respecto de su gestión social.</p> <p>d. Convocar a la asamblea cuando lo juzgue conveniente o lo requieran los socios.</p> <p>e. Presentar a la asamblea sus observaciones sobre los estados contables y la memoria presentada por el directorio para su consideración por ella.</p> <p>f. Investigar o examinar denuncias de socios.</p>		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Aprobación por Jefe Jerárquico:</b>	<b>Recibido por:</b>
<b>Observaciones:</b>		

**Fuente:** Cooperativa "Taxis Amigo Ec. Rafael Correa"

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Cuadro 11: Manual de Funciones Comisión de Educación**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>Comisión de Educación</b>		
<b>FINALIDAD DEL CARGO:</b>	La comisión de educación está encargada de ejecutar las políticas educativas, capacitación y entretenimiento de la asamblea general de socios.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Divulgar los principios y valores cooperativos.</li> <li>b. Dar a conocer los deberes y derechos de los asociados y del personal contratado.</li> <li>c. Promover el desarrollo de la cooperativa mediante campañas de integración de nuevos asociados.</li> <li>d. Programar y desarrollar cursos de educación y capacitación para asociados</li> <li>e. Someter a consideración a la asamblea el plan de trabajo y presupuesto para desarrollo de las actividades educativas.</li> <li>f. Llevar un libro de actas actualizado.</li> <li>g. Presentar a la asamblea informes mensuales y anuales sobre el desarrollo de las actividades realizadas.</li> </ul>		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Aprobación por Jefe Jerárquico:</b>	<b>Recibido por:</b>
<b>Observaciones:</b>		

**Fuente:** Cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Cuadro 12:** Manual de Funciones Comisión de Asuntos Sociales

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>Comisión de Asuntos Sociales</b>		
<b>FINALIDAD DEL CARGO:</b>	La comisión de asuntos sociales tiene por finalidad estudiar y solucionar los problemas sociales de la cooperativa y de los miembros de la misma.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Realizar eventos sociales en beneficio de los socios.</li> <li>b. Auxiliar a los socios cuando los mismos tengan problemas de índole judicial o de tránsito.</li> <li>c. Elaborar un plan de trabajo anual, el mismo que debe ser aprobado por el consejo de administración y debe contener procedimientos que conlleven a la ayuda oportuna de los socios.</li> <li>d. Controlar la asistencia de los socios a cada asamblea</li> <li>e. Canalizar ayudas sociales de cesantía a socios.</li> </ul>		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Aprobación por Jefe Jerárquico:</b>	<b>Recibido por:</b>
<b>Observaciones:</b>		

**Fuente:** Cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

**Cuadro 13:** Manual de Funciones Comisión de Ahorro y Crédito

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>Comisión de Ahorro y Crédito</b>		
<b>FINALIDAD DEL CARGO:</b>	La comisión de ahorro y crédito es la encargada de calificar las solicitudes de préstamos de los socios.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Estudiar todas las solicitudes de préstamos presentada por los socios, aprobarlas o rechazarlas.</li> <li>b. Presentar un informe al gerente sobre el monto de los préstamos que han sido aprobados en beneficios de los socios.</li> <li>c. Determinar la forma de pago de los saldos adeudados por los socios.</li> <li>d. Presentar un informe mensualmente al consejo de administración sobre el monto de las operaciones de crédito que se han aprobado.</li> </ul>		
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Aprobación por Jefe Jerárquico:</b>	<b>Recibido por:</b>
<b>Observaciones:</b>		

**Fuente:** Cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

## 4.9. Análisis Situacional

A continuación se trabajará con las matrices estratégicas, las mismas que mostrarán la situación interna y externa de la organización, de tal manera que permita enfocar los esfuerzos futuros en busca de eficiencia y eficacia para lograr mayor productividad.

### 4.9.1. Matriz de Marco Lógico

**Cuadro 14:** Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<b><u>Fin</u></b> Mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Transporte “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”.	Mejorar en un 30% la gestión administrativa de la cooperativa.	Entrevista a la junta directiva	Mayor participación de los socios en actividades administrativas.
<b><u>Propósito</u></b> Implementar un Diseño Organizacional que permita establecer una mejor estructura orgánica en la cooperativa.	Optimizar la eficiencia administrativa de la cooperativa.	Entrevista a la junta directiva	Diseñar un modelo organizacional que permita delimitar mejor sus funciones.
<b><u>Componentes</u></b> <b><u>Servicios</u></b> Asamblea General de Socios, choferes y usuarios.	Atraer en un 20% el aumento del uso de las unidades.	Encuestas a choferes y usuarios	Ofrecer un mejor y renovado servicio a los usuarios.
<b><u>Actividades.</u></b> Proyectos de capacitación. Elaboración de manuales de procesos administrativos. Renovación de unidades mediante programa Plan Renova. Adquisición de radio-frecuencias.	Aumentar la motivación personal. Mayor eficiencia en actividades administrativas. Contar con unidades renovadas y con documentación en regla. Implementación de radio frecuencias.	Encuestas a choferes y usuarios	Chofers motivados a mostrar una mejor imagen de la cooperativa. Mayor productividad en labores administrativas. Beneficios de los créditos del Gobierno.

**Fuente:** Matriz de Marco Lógico

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

#### 4.9.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI

A través de la elaboración de esta matriz se logrará identificar y conocer cada una de las debilidades, así como también las diversas fortalezas que presenta la cooperativa:

**Cuadro 15:** Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Amplia aceptación hacia el cambio organizacional por parte de los socios.	0,09	4	0,36
Personal directivo comprometido con el cambio organizacional.	0,07	4	0,28
Liderazgo democrático de los directivos.	0,06	4	0,24
Las opiniones de los socios son tomadas en cuenta para las decisiones.	0,05	3	0,15
Las asambleas se realizan en un clima de fraternidad.	0,04	3	0,12
Existe solidaridad entre los socios.	0,05	3	0,15
La gestión de los directivos es aceptada por la mayoría de socios.	0,07	4	0,28
<b>DEBILIDADES</b>			
Inexistencia de misión, visión y objetivos claramente definidos.	0,08	1	0,08
Carencia de estrategias, metas y políticas administrativas que orienten sobre los objetivos de la organización.	0,08	1	0,08
Ausencia de una estructura interna acorde a los objetivos.	0,08	1	0,08
Improvisación en el trabajo administrativo.	0,07	2	0,14
Inadecuada distribución de funciones y responsabilidades	0,07	1	0,07
La cooperativa no posee una página web.	0,03	2	0,06
Los equipos de oficina y computación son pocos	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,19</b>

**Fuente:** Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

Al realizar el análisis MEFI se obtuvo un total ponderado de 2,19, lo que significa que la cooperativa es débil internamente y necesita ineludiblemente de un diseño organizacional que le ayude a fortalecer su estructura interna.

#### 4.9.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE

Para determinar y conocer la posición estratégica externa de la cooperativa, es preciso realizar la Matriz:

**Cuadro 16:** Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Equipamiento de cámaras de seguridad de audio y video a la unidad por parte del estado.	0,05	3	0,15
Regulación del transporte por parte del municipio.	0,07	4	0,28
Exoneración de impuestos de vehículos.	0,06	3	0,18
Adquisición de unidades modernas.	0,07	3	0,21
Clientes satisfechos con el servicio.	0,08	4	0,32
Excelente imagen de la cooperativa	0,08	4	0,32
Mayor regulación de taxis ilegales.	0,06	3	0,18
<b>AMENAZAS</b>			
Inexistencia de proyectos para la adquisición de repuestos.	0,04	1	0,04
Mayor competencia de cooperativas de taxis legalizadas.	0,05	2	0,1
Cambios repentinos de leyes y políticas de transporte.	0,06	2	0,12
Accidentes de tránsito	0,05	1	0,05
Contaminación del ambiente por los gases emanados por los vehículos.	0,05	1	0,05
Congestionamiento del tránsito vehicular en horas pico.	0,05	1	0,05
Inseguridad por aumento de asaltos.	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,1</b>

**Fuente:** Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

La puntuación ponderada total es de 2,1, que se sitúa en un total promedio, el cual indica que las estrategias de la cooperativa no están aprovechando al máximo las oportunidades y tampoco están minimizando los posibles efectos adversos de las amenazas externas.

#### 4.9.4. Análisis Situacional FODA

**Cuadro 17: Análisis FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Análisis Interno</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Amplia aceptación hacia el cambio organizacional por parte de los socios</li> <li>2) Personal directivo comprometido con el cambio organizacional</li> <li>3) Liderazgo democrático de los directivos.</li> <li>4) Las opiniones de los socios son tomadas en cuenta para las decisiones.</li> <li>5) Las asambleas se realizan en un clima de fraternidad.</li> <li>6) Existe solidaridad entre los socios.</li> <li>7) La gestión de los directivos es aceptada por la mayoría de socios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Inexistencia de misión, visión y objetivos claramente definidos.</li> <li>2) Carencia de estrategias, metas y políticas administrativas que orienten sobre los objetivos de la organización.</li> <li>3) Ausencia de una estructura interna acorde a los objetivos.</li> <li>4) Improvisación en el trabajo administrativo.</li> <li>5) Inadecuada distribución de funciones y responsabilidades</li> <li>6) La cooperativa no posee una página web.</li> <li>7) Los equipos de oficina y computación son pocos.</li> </ol>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Análisis Externo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Equipamiento de cámaras de seguridad de audio y video a la unidad por parte del estado.</li> <li>2) Regulación del transporte por parte del municipio.</li> <li>3) Exoneración de impuestos de vehículos.</li> <li>4) Adquisición de unidades modernas. (Plan Renova)</li> <li>5) Clientes satisfechos con el servicio.</li> <li>6) Excelente imagen de la cooperativa</li> <li>7) Mayor regulación de taxis ilegales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Inexistencia de proyectos para la adquisición de repuestos.</li> <li>2) Mayor competencia de cooperativas de taxis legalizadas.</li> <li>3) Cambios repentinos de leyes y políticas de transporte.</li> <li>4) Accidentes de tránsito</li> <li>5) Contaminación del ambiente por los gases emanados por los vehículos.</li> <li>6) Congestionamiento del tránsito vehicular en horas pico.</li> <li>7) Posibilidad de incremento del combustible.</li> </ol>

**Fuente:** Análisis FODA

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas descritas, se consideran como las más principales ante la sociedad. A continuación se realizarán las estrategias que ayuden a alcanzar el objetivo propuesto anteriormente.

#### 4.9.4.1. Matriz Estratégica FODA

**Cuadro 18: Matriz Estratégica FODA**

MATRIZ ESTRATÉGICA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Amplia aceptación hacia el cambio organizacional por parte de los socios.</li> <li>2) Personal directivo comprometido con el cambio organizacional.</li> <li>3) Liderazgo democrático de los directivos.</li> <li>4) Las opiniones de los socios son tomadas en cuenta para las decisiones.</li> <li>5) Las asambleas se realizan en un clima de fraternidad.</li> <li>6) Existe solidaridad entre los socios.</li> <li>7) La gestión de los directivos es aceptada por la mayoría de socios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Inexistencia de misión, visión y objetivos claramente definidos.</li> <li>2) Carencia de estrategias, metas y políticas administrativas que orienten sobre los objetivos de la organización.</li> <li>3) Ausencia de una estructura interna acorde a los objetivos.</li> <li>4) Improvisación en el trabajo administrativo.</li> <li>5) Inadecuada distribución de funciones y responsabilidades</li> <li>6) La cooperativa no posee una página web.</li> <li>7) Los equipos de oficina y computación son pocos.</li> </ol>
<p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA (FO)</b>	<b>ESTRATEGIA (DO)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Equipamiento de cámaras de seguridad de audio y video a la unidad por parte del estado.</li> <li>2) Regulación del transporte por parte del municipio.</li> <li>3) Exoneración de impuestos de vehículos.</li> <li>4) Adquisición de unidades modernas. (Plan Renova)</li> <li>5) Clientes satisfechos con el servicio.</li> <li>6) Excelente imagen de la cooperativa</li> <li>7) Mayor regulación de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar una cultura de cambio organizacional para establecer acercamientos con autoridades de turno para mejor regulación. <b>(F1-O2)</b></li> <li>2. Establecer mecanismos de acercamiento con el personal directivo a efectos de adquirir vehículos exonerados. <b>(F2-O3)</b></li> <li>3. Gestionar a través del liderazgo democrático de los directivos, el equipamiento de seguridad para todas las unidades de la cooperativa. <b>(F3-O1)</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar una estructura interna que permita una gestión eficiente y eficaz en la cooperativa. <b>(D3-O5)</b></li> <li>2. Delegar funciones y responsabilidades que permitan mejorar la gestión administrativa y la imagen corporativa. <b>(D5-O6)</b></li> <li>3. Fijar manuales para el personal que conlleve a establecer alianzas con entidades para adquisición de unidades exoneradas. <b>(D2-O2,O3)</b></li> </ol>

<p><b>taxis ilegales.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Crear mecanismos de coordinación entre los socios para apoyar la regulación de más cooperativas. <b>(F4-O7)</b></li> <li>5. Aprovechar el clima fraternal de los socios para exponer una excelente imagen corporativa. <b>(F5.O6)</b></li> <li>6. Aprovechar la solidaridad de los socios para crear políticas de servicio a los clientes diferentes que motiven la fidelidad del mismo. <b>(F6-O5)</b></li> <li>7. Gestionar por intercesión de los miembros directivos, la adquisición de unidades modernas. <b>(F7-O4)</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Fomentar la cultura organizacional para provocar un acercamiento con las autoridades de turno y adquirir un equipamiento oportuno. <b>(D1-O2,O1)</b></li> <li>5. Promover la creación de una página web, para avivar la regulación de más cooperativas. <b>(D6-O7)</b></li> <li>6. Equipar las instalaciones de la cooperativa para ofrecer una mejor imagen al público. <b>(D7-O6)</b></li> </ol>
<p><b>AMENAZAS</b></p>	<p><b>ESTRATEGIA (FA)</b></p>	<p><b>ESTRATEGIA (DA)</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Inexistencia de proyectos para la adquisición de repuestos.</li> <li>2) Mayor competencia de cooperativas de taxis legalizadas.</li> <li>3) Cambios repentinos de leyes y políticas de transporte.</li> <li>4) Accidentes de tránsito</li> <li>5) Contaminación del ambiente por los gases emanados por los vehículos.</li> <li>6) Congestionamiento del tránsito vehicular en horas pico.</li> <li>7) Posibilidad de incremento del combustible.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar las asambleas para diseñar un proyecto que facilite la adquisición de repuestos. <b>(F5-A1)</b></li> <li>2. Diseñar un proceso para el mejoramiento del servicio, con participación de los socios y lograr un servicio diferenciado que haga frente a la competencia. <b>(F2,F4-A2)</b></li> <li>3. Realizar un proyecto que minimice los accidentes de tránsito, aprovechando la aceptación de los socios. <b>(F1-A4)</b></li> <li>4. Motivar al personal para determinar planes de contingencia para enfrentar fenómenos incontrolables e imprevistos. <b>(F3,F6,F7-A3,A5,A6)</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicación de una ética empresarial a fin de incentivar la competencia leal y reducir accidentes de tránsito. <b>(D1,D2-A2,A4)</b></li> <li>2. Determinar los factores más importantes para elaborar un plan que minimice riesgos laborales tanto internos como externos. <b>(D3,D4-A3,A5,A6)</b></li> <li>3. Implementar nuevos medios y herramientas que permitan mejorar la gestión administrativa y alcanzar nuevas metas. <b>(D6,D7-A1)</b></li> </ol>

**Fuente:** Matriz Estratégica FODA

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

#### **4.9.5. Análisis de Porter**

##### **Amenaza de nuevos entrantes**

El ingreso al mercado de nuevas cooperativas dedicadas a la misma actividad, hará que la demanda de usuarios disminuya y exista menores ingresos para los socios de la cooperativa. La diferenciación del servicio, será a través de las capacitaciones que se les realice a los choferes, para que estén más incentivados y brinden un servicio de mayor calidad.

##### **Amenaza de productos sustitutos**

Existen vehículos informales que prestan, de igual manera, el servicio de transporte, pero que por no estar legalizados, hacen una competencia desleal a los socios de la cooperativa, debido a que en muchas ocasiones cobran una tarifa más económica que la establecida. La inseguridad y vías en mal estado, hacen que no se pueda ingresar a ciertos sectores que necesitan del servicio de transporte y por tanto se desaprovecha una parte del mercado muy representativa.

##### **Poder de Negociación de los Usuarios o Clientes**

Los usuarios juegan un papel muy importante en este negocio, siempre están en búsqueda de un mejor servicio, debido a que ellos tienen el poder de usar o no los vehículos de la cooperativa. La calidad y calidez del servicio será la que permita fidelizar a los usuarios con la cooperativa, sólo si sienten confiabilidad al momento de utilizar las unidades.

##### **Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores**

La adquisición de repuestos de buena calidad, permitirá que las unidades se mantengan en buen estado y puedan prestar el servicio confiable que necesitan los usuarios. Si se realiza convenios con empresas que expendan repuestos automotrices, se podrá observar que la carga de los socios será menos pesada si se avería alguna de sus unidades.

## Rivalidad entre los competidores

Las tarifas que se cobran a los usuarios es uno de los factores más representativos que influyen en la rivalidad de los competidores. La capacitación constante y el mantenimiento oportuno de las unidades, permitirá que el servicio se diferencie.

### 4.9.6. Matriz de Competitividad

**Cuadro 19:** Matriz de Competitividad

MATRIZ DE COMPETITIVIDAD					Cooperativa "EMANUEL"		Cooperativa "CAUTIVO"		Cooperativa "FRANCISCO PIZARRO"	
		Cooperativa "RAFAEL CORREA"								
FODA	Factores críticos para el éxito	P	C	Po	C	Po	C	Po	C	Po
<b>Fortaleza</b>	Amplia aceptación hacia el cambio organizacional por parte de los socios.	0,40	4,00	1,60	2,00	0,80	1,00	0,40	2,00	0,80
<b>Fortaleza</b>	Personal directivo comprometido con el cambio organizacional.	0,20	3,00	0,60	3,00	0,60	3,00	0,60	2,00	0,40
<b>Fortaleza</b>	Liderazgo democrático de los directivos.	0,20	2,00	0,40	2,00	0,40	3,00	0,60	3,00	0,60
<b>Oportunidad</b>	Clientes satisfechos con el servicio.	0,20	1,00	0,20	1,00	0,20	2,00	0,40	3,00	0,60
Indicadores		<b>1,00</b>		<b>2,80</b>		<b>2,00</b>		<b>2,00</b>		<b>2,40</b>

**Fuente:** Matriz de Competitividad

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

La ponderación de la cooperativa es de 2,8, si se compara con la competencia, se puede observar que es alta, pero el competidor más fuerte es la cooperativa Francisco Pizarro y las otras dos cooperativas se puede deducir que son débiles.

La cooperativa debe seguir mejorando, para lograr mayor aceptación en el mercado.

#### **4.9.7. Estrategias**

Luego de un análisis de estrategias, se deduce las siguientes, para que sean cumplidas por los miembros de la cooperativa, comprometiéndose con la misma para alcanzar los objetivos propuestos.

- a.** Fomentar una cultura de cambio organizacional para establecer acercamientos con autoridades de turno para mejor regulación.
- b.** Establecer mecanismos de acercamiento con el personal directivo a efectos de adquirir vehículos exonerados.
- c.** Gestionar a través del liderazgo democrático de los directivos, el equipamiento de seguridad para todas las unidades de la cooperativa.
- d.** Diseñar una estructura interna que permita una gestión eficiente y eficaz en la cooperativa.
- e.** Delegar funciones y responsabilidades que permitan mejorar la gestión administrativa y la imagen corporativa.
- f.** Fijar manuales para el personal que conlleve a establecer alianzas con entidades para adquisición de unidades exoneradas.
- g.** Aprovechar las asambleas para diseñar un proyecto que facilite la adquisición de repuestos.
- h.** Diseñar un proceso para el mejoramiento del servicio, con participación de los socios y lograr un servicio diferenciado que haga frente a la competencia.
- i.** Realizar un proyecto que minimice los accidentes de tránsito, aprovechando la aceptación de los socios.
- j.** Aplicación de una ética empresarial a fin de incentivar la competencia leal y reducir accidentes de tránsito.
- k.** Determinar los factores más importantes para elaborar un plan que minimice riesgos laborales tanto internos como externos.
- l.** Implementar nuevos medios y herramientas que permitan mejorar la gestión administrativa y alcanzar nuevas metas.

#### 4.9.8. Cuadro de Mando Integral o BSC

**Cuadro 20:** Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
MISIÓN		VISIÓN			
Brindar servicio de transporte en taxi con atención amable y respetuosa, garantizando calidad y compromiso de mejora permanente a los usuarios y público en general, contamos con personal comprometido en el buen vivir actuando con responsabilidad social, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la Provincia de Santa Elena.		Consolidarnos como una entidad prestadora de servicio de transporte en taxi, reconocida por los usuarios y público en general por su liderazgo en el compromiso de mejora permanente y prestación de un excelente servicio con ética y responsabilidad.			
PERSPECTIVA	INDICADORES	METAS			INICIATIVAS ESTRATEGICAS
FINANCIERA		2014	2015	2016	
Incrementar la rentabilidad económica.	Estado de resultados, Balance General, Flujo de Caja, TIR.	10%	15%	18%	Programas de capacitación en atención al cliente.
Ampliar la cartera de clientes en un 75% durante el primer y segundo año.	Flujo de Caja, Porcentaje de incremento trimestral	20%	35%	55%	Establecer convenios con instituciones públicas y privadas para el transporte de empleados.
CLIENTES					
Conseguir que un nuevo segmento de usuarios se identifique y fidelice con la cooperativa prefiriendo nuestro servicio en dos años.	Número de usuarios que prefieren el servicio de la cooperativa sobre el número de usuarios que prefieren a la competencia (estudio de mercado).	25%	37%	50%	Ofrecer mayor seguridad y confiabilidad al usuario.
PROCESOS INTERNOS					
Diseñar permanentemente soluciones para el cliente.	Porcentaje de clientes satisfechos en relación con el porcentaje de clientes insatisfechos (estudio de mercado).	50%	75%	85%	Realizar divisiones de trabajos distribuyendo las tareas administrativas.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
Desarrollar de forma continua competencias en los socios, logrando constantemente efectividad en el personal.	Porcentaje del cumplimiento de las metas establecidas.	65%	75%	85%	Realización, ejecución y control de cursos de capacitación continua para el personal.

**Fuente:** Cooperativa "Taxis Amigo Ec. Rafael Correa"

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

#### 4.10. Plan de Acción

**Cuadro 21:** Plan de Acción

<b>Problema Principal:</b> Inexistencia de un diseño organizacional en la Cooperativa de Transporte “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa” del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena					
<b>Fin del Proyecto:</b> Mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Transporte “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”.			<b>Indicador:</b> Lograr que el 90% de los directivos y socios de la cooperativa se apropien de la misión, visión, filosofía y objetivos propuestos, durante el primer año del proyecto.		
<b>Propósito del Proyecto:</b> Elaborar el diseño organizacional para fortalecer la administración efectiva de la Cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”.			<b>Indicador:</b> Conseguir que el 98% de los miembros de la cooperativa conozcan la estructura interna y sus funciones durante el transcurso del primer año.		
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	INDICADORES	PRESUPUESTO	DURACIÓN	RESPONSABLE
Realizar capacitaciones a los miembros de la cooperativa en el área de administración y servicio al cliente.	Fortalecer las capacidades empresariales de la Junta Directiva y socios de la cooperativa	Aumentar el nivel de conocimientos de los socios en un 10% anual.	\$ 1.050,00	2 meses al año	Consejo de Administración y Gerencia
Elaborar manuales de los procesos administrativos de la empresa en todas sus áreas.	Contar con procesos internos para eficientizar los recursos de la cooperativa.	Incrementar los niveles de eficiencia administrativa en un 10% anual.	\$ 300,00	3 meses	Consejo de Administración y Gerencia
Renovar las unidades para mejor comodidad de los usuarios mediante el Plan Renova.	Proporcionar mayor seguridad y comodidad al usuario, brindando un mejor servicio.	Elevar los niveles de satisfacción al cliente en un 10% anual.	Por definir	Por definir	Ministerio de Transporte y Obras Públicas CFN
Adquisición de radio frecuencia.	Proveer de equipos tecnológicos que brinden seguridad a los socios en sus unidades.	Aumentar el nivel de seguridad de los socios en un 10% .	Por definir	Por definir	Consejo de Administración y Gerencia

**Fuente:** Cooperativa “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”

**Elaborado por:** Alexandra Muñoz Murillo

El plan de acción pretende ayudar al desarrollo institucional de la cooperativa, en el que proporciona las orientaciones necesarias sobre las estrategias y objetivos, para la posterior aplicación y evaluación que garantizará un efectivo proceso administrativo.

Se deberá dar el seguimiento correspondiente a la aplicación de las estrategias propuestas.

#### 4.11. Presupuesto

<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
Equipos de Oficina	Sillas	\$	240,00
Muebles de Oficina	Escritorio y asiento	\$	870,00
Equipos de computación	4	\$	3.085,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>		<b>\$</b>	<b>4.195,00</b>
<b>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>			
<b>Sueldos</b>	<b>Descripción</b>		
Gerente	Mensual	\$	318,00
Secretaria	Mensual	\$	318,00
Asistente Contable externo	Mensual	\$	120,00
Agua	Mensual	\$	10,00
Energía Eléctrica	Mensual	\$	8,00
Mantenimiento de Equipo	Mensual	\$	25,00
<b>TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>		<b>\$</b>	<b>799,00</b>
<b>DEPARTAMENTO CONSEJO ADMINISTRAT.</b>			
Útiles de Oficina	Mensual	\$	30,00
Refrigerios	Mensual	\$	10,00
<b>TOTAL CONSEJO ADMINISTRATIVO</b>		<b>\$</b>	<b>40,00</b>
<b>DEPARTAMENTO CONSEJO VIGILANCIA</b>			
Útiles de Oficina	Mensual	\$	30,00
Refrigerios	Mensual	\$	10,00
<b>TOTAL CONSEJO VIGILANCIA</b>		<b>\$</b>	<b>40,00</b>
<b>Inversión Total División de Departamentos</b>		<b>\$</b>	<b>5.074,00</b>
<b>INVERSIÓN DE CAPACITACIÓN</b>			
Capacitación	2 meses	\$	1.050,00
<b>Total Inversión capacitación</b>		<b>\$</b>	<b>1.050,00</b>
<b>INVERSIÓN PROYECTO EQUIPO RADIOTAXI</b>			
Equipo Radiocomunicaciones	22	\$	6.600,00
Antena para radio frecuencia	1	\$	1.500,00
Personal instalación		\$	318,00
<b>Total Inversión Radio Taxi</b>		<b>\$</b>	<b>8.418,00</b>
<b>INVERSIÓN TOTAL DISEÑO ORGANIZACIONAL</b>		<b>\$</b>	<b>14.542,00</b>

Fuente: Cooperativa "Taxis Amigo Ec. Rafael Correa"

Elaborado por: Alexandra Muñoz Murillo

#### **4.12. Conclusiones**

- El modelo de diseño organizacional ha sido elaborado acorde a las necesidades que se observaron en la cooperativa, implementando así la misión, visión, filosofía, objetivos y valores corporativos, para un mejor desempeño organizacional.
- Se estimó conveniente aplicar un estilo de liderazgo participativo, para que exista armonía en el ambiente laboral de la cooperativa y mayor compromiso de los socios hacia la misma.
- La parte administrativa necesitaba contar con un organigrama que les proporcione un mejor lineamiento de sus cargos, y poder tener un mejor desempeño de sus funciones.
- Debido a que la cooperativa no cuenta con los perfiles requeridos para cada uno de los cargos, se procedió a realizar un orgánico funcional que delimite las funciones de cada uno.
- A través del análisis situacional se pudo reconocer los factores internos y externos, en la que se observó una deficiente estructura interna, que no permite delegar funciones y responsabilidades para que sean cumplidas a cabalidad por el personal correspondiente.
- La cooperativa ha sido administrada empíricamente, debido a que no existía un direccionamiento estratégico para conseguir resultados efectivos a través de la implementación de un diseño organizacional.

#### **4.13. Recomendaciones**

- Aplicar el diseño organizacional propuesto para la cooperativa de transporte “Taxis Amigo Ec. Rafael Correa”, a fin de mejorar la estructura interna de la organización.
- Es preciso socializar la presente propuesta con todos los miembros de la cooperativa, para que se apropien de la misma y se logre una eficiente gestión administrativa, aplicando el estilo de liderazgo que fue planteado.
- El personal directivo debe cumplir con las funciones establecidas en el presente modelo, considerando la división del trabajo con su debida especialización en las tareas a cumplir, de esta manera contribuirá con el mejor desempeño de las actividades administrativas a fin de mejorar el sistema de trabajo y lograr el éxito institucional.
- El orgánico funcional debe ser respetado y cumplido a cabalidad para que exista una mejor coordinación de actividades.
- Aprovechar las estrategias propuestas para poder alcanzar el éxito organizacional y contribuir al desarrollo institucional de la cooperativa.
- Es preciso recomendar que se observen las falencias y se mejore los aspectos negativos que incurren en la estructura interna de la organización a fin de que aprovechen la oportunidad de disponer de un diseño organizacional que les permita alcanzar sus metas y objetivos institucionales.

#### 4.14. Bibliografía

- ARIAS, F (2004).El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Caracas: Editorial Episteme.
- BENASSINI, M. (2011) Introducción a la investigación de mercados: Un enfoque para América Latina. Pearson Educación. Primera edición. México
- CHIAVENATO, Idalberto (2002) Gestión del Talento Humano, McGraw-Hill, quinta edición, Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (2006) Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill Interamericana. México.
- Daft, Richard L. (2007) Teoría y diseño Organizacional, novena edición, editorial Cengage Learning, México.
- Daft, Richard L. (2011) Teoría y diseño Organizacional, décima edición, editorial Cengage Learning, México.
- Gareth, R. Jones (2008), Teoría Organizacional diseño y cambio en las organizaciones, Quinta edición, editorial Pearson educación.
- Gilli, Juan José, (2007), Diseño Organizativo, Ediciones Granica S.A. primera edición
- Paredes, G., Paredes, N. (2011), Investigación Acción, Rijabal Editores, primera edición
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2005) Administración, Octava edición, Ed. Pearson educación, México.
- Robbins, Stephen P. (2010) Comportamiento Organizacional, décima edición, Ed. Pearson educación, México
- Salkind, Neil J. (1998) Métodos de Investigación, editorial Prentice Hall, México.

## **Páginas web**

- DGPOP. (2005) Guía técnica para la elaboración de manuales de organización. Recuperado de [http://www.sre.gob.mx/images/stories/.../histórico/.../guia\\_elab\\_manu\\_org.pdf](http://www.sre.gob.mx/images/stories/.../histórico/.../guia_elab_manu_org.pdf).
  
- Horacio O, (2011), Tipos de manuales, Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/54778526/Tipos-de-Manuales>
  
- Ramírez, J. (2006) Gerencia Estratégica. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos42/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica2.shtml>

# ANEXOS

## Anexo 1: Certificado de Gramatólogo

### CERTIFICADO DE GRAMATÓLOGO

En mi calidad de Gramatóloga, he procedido a la revisión del trabajo de titulación de la egresada Alexandra Mercedes Muñoz Murillo, con el tema "Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte Comercial en Taxis convencional "Taxi Amigo Ec Rafael Correa" del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013"; el mismo que, realizado los ajustes respectivos por parte de la interesada, CERTIFICO que la tesis cumple con las normativas ortográficas, redacción y sintaxis.

Es todo cuanto puedo certificar, pudiendo la interesada dar el uso que estime conveniente.

Atentamente,



Ing. Linda Núñez G., MGE.

C.I. 1306380013

c.c.: Archivo.-

**Anexo 2** Carta aval de la organización aceptando realizar el proyecto de investigación o titulación



**COOPERATIVA DE TRANSPORTE COMERCIAL EN TAXI CONVENCIONAL**

**"TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA"**

FUNDADO EL 5 DE ENERO DEL 2007.

ACUERDO MINISTERIAL N° 328 DE 5 ENERO DEL 2012

DIRECCION: AV. 10 AGOSTO Y CALLE 22 DE ENERO

CELULAR- 039096932- 089542097

SANTA ELENA- ECUADOR.

[faustobaque21@hotmail.com](mailto:faustobaque21@hotmail.com)



Oficio No. C.T.T.A.E.R.C N° 009  
Santa Elena, 12 de Julio del 2012

Econ.  
Félix Tigrero  
**DIRECTOR DE CARRERA DE ING. EN DESARROLLO EMPRESARIAL**  
Santa Elena.-

De mi consideración

Por medio de la presente me permito informar a usted, que la estudiante MUÑOZ MURILLO ALEXANDRA, de la carrera de INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL, está AUTORIZADA en desarrollar su tesis titulado "PROYECTO DE CREACION DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE COMERCIAL EN TAXI CONVENCIONAL "TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA" de la capital de la Provincia de Santa Elena, en el cual se le brindarán toda la ayuda e información necesaria para su realización.

Por la atención que se dé a la presente anticipo mi más alto grado de consideración y estima.



Sr. Fausto **BAQUE CONFORME**  
**PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION**

Copia: Archivo.-

**Anexo 3:** Actas de sesión de trabajo con el personal de la organización para determinar la situación

**ACTA DE REUNIÓN 1**

**Celebrada el 19 de Septiembre del 2013.**

En las instalaciones de la cooperativa "TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA, DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA", el 19 de septiembre del 2013, se da inicio a la reunión con los miembros directivos, para tratar los siguientes puntos:

**PRIMER PUNTO:**

Constatación de asistencia de miembros directivos.

**SEGUNDO PUNTO:**

Socialización con los miembros sobre propuesta del diseño organizacional.

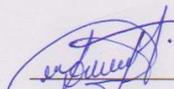
**TERCER PUNTO:**

Firma de aprobación por parte de los miembros directivos.

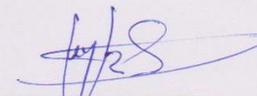
**CUARTO PUNTO:**

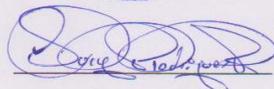
Finalización de sesión de trabajo.

Siendo las 15h00 se agradece por la colaboración prestada y deseándole éxitos en sus actividades laborales a los presentes da por terminada la socialización.

  
Sr. Mario Quinde Villón  
PRESIDENTE



  
Sr. Fausto Baque Conforme  
GERENTE

  
Sra. Lucy Rodríguez Rodríguez  
SECRETARIA

## ACTA DE REUNIÓN 2

Celebrada el 25 de Septiembre del 2013.

En las instalaciones de la cooperativa "TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA, DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA", el 5 de octubre del 2013, se da inicio a la reunión con los miembros directivos, para tratar los siguientes puntos:

### PRIMER PUNTO:

Constatación de asistencia de miembros directivos.

### SEGUNDO PUNTO:

Socialización de los componentes del diseño organizacional.

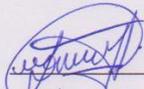
### TERCER PUNTO:

Firma de aprobación por parte de los miembros directivos.

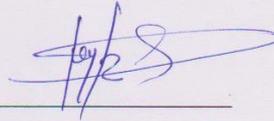
### CUARTO PUNTO:

Finalización de sesión de trabajo.

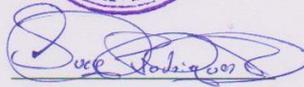
Siendo las 17h00 se agradece por la colaboración prestada y deseándole éxitos en sus actividades laborales a los presentes da por terminada la socialización.



Sr. Mario Quinde Villón  
PRESIDENTE



Sr. Fausto Baque Conforme  
GERENTE



Sra. Lucy Rodríguez Rodríguez  
SECRETARIA

## ACTA DE REUNIÓN 1

Celebrada el 5 de Octubre del 2013.

En las instalaciones de la cooperativa "TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA, DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA", el 5 de octubre del 2013, se da inicio a la reunión con los miembros directivos, para tratar los siguientes puntos:

### PRIMER PUNTO:

Constatación de asistencia de miembros directivos.

### SEGUNDO PUNTO:

Socialización de la propuesta de diseño organizacional.

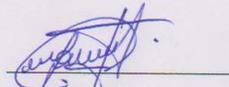
### TERCER PUNTO:

Firma de aprobación por parte de los miembros directivos.

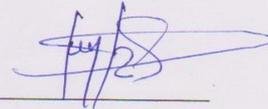
### CUARTO PUNTO:

Finalización de sesión de trabajo.

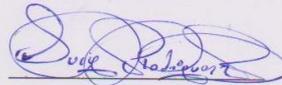
Siendo las 18h00 se agradece por la colaboración prestada y deseándole éxitos en sus actividades laborales a los presentes da por terminada la socialización.



Sr. Mario Quinde Villón  
PRESIDENTE



Sr. Fausto Baque Conforme  
GERENTE



Sra. Lucy Rodríguez Rodríguez  
SECRETARIA

**Anexo 4:** Actas aprobando la misión, visión, filosofía, valores, estructura orgánica, estrategias y objetivos de la organización.



**COOPERATIVA DE TRANSPORTE COMERCIAL EN TAXI CONVENCIONAL  
"TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA"**

FUNDADO EL 5 ENERO DEL 2007.

RESOLUCION No 017. CJ.024. 2011. ANT- ACUERDO MINISTERIAL No 328 MIES.

R.U.C. 2490007442001

DIRECCION: AV. 10 AGOSTO Y CALLE 22 DE ENERO

CELULAR- 0939096932- 0998067961-0989542097

SANTA ELENA-ECUADOR



Santa Elena, 14 de Octubre del 2013.

La Cooperativa de Transporte Comercial en Taxi convencional "TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA"

ACUERDA:

Dictarse la presente:

ACTA DE APROBACIÓN DE LA FILOSOFÍA, MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS  
PROPUESTOS PARA LA COOPERATIVA "TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA"

Siendo las 16h30 del 14 de Octubre del 2013, en la Sala de Sesiones de la cooperativa, previa socialización de Filosofía, Misión, Visión y Objetivos planteados por la Sra. Muñoz Murillo Alexandra Mercedes, egresada de la Carrera Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por unanimidad, la Honorable Asamblea General de Socios de la Cooperativa de Transporte Comercial en Taxi Convencional "TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA" de la capital de la Provincia de Santa Elena.

APROBAR:

La Filosofía, Misión, Visión y Objetivos de la Cooperativa de Transporte Comercial en Taxi Convencional "TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA" los cuales serán reconocidos como parte del Reglamento Interno Institucional siendo un documento de presentación de nuestra institución ante la sociedad, y que textualmente rezan así:

**ANÁLISIS Y APROBACIÓN**

Dado y firmado en la Sala de Sesiones de la Cooperativa "Taxis Amigo Ec. Rafael Correa"  
a los 14 días del mes de Octubre del 2013.

**POR UNA COOPERATIVA PROGRESISTA**



Sr. Mario Quinde Villón  
PRESIDENTE



Sr. Fausto Baque Conforme  
GERENTE



Sra. Lucy Rodríguez Rodríguez  
SECRETARIA

**Anexo 5:** Actas de compromiso tanto con los miembros de la organización y estudiantes asesores administrativos para la ejecución de cada proyecto y seguimiento por tres meses

 **COOPERATIVA DE TRANSPORTE COMERCIAL EN TAXI CONVENCIONAL**  
**"TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA"**  
FUNDADO EL 5 ENERO DEL 2007.  
RESOLUCION No 017. CJ.024. 2011. ANT- ACUERDO MINISTERIAL No 328 MIES.  
R.U.C. 2490007442001



**DIRECCION: AV. 10 AGOSTO Y CALLE 22 DE ENERO**  
**CELULAR- 0939096932- 0998067961-0989542097**  
**SANTA ELENA-ECUADOR**

**ACTA DE COMPROMISO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE COMERCIAL EN TAXI CONVENCIONAL "TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA"**

Con fecha 17 de Octubre del 2013, y estando reunidos en las instalaciones de la cooperativa "TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA", la Sra. Alexandra Muñoz Murillo, egresada de la carrera Ingeniería en Desarrollo Empresarial, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, realiza la explicación del proyecto de tesis denominado **"DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE COMERCIAL EN TAXI CONVENCIONAL "TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA, DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA, AÑO 2013"**

De esta manera los miembros de la Cooperativa, aprueban el proyecto, indicando a su vez que cada uno de ellos están encargados de llevar a cabo dicho proyecto, si así lo desearan, puesto que son las personas involucradas directamente en la toma de decisiones dentro de la cooperativa.

Por tal motivo, el estudiante antes mencionado que trabajó en la elaboración de dicho proyecto, habiendo cumplido con su deber de aportar con sus conocimientos y brindar asesoría; se exime de responsabilidad u obligación alguna al no implementar el Diseño Organizacional propuesto y que la situación de la cooperativa no haya tenido cambios positivos. Es así como sólo los miembros de la organización son las comprometidas en la ejecución de mencionado Diseño Organizacional, y la egresada realizará el seguimiento del mismo por el lapso de tres meses.

  
Sr. Mario Quinde Villón  
PRESIDENTE

  
Sr. Fausto Baque Conforme  
GERENTE

  
Sra. Lucy Rodríguez Rodríguez  
SECRETARIA

**Anexo 6:** Anexo Ficha de observación



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**FICHA DE OBSERVACIÓN IN SITU**

<b>Ubicación: Oficina de la Cooperativa “Taxi Amigo Ec. Rafael Correa”</b>		
<table border="1"><tr><td>No: 01</td></tr></table>		No: 01
No: 01		
<b>Comunidad: Santa Elena.</b>	<b>Investigador: Alexandra Muñoz Murillo.</b>	
<b>Título: La administración de la cooperativa de transporte “Taxi Amigo Ec. Rafael Correa”</b>	<b>Fecha: Julio 02 del 2013</b>	
<b>Descripción de la situación observada</b> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----		
<b>Comentarios:</b> ----- ----- -----		

## Anexo 7: Formato Encuesta a los Clientes Frecuentes



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES FRECUENTES DE LA  
COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXI CONVENCIONAL  
“TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA”**

La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información que permita elaborar un diseño organizacional para la cooperativa. Sírvase contestar marcando una “X”

### Pregunta 1.- Genero

Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

### Pregunta 2.- Edad

18-24 años \_\_\_\_\_ 25-31 años \_\_\_\_\_

32-38 años \_\_\_\_\_ 39 o más \_\_\_\_\_

### Pregunta 3.- ¿Con qué frecuencia utiliza el transporte en taxi?

Diariamente \_\_\_\_\_ Semanalmente \_\_\_\_\_

Quincenalmente \_\_\_\_\_ Mensualmente \_\_\_\_\_

### Pregunta 4.- ¿Para dirigirse a qué lugares utiliza este medio de transporte?

Al Domicilio \_\_\_\_\_ Al Trabajo \_\_\_\_\_

Al lugar de estudios \_\_\_\_\_ A Comprar \_\_\_\_\_

### Pregunta 5.- ¿Cuál es su apreciación sobre la calidad del servicio de taxi?

Totalmente aceptable \_\_\_\_\_ Medianamente aceptable \_\_\_\_\_

Poco aceptable \_\_\_\_\_ Nada aceptable \_\_\_\_\_

### Pregunta 6.- ¿De qué manera piensa usted que el servicio de taxi facilita su vida cotidiana?

Comodidad al viajar \_\_\_\_\_ Seguridad personal \_\_\_\_\_

Llegar a buen tiempo \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

### Pregunta 7.- ¿Qué otra alternativa al momento de transportarse le gustaría que le ofreciera el conductor del taxi?

Música a su elección \_\_\_\_\_ Refrescos con valor económico adicional \_\_\_\_\_

Revistas o periódicos \_\_\_\_\_ Internet con red inalámbrica Wi-fi \_\_\_\_\_

### Pregunta 8.- ¿Usted considera que existe relación entre el recorrido y precio que cobra el conductor del taxi?

Definitivamente si \_\_\_\_\_ Probablemente si \_\_\_\_\_

Probablemente no \_\_\_\_\_ Definitivamente no \_\_\_\_\_

### Pregunta 9.- ¿Cree usted que todos los conductores tienen conocimiento del recorrido de su destino?

Definitivamente si \_\_\_\_\_ Probablemente si \_\_\_\_\_

Probablemente no \_\_\_\_\_ Definitivamente no \_\_\_\_\_

### Pregunta 10.- ¿Usted cree que existe una organización y controlen cuanto al mantenimiento del vehículo para prestación del servicio?

Definitivamente si \_\_\_\_\_ Probablemente si \_\_\_\_\_

Probablemente no \_\_\_\_\_ Definitivamente no \_\_\_\_\_

Gracias por su amable atención y ayuda.

**Anexo 8:** Encuesta a los socios



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE  
SANTA ELENA  
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA  
COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXI  
CONVENCIONAL “TAXIS AMIGO EC. RAFAEL CORREA”**

La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información que permita elaborar un diseño organizacional para la cooperativa. Sírvase contestar marcando una “X”

**1) Género**

Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

**2) ¿Hasta qué nivel de escolaridad llegó usted?**

Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_

Universidad \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

**3) ¿Por qué motivo decidió afiliarse a la cooperativa de taxis?**

Desea regularizar su unidad \_\_\_\_\_

Brindar mayor seguridad al usuario \_\_\_\_\_

Perdió su anterior empleo \_\_\_\_\_

Estabilidad de trabajo \_\_\_\_\_

**4) ¿Cree usted que necesario implementar un diseño organizacional en la cooperativa?**

Definitivamente si \_\_\_\_\_ Definitivamente no \_\_\_\_\_

**5) ¿Piensa usted que la directiva trabaja en función de la misión, visión y objetivos de la cooperativa?**

Definitivamente si \_\_\_\_\_ Definitivamente no \_\_\_\_\_

**6) ¿Considera usted necesario la elaboración de un Manual de Funciones en el que se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización?**

Definitivamente si \_\_\_\_\_ Definitivamente no \_\_\_\_\_

**7) ¿Sabía usted que un Diseño organizacional contribuye a la orientación de objetivos y estrategias que permiten una mejor gestión administrativa para alcanzar el éxito organizacional?**

Definitivamente si \_\_\_\_\_ Definitivamente no \_\_\_\_\_

Gracias por su amable atención y ayuda.

**Anexo 9:** Encuesta para la parte administrativa



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA  
ELENA**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LA PARTE  
ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE EN TAXI CONVENCIONAL “TAXIS AMIGO  
EC. RAFAEL CORREA”**

La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información que permita elaborar un diseño organizacional para la cooperativa. Sírvase contestar marcando una “X”

**1) Género**

Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

**2) ¿Hasta qué nivel de escolaridad llegó usted?**

Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_

Universidad \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

**3) ¿Considera usted que existe una adecuada distribución de funciones con el grado de responsabilidad que se requiere en la cooperativa?**

Definitivamente si \_\_\_\_\_ Definitivamente no \_\_\_\_\_

**4) ¿Cree usted que la gestión administrativa del Gerente y Presidente están encaminadas al logro de objetivos planteados en la cooperativa?**

Definitivamente si \_\_\_\_\_ Definitivamente no \_\_\_\_\_

**5) ¿Piensa usted que se da a conocer sobre las actividades administrativas a los socios?**

Definitivamente si \_\_\_\_\_ Definitivamente no \_\_\_\_\_

**6) ¿Piensa usted que la directiva trabaja en función de la misión, visión y objetivos de la cooperativa?**

Definitivamente si \_\_\_\_\_ Definitivamente no \_\_\_\_\_

**7) ¿Considera usted necesario la elaboración de un Manual de Funciones en el que se distribuya las responsabilidades de cada miembro de la organización?**

Definitivamente si \_\_\_\_\_ Definitivamente no \_\_\_\_\_

**8) ¿La empresa cuenta con un diseño organizacional**

Definitivamente si \_\_\_\_\_ Definitivamente no \_\_\_\_\_

**9) ¿Considera usted que la cooperativa debe implementar un modelo de Diseño organizacional que permita estructurar las relaciones de trabajo y la toma de decisiones?**

Definitivamente si \_\_\_\_\_ Definitivamente no \_\_\_\_\_

Gracias por su amable atención y ayuda.

**Anexo 10: Fotos**



**Entrevista al Gerente de la Cooperativa**



**Encuesta a Socio de la Cooperativa**

## **Anexo 11: Programa Renova**

### **PLAN REN-OVA**

La Cooperativa debe de acogerse al plan Renova, el cual es un programa que permite renovar el parque automotor mediante la salida de vehículos que prestan servicio de transporte público y comercial que son sometidos al proceso de chatarrización, y por lo que reciben un incentivo económico que le permite acceder a vehículos nuevos de producción nacional a precio preferencial y mediante la exoneración de aranceles para vehículos importados.

El Plan de Renovación Vehicular asegura que cada vehículo nuevo que ingrese al parque automotor de transporte público y comercial, un vehículo salga y sea chatarrizado.



#### **Su objetivo:**

Renovar el parque automotor del sector público y comercial, mediante el reemplazo de los vehículos que son sometidos al proceso de chatarrización, por vehículos nuevos que garanticen las condiciones de seguridad, confort, buen servicio y mejorar al medio ambiente.

#### **Instituciones involucradas:**

- Ministerio de Transporte y Obras Públicas: Ente administrador responsable de emitir la reglamentación que rige el plan.
- Agencia nacional de Tránsito: Ente operativo encargado de emitir el informe técnico favorable, informe de nacionalización de vehículos importados y el certificado de chatarrización.
- Corporación Financiera Nacional: Ente operativo responsable de la asignación de créditos.
- Secretaria Nacional de Aduanas: Ente operativo responsable de la nacionalización de vehículos importados.

- ANDEC Y ADELCA: Empresas autorizadas para el proceso de chatarrización de los vehículos.

### **Requisitos para acceder al Plan RENOVA**

Podrán acceder a los beneficios del Programa de Renovación del Parque Automotor, exclusivamente los transportistas que presten servicio de transporte público o comercial y que cumplan con los siguientes requisitos:

- a. Pertenecer a una operadora de transporte legalmente reconocida y registrada en la Agencia Nacional de Tránsito o las entidades municipales que tienen la competencia en el transporte; por lo tanto deberá contar con el permiso de operación vigente;
- b. Ser propietario de un vehículo con antigüedad igual o superior a 10 años registrado dentro del permiso de operación vigente correspondiente.
- c. Entregar el “Certificado de Chatarrización” o “Promesa de chatarrización” de un vehículo que estuvo destinado al servicio público o comercial, con año de fabricación igual o superior a 10 años.
- d. Para el caso de propietarios con vehículos de antigüedad menor a 10 años, deberán presentar el certificado de chatarrización endosado a su nombre y que su vehículo saliente sea cedido a otros transportistas que conste en un permiso de operación vigente.

### **Requisitos para chatarrización**

Pueden ser sometidos al proceso de chatarrización los siguientes vehículos.

- Obligatoriamente aquellos vehículos que hayan superado su vida útil.
- De manera voluntaria, los vehículos que tengan una antigüedad mínima de 10 años y quieran acogerse al Plan Renova.
- Obligatoriamente, los vehículos que hubieran sufrido un daño material que les considere como pérdida total por parte de la aseguradora.
- Los vehículos deberán entregarse en las empresas autorizadas ANDEC y ADELCA por parte del propietario del vehículo.