



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE  
TAXIS CONVENCIONAL “OCTUBREANOS S. A.”,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR:** MANUEL TORIBIO LAÍNEZ LAÍNEZ

**TUTOR:** ECON. WILLIAM CAICHE ROSALES, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE  
TAXIS CONVENCIONAL “OCTUBREANOS S. A.”,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: MANUEL TORIBIO LAÍNEZ LAÍNEZ**

**TUTOR: ECON. WILLIAM CAICHE ROSALES, MSc.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

La Libertad, 31 de octubre del 2013

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo elaboración de un “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS CONVENCIONAL “OCTUBREANOS S. A.”, PROVINCIA DE SANTA ELENA”, AÑO 2014”, elaborado por el Sr. Manuel Toribio Laínez Laínez, egresado de la Carrera de 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 Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

### **Atentamente**

.....  
Econ. William Caiche Rosales, MSc.

TUTOR

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mis padres, quienes han sabido guiar mi camino con principios y valores que me permiten ser una persona de bien, útil para la sociedad; igualmente a los docentes, compañeros y amigos de la Carrera de Desarrollo Empresarial de la Universidad Península de Santa Elena, quienes además de compartir sus conocimientos me han brindado su amistad y apoyo.

Manuel T. Laínez Laínez

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por la vida, la fortaleza y la voluntad que me ha dado para culminar mi carrera universitaria, logrando de esta forma uno de mis principales objetivos.

Adicionalmente este estudio ha sido realizado gracias a la colaboración, disponibilidad, paciencia y apoyo que me han brindado muchas personas, entre ellas Docentes de la Universidad Península de Santa Elena, quienes me ha orientado con sus conocimientos para el correcto desarrollo de este trabajo, a quienes agradezco por su disponibilidad y aporte que en algún momento me han brindado.

Manuel T. Laínez Laínez

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

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

---

Econ. William Caiche Rosales, MSc.  
PROFESOR - TUTOR

---

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.  
PROFESOR DE ÁREA

---

Abg. Joe Espinoza Ayala  
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 “COMPAÑÍA DE TAXIS  
CONVENCIONAL OCTUBREANOS S. A.”, PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2014”

**Autor:** Manuel T. Laínez Laínez

**Tutor:** Econ. William Caiche Rosales, MSc.

**RESUMEN**

El presente estudio tiene como finalidad analizar la gestión administrativa, el entorno interno y externo, para establecer las soluciones pertinentes a los problemas que impiden el crecimiento y posicionamiento oportuno, para lo cual se presenta la elaboración de un diseño organizacional en la compañía de taxis Octubreanos S. A. del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, el mismo que va en función del análisis teórico, ámbito empresarial en donde se ha procurado aplicar la adecuada correlación de estrategias dentro del diseño organizacional y la estructura que son indispensables para el adecuado funcionamiento institucional, dejando lugar para detectar y aprovechar las oportunidades y hacer frente a las futuras amenazas de forma adecuada. Para corroborar la necesidad de mejorar la estructura orgánica se procedió a realizar una encuesta a los integrantes de la compañía, las mismas que dieron resultado positivo. También se tomó una muestra aleatoria de los usuarios a quienes se le aplicó una encuesta en función de la calidad del servicio para la implementación acertada de un diseño organizacional para la compañía en mención, basado en el modelo de diseño organizacional de Richard L. Daff, quien deriva sus principios de un diagnóstico empresarial enfatizado en el análisis del ambiente externo e interno, aplicando una administración estratégica en donde se definen misión, visión, políticas, cultura organizacional, estrategias, diseño organizacional y resultados de eficiencias en el cual se mide la eficiencia, logros de objetivos y recursos. Este estudio permite que los directivos generen estrategias y proporcionen un direccionamiento empresariales estructurado a sus integrantes sin que se desvincule a la filosofía organizacional para lograr que se asuma la responsabilidad de brindar un servicio seguro, eficiente, de calidad y diferenciado de otras compañías o cooperativas, caracterizado por el compromiso y coordinación, el mismo que va enlazado de acuerdo a los objetivos a corto mediano y largo plazo.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	2
MARCO CONTEXTUAL .....	3
TEMA .....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Justificación del tema.....	6
Objetivos .....	6
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos .....	7
Hipótesis.....	7
Operacionalización de las variables .....	7
Variable independiente.....	8
Variable dependiente.....	9
Delimitación del Problema.....	10
Formulación del Problema .....	10
Sistematización del Problema .....	10
Evaluación del Problema.....	11
CAPÍTULO I.....	12



1.1.	DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	12
1.2.	ORGANIZACIÓN .....	12
1.2.1.	Concepto de organización .....	12
1.2.2.	Importancia de la organización .....	13
1.2.3.	Principio de organización .....	13
1.2.3.1.	Especialización del trabajo .....	13
1.2.3.2.	Departamentalización .....	14
1.2.3.3.	Cadena de mando .....	14
1.2.3.4.	Amplitud de control.....	15
1.2.3.5.	Centralización y descentralización .....	15
1.2.3.6.	Formalización .....	15
1.2.4.	Elemento de organización .....	16
1.2.4.1.	Organización formal.....	16
1.2.4.2.	Organización informal.....	16
1.3.	DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	17
1.3.1.	Concepto del diseño organizacional .....	17
1.3.2.	Importancia del diseño organizacional .....	18
1.3.3.	Modelos de diseños organizacionales .....	18
1.3.3.1.	Modelo de Richard Daft. ....	18
1.3.3.2.	Modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa.....	20
1.3.3.3.	Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg. ....	22
1.4.	DISEÑO ORGANIZACIONAL QUE SE APLICARÁ A COMPAÑÍA DE TAXIS OCTUBRENOS S. A. ....	24
1.4.1.	Diagnóstico organizacional .....	25
1.4.1.1.	Matriz de marco lógico.....	25
1.4.1.1.1.	El marco lógico .....	25
1.4.1.1.2.	Planteamiento del problema.....	25
1.4.1.1.3.	El problema .....	26
1.4.1.1.4.	Árbol de problema.....	26
1.4.1.1.5.	Árbol de objetivos .....	27
1.4.1.1.6.	Diagnóstico participativo .....	27

1.4.1.1.7. Análisis de los involucrados.....	28
1.4.1.2. Matriz de evaluación de factor interno.....	28
1.4.1.2.1. Matriz M.E.F.I.....	29
1.4.1.3. Matriz de evaluación de factor externo. ....	30
1.4.1.3.1. Matriz M.E.F.E. ....	30
1.4.1.4. Análisis de matriz F.O.D.A. ....	31
1.4.1.4.1. Matriz F.O.D.A. ....	31
1.4.1.5. Análisis de matriz D.O.F.A. ....	31
1.4.1.5.1. Matriz D.O.F.A. ....	33
1.4.1.5.2. Matriz D.O.F.A. ....	34
1.4.1.6. Perfil competitivo .....	34
1.4.1.6.1. Matriz de perfil competitivo.....	35
1.4.1.7. Análisis boston consulting group .....	35
1.4.1.7.1. Matriz B.C.G.....	36
1.4.1.8. Análisis porter .....	37
1.4.1.8.1. Las cinco fuerzas de Porter .....	38
1.4.2. Administración estratégica .....	39
1.4.2.1. Visión organizacional.....	39
1.4.2.2. Misión organizacional .....	40
1.4.2.3. Objetivo organizacional.....	40
1.4.2.4. Estrategias.....	40
1.4.2.5. Valores corporativos.....	41
1.4.2.6. Cultura organizacional.....	41
1.4.2.7. B.S.C. (cuadro de mando integral) .....	41
1.4.3. Proyección del diseño organizacional .....	43
1.4.4. La estructura organizacional.....	43
1.4.4.1. Elementos de la estructura organizacional .....	44
1.4.4.1.1. Estructura funcional .....	44
1.4.4.1.2. Estructura divisional.....	44
1.4.4.1.3. Estructura matricial .....	45
1.4.4.1.4. Estructura de organización de proyecto .....	45

1.4.4.2. Objetivo de la estructura organizacional .....	45
1.4.4.2.1. Objetivo General .....	45
1.4.4.2.2. Objetivos Específicos.....	46
1.4.5. Tipos de estructura organizacional.....	46
1.4.5.1.1. Estructura simple.....	46
1.4.5.1.2. Estructura burocrática .....	47
1.4.5.1.3. Estructura matricial .....	49
1.4.5.2. Manuales organizacionales.....	49
1.4.5.2.1. Tipos de manuales.....	50
1.4.5.2.2. Manuales organizacionales .....	50
1.4.5.2.3. Manual de políticas .....	51
1.4.5.2.4. Manuales de procedimientos y normas: .....	51
1.4.5.2.5. Manual para especialistas:.....	52
1.4.5.2.6. Manual de empleado: .....	53
1.6. Empresa u organización .....	53
1.6.1. Marco situacional .....	53
1.6.1.1. Antecedentes del tema.....	53
1.6.1.2. Actividad económica de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.” .....	54
1.6.2. Dimensiones del diseño organizacional .....	54
1.6.2.1. Dimensiones estructurales .....	55
1.6.2.2. Dimensiones contextuales .....	56
1.7. Marco legal de la compañía de taxis “Octubreanos S. A.” .....	56
CAPÍTULO II .....	57
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	57
2.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
2.7. Modalidad de la investigación.....	57
2.8. Tipo de investigación .....	58
2.8.1. Investigación Bibliográfica .....	58
2.9. Métodos de investigación .....	59
2.10. Técnicas de investigación.....	60

2.11.	Instrumentos de investigación .....	61
2.11.1.	La Observación.....	61
2.11.2.	La Entrevista.....	61
2.11.3.	La Encuesta .....	62
2.12.	Población y muestra .....	62
2.12.1.	Población .....	62
2.12.2.	Muestra.....	62
2.13.	Procedimientos y procesamiento de los datos .....	63
CAPÍTULO III.....		66
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		66
3.6.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN. ....	66
3.7.	Tabulación de los datos de la entrevista .....	66
3.7.1.	Nivel de Educación.....	66
3.7.2.	Conocimiento sobre las metas de la compañía.....	66
3.7.3.	¿Cómo se da la toma de decisiones? .....	67
3.7.4.	¿Se brindan capacitaciones? .....	67
3.7.5.	¿Cree que es necesario capacitar al personal?.....	67
3.7.6.	¿En qué área cree importante la capacitación?.....	67
3.7.7.	¿Cree que se brinda un servicio coordinado? .....	68
3.7.8.	¿Conoce sobre diseño organizacional?.....	68
3.7.9.	¿Cómo observa la estructura organizacional de la compañía? .....	68
3.7.10.	¿Cree necesario la elaboración e implementación de un modelo diseño organizacional para la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.” .....	68
3.8.	Análisis de los resultados de la entrevista .....	69
3.9.	Tabulación de los datos de la encuesta.....	70
3.10.	Análisis de los resultados de la encuesta.....	96
3.11.	Conclusiones.....	96
3.12.	Recomendaciones .....	98
CAPÍTULO IV.....		99
4.6.	DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	99

4.7.	DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA “OCTUBREANOS S. A.” .....	101
4.7.1.	Matriz de marco lógico de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A” .....	101
4.7.2.	Árbol de problemas .....	102
4.7.2.1.	Árbol de objetivos .....	103
4.7.3.	Análisis interno.....	104
4.7.3.1.	Matriz de evaluación del factor interno.....	105
4.7.4.	Análisis externo .....	106
4.7.4.1.	Matriz de evaluación del factor externo .....	107
4.7.5.	Análisis F.O.D.A. ....	108
4.7.5.1.	Matriz F.O.D.A., de compañía “Octubreanos S. A.” .....	108
4.7.6.	Análisis D.O.F.A. ....	109
4.7.6.1.	Matriz D.O.F.A.....	109
4.7.7.	Matriz de perfil competitivo .....	110
4.7.7.1.	Matriz del perfil competitivo de la compañía de taxis “Octubreanos S. A.” .....	112
4.7.8.	Matriz B.C.G. ....	113
4.7.9.	Análisis de Porter de la compañía taxis “Octubreanos s. a.” .....	114
4.7.10.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	115
4.8.	Administración estratégica .....	119
4.8.1.	Misión.....	119
4.8.2.	Visión .....	120
4.8.3.	Objetivo .....	120
4.8.3.1.	Objetivo General .....	120
4.8.3.2.	Objetivos específicos.....	120
4.8.4.	Estrategias.....	121
4.8.4.1.	Estrategias corporativas.....	121
4.8.5.	Valores corporativos.....	121
4.8.6.	Cultura organizacional.....	122
4.8.7.	Cuadro de mando integral de la compañía “Octubreanos S. A.” .....	123
4.8.8.	La estructura organizacional de compañía “Octubreanos S. A.” .....	124

4.8.9.	Elementos de la estructura organizacional .....	125
4.8.10.	Objetivos de la estructura organizacional.....	127
4.8.11.	Estructura orgánica.....	127
4.8.12.	Orgánico funcional .....	128
4.8.13.	Sistema de capacitación.....	137
4.8.14.	Presupuesto Organizacional .....	139
4.8.15.	Resultados de efectividad .....	140
4.8.15.1.	Plan de acción.....	142
4.9.	Conclusiones.....	143
4.10.	Recomendaciones .....	144
4.11.	Bibliografía.....	145
4.12.	CARTA AVAL DE LA ORGANIZACIÓN ACEPTANDO REALIZAR EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN O TITULACIÓN.....	148
4.13.	ACTAS DE SESIÓN DE TRABAJO CON EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN. ....	150
4.14.	ACTAS APROBANDO LA MISIÓN, VISIÓN, FILOSOFÍA, VALORES, ESTRUCTURA ORGANICA, ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN. ....	150
4.15.	ACTAS DE COMPROMISOS TANTO CON LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN Y ESTUDIANTES ASESORES ADMINISTRATIVOS PARA LA EJECUCIÓN DE CADA PROYECTO Y SEGUIMIENTO POR TRES MESES ESPECIFICAR QUE ES CASO DE NO APLICARSE LO RECOMENDADO USTEDES COMO ESTUDIANTES SE EXIMEN DE RESPONSABILIDADES SUBSECUENTES DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN.....	150
	ANEXOS.....	151

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Variable independiente de la compañía de taxis “Octubreanos S. A.” .....	8
CUADRO 2 Variable dependiente de la compañía de taxis “Octubreanos S. A.” .....	9
CUADRO 3 Matriz M.E.F.I.....	29
CUADRO 4 Matriz de evaluación de factor externo.....	30
CUADRO 5 Matriz F.O.D.A. ....	31
CUADRO 6 Matriz D.O.F.A. ....	33
CUADRO 7 Matriz D.O.F.A. ....	34
CUADRO 8 Matriz de perfil competitivo.....	35
CUADRO 9 Población interna de Compañía de Taxis “Octubreanos S. A.” .....	64
CUADRO 10 Población externa de la compañía de taxis “Octubreanos S. A.” .....	65
CUADRO 11 Modelo de diseño organizacional para la compañía de taxis “Octubreanos S. A.” .....	100
CUADRO 12 Matriz marco lógico horizontal .....	101
CUADRO 13 Árbol de Problemas de la compañía “Octubreanos S. A.”.	102
CUADRO 14 Árbol de objetivos de compañía “Octubreanos S. A.” .....	103
CUADRO 15 Evaluación de factores internos (M.E.F.I.) .....	105
CUADRO 16 15 Evaluación de factores externos (M.E.F.E.).....	107
CUADRO 17 Matriz F.O.D.A. ....	108
CUADRO 18 Matriz D.O.F.A. ....	109
CUADRO 19 Matriz D.O.F.A. ....	110
CUADRO 20 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter .....	114
CUADRO 21 Barreras de entrada de la compañía “Octubreanos S. A.”... ..	116
CUADRO 22 Productos o servicio sustitutos .....	116
CUADRO 23 Rivalidad entre competidores.....	117
CUADRO 24 Poder de negociación de los consumidores o usuarios .....	118
CUADRO 25 Poder de negociación de los proveedores .....	119
CUADRO 26 Cuadro de mando integral de compañía “Octubreanos S. A.” .....	123
CUADRO 27 Presupuesto de instalaciones en compañía “Octubreanos S. A.” .....	139
CUADRO 28 Capacitación área ejecutiva .....	140
CUADRO 29 Capacitación áreas administrativas .....	141
CUADRO 30 Plan de acción de la compañía de taxis convencional.....	142

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 Género.....	70
TABLA 2 Rango de edades .....	71
TABLA 3 Estado civil .....	72
TABLA 4 Lugar de residencia.....	73
TABLA 5 Cargos .....	74
TABLA 6 Desenvolvimiento de la compañía.....	75
TABLA 7 Departamentos que debería tener la compañía .....	76
TABLA 8 Frecuencia reuniones .....	77
TABLA 9 Conocimiento sobre diseño organizacional .....	78
TABLA 10 Coordinación en el servicio .....	79
TABLA 11 Planificación en departamentos .....	80
TABLA 12 Implementación de un diseño organizacional.....	81
TABLA 13 Mejoras en el servicio .....	82
TABLA 14 Implantación un diseño organizacional .....	83
TABLA 15 Direccionamiento empresarial .....	84
TABLA 16 Necesidad de implementar diseño organizacional.....	85
TABLA 17 Género.....	86
TABLA 18 Rango de edades .....	87
TABLA 19 Estado civil .....	88
TABLA 20 Lugar de residencia.....	89
TABLA 21 Uso de Taxis .....	90
TABLA 22 Taxis utilizados .....	91
TABLA 23 Diferenciación de compañías de taxis .....	92
TABLA 24 Características diferenciadoras .....	93
TABLA 25 Estructura orgánica de la compañía .....	94
TABLA 26 Servicio de taxis.....	95



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Género .....	70
GRÁFICO 2 Rango de Edades .....	71
GRÁFICO 3 Estado civil .....	72
GRÁFICO 4 Lugar de residencia.....	73
GRÁFICO 5 Cargos .....	74
GRÁFICO 6 Desenvolvimiento de la compañía.....	75
GRÁFICO 7 Departamentos que debería tener la compañía .....	76
GRÁFICO 8 Frecuencia de reuniones .....	77
GRÁFICO 9 Conocimiento sobre diseño organizacional.....	78
GRÁFICO 10 Coordinación en el servicio .....	79
GRÁFICO 11 Planificación en departamentos .....	80
GRÁFICO 12 Implementación de un diseño organizacional .....	81
GRÁFICO 13 Mejoras en el servicio.....	82
GRÁFICO 14 Implementación del diseño organizacional .....	83
GRÁFICO 15 Direccionamiento empresarial .....	84
GRÁFICO 16 Necesidad de implementar diseño organizacional.....	85
GRÁFICO 17 Género .....	86
GRÁFICO 18 Rango de edades .....	87
GRÁFICO 19 Estado civil .....	88
GRÁFICO 20 Lugar de residencia.....	89
GRÁFICO 21 Uso de taxis .....	90
GRÁFICO 22 Taxis utilizados.....	91
GRÁFICO 23 Diferenciación de compañías de taxis .....	92
GRÁFICO 24 Características diferenciadoras .....	93
GRÁFICO 25 Estructura orgánica de la compañía.....	94
GRÁFICO 26 Servicio de taxis.....	95

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 Modelo de diseño organizacional de Richard Daft. ....	19
FIGURA 2 Modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa. ....	21
FIGURA 3 Modelo de diseño organizacional de Mintzberg .....	23
FIGURA 4 Matriz BCG .....	36
FIGURA 5 Análisis Porter .....	37
FIGURA 6 Matriz BCG .....	113

## INTRODUCCIÓN

Las empresas son las creadoras más eficientes de bienes y servicios que el mundo ha conocido. Sin embargo las actuales tecnologías hacen que todas sin importar su tamaño sean afectadas por la competitividad global que presenta cambios rápidos y continuos.

Por tanto las compañías pequeñas y que prestan servicio no están exceptas de estos cambios, por lo contrario deben adaptarse a las nuevas tecnologías y exigencias del mercado buscando continuamente una reacciones rápidas y flexibles ante los acontecimientos externos, interviniendo en la organización interna, gestión administrativa y toma de decisiones.

El presente estudio realizado a la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.” del cantón Salinas, en la provincia de Santa Elena, cuyo tema se centra en el diseño organizacional, en la búsqueda de una propuesta que sea de gran utilidad para la gestión administrativa de la misma. Teniendo como objetivo principal crear procesos estructurales, organizados y estrategias que permitan la coordinación de los diferentes recursos para el control efectivo en la toma de decisiones, actividades y alcanzar en forma sincronizada la filosofía de la organización.

Un diseño organizacional para diferentes entidades, sean estas del sector público o privado es importante debido a que su estructura está basada en las necesidades actuales de la institución y las exigencias de los usuarios, proporcionando un modelo administrativo adecuado para el buen funcionamiento de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.” en la provincia de Santa Elena, con el fin de que los resultados de sus operaciones sean más atractivos para quienes la integran y a través del tiempo se caracterice por brindar un servicio, oportuno, seguro y eficiente.

El estudio se encuentra estructurado en cuatro capítulos, como se sintetiza a continuación:

Capítulo I, busca ilustrar al investigado con respecto a las teorías existentes donde se describe la organización, diseño organizacional, con sus importancias, objetivos, modelos, análisis situacional de los involucrados y el marco legal.

Capítulo II, está dado por la metodología de la investigación, en este diseño se emplean dos tipos de investigación, tanto la cuantitativa, como la cualitativa, ya que la primera utiliza la recolección y el análisis de datos mediante investigación bibliografía, de campo, utilizando técnicas e instrumentos que permitieron identificar la población de estudio y determinar la muestra para su respectivo análisis y procesamiento de datos.

Capítulo III, presenta detalladamente la interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta a través del procesamiento de datos. La encuesta se aplicó a dos poblaciones, a una que para efectos de este estudio se la llamó población interna conformada por involucrados internos y población externa conformados por los usuarios.

Capítulo IV, se describe el modelo de diseño organizacional para la compañía “Octubreanos S. A.”, implantando una filosofía y estructura organizacional que promueve un buen funcionamiento, planteamiento de una administración estratégica que refleje confianza y solidez. Establece las funciones y responsabilidades de los cargos y departamentos que amerite la compañía, para el mejoramiento del servicio.

Se sugiere capacitar a los directivos en cuanto a leyes de tránsito, seguridad vial, régimen tributario, código laboral y servicio al cliente a todos a todos los involucrados directamente y en ultimo termino se presupuesta los espacios que amerite el diseño que se está proponiendo.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **TEMA**

“Diseño organizacional para la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.” provincia de Santa Elena, año 2014”

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **Planteamiento del Problema**

El sistema de transporte es un medio indispensable en nuestras vidas, más aun cuando queremos llegar rápido a un destino, la expresión taxi al igual que el término hotel, posee un carácter universal, teniendo como objetivo el trasladar a una o más personas de un sitio a otro, casi siempre en recorridos cortos o medios dentro de una misma ciudad, permitiendo alcanzar los objetivos de cada individuo y por ende se genera movimientos en la economía, de diversas partes.

En Ecuador desde el 2011 que ha sobrepasado la capacidad de circulación de taxis, solo 42.900 taxis debieran circular en el país, porque la norma internacional reconoce que solo puede haber 3.000 taxis por cada millón de personas. Sin embargo, están registrados 46.141 taxis convencionales (amarillos) y más de 50.000 aspiran a legalizarse como taxis ejecutivos.

Esto según el presidente de la Federación Nacional de Operadoras de Transporte en Taxis del Ecuador (Fedotaxis). En el país, en los últimos 20 años se ha generado un incremento del uso del taxi como fuente de empleo. Obedeciendo a los factores: desempleo, despido de empleados públicos, profesionales que salen de los centros de estudios superiores y no encuentran un empleo acorde a su formación académica. Es una actividad que ha venido llamando la atención de mucho generando el movimiento de muchos sectores involucrados.

Las reformas que impulsó el Gobierno Nacional, a través de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), para regular esa actividad que se da por ciertos vehículos que hasta el momento circulan en la provincia, no han servido de mucho. La causa: el plazo que en la nueva Ley de Tránsito se estableció para regularizar o legalizar a las compañías de taxis ejecutivos no se cumplió. Este proceso debió terminar el pasado 29 de mayo y la ANT apenas regularizó 25 compañías que suman 1.159 unidades o cupos. Está en trámite la regularización de al menos 90 compañías que están en proceso de legalización.

La seguridad en los vehículos ha sido un tema de diversas conversaciones con la Agencia nacional de tránsito, por lo que se está implementando equipos de seguridad en los taxis, el juego que se instala en cada unidad consta de cámaras de vídeo, botones de auxilio, grabador digital de vídeo y un UPS. Pero no todas las cooperativas tienen este beneficio debido a que existen algunas unidades que aún están en proceso de legalización como taxis. Según la ANT, en Guayaquil, donde se inició el programa, como proyecto piloto, 500 buses y 500 taxis cuentan con el equipamiento.

Cada taxi contará con un CPU donde se grabará, cada tres días, la información. Esta función se activa con el uso del botón de pánico. Esa información se pasará, cada tres días, al ECU 911. A ello se suma la activación del GPS durante las 24 horas. Además, asegura, que el kit de seguridad será necesario para pasar la revisión de la Corpaire, por lo cual asume que es un paso obligatorio.

Según la Agencia de Tránsito, se espera que para finales de diciembre se coloquen los equipos de seguridad en 17.000 buses y 38.000 taxis. Se realizará con una inversión de 72 millones de dólares. Los juegos de seguridad para los vehículos son parte del programa de Transporte Seguro. A los equipos instalados en cada unidad, se suma una plataforma tecnológica de monitoreo con tres tipos de software: de gestión de tránsito, gestión de alarmas y de investigación de incidentes.

La compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, sus oficinas se encuentra ubicada en el cantón Salinas, barrio Chipipe, calle Jaime Roldos Aguilera, av. Las Palmeras, diagonal al hotel Olas en la provincia de Santa Elena, dedicada al servicio de taxis convencional, desde su creación en el año 2007 se encuentra legalmente constituida, registrada y con los respectivos permisos de circulación, por tanto no tiene inconvenientes para acogerse a los programas de gestión en temas de seguridad y plan de renovación de sus unidades impulsadas por el gobierno nacional mediante la Agencia Nacional de Tránsito (A.N.T.) y Corporación Nacional de Fomento (C.F.N.), respectivamente.

Sin embargo la parte administrativa presenta ciertas falencias debido a muchos factores que en su mayoría surgen por no contar con una estructura organizacional clara, con una misión y visión, que le permita tener una identidad corporativa y determinada, y que a su vez ayude a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la compañía la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones. Además no cuenta con procedimientos, políticas y reglamentos internos bien establecido, que les permita localizar y fijar responsabilidades, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de sus colaboradores, y el no contar con un manual de funciones, hace que muchas veces se desaprovechen oportunidades, conocimientos, habilidades y se mal utilicen los diferentes recursos.

Todas estas falencias u omisiones empresariales han hecho que la empresa no se haya ido desarrollando correctamente a la par con las exigencias del mercado y de los usuarios, los mismo que son frágiles cuando la demanda del servicio que se brinda tiene muchas similitudes, se pierde competitividad y que además al no encontrarse correctamente estructurada pierde su sentido de gestión empresarial y los esfuerzos colectivos se hacen efímeros, las metas no se cumplen oportunamente, por tanto la compañía podría verse inmersa en desaparecer por estos errores en el proceso administrativo que muchas veces se ignoran dejando como consecuencia pérdidas económicas para los socios.

## **Justificación del tema**

Una de las formas de garantizar la productividad y efectividad de los empleados, socios o colaboradores dentro de la compañía, es crear los insumos necesarios para realizar el seguimiento oportuno a sus labores y actividades, para esto se hace necesario diseñar un sistema o modelo en el cual los líderes o gerentes puedan retroalimentar el quehacer de sus colaboradores con el fin de facilitar procesos de evolución, desarrollo y cumplimientos de los objetivos.

El realizar este diseño organizacional será un gran aporte para la gestión administrativa, puesto que ayuda no solo para la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.” sino también para todas las empresas que deseen aplicar esta estrategia de direccionamiento administrativo, en donde podrán tener claro sus objetivos, actividades y así poder afrontar futuras amenazas y oportunidades que se podrían presentar, incluyendo la reestructuración de políticas y procedimientos que permitan brindar un servicio de calidad.

Además se procederá a reestructurar la visión, misión, objetivos, valores y forma de capacitación, todo esto con el fin de que permita tener una identidad corporativa clara y determinada, y que a su vez ayude a establecer la personalidad y el carácter de la institución, incluyendo una reestructuración en su imagen corporativa.

## **Objetivos**

El presente documento consiste en la elaboración un diseño organizacional para la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.” en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena, en donde se pretende conocer a fondo mediante la investigación y documentación existente que modelo de diseño organizacional, su estructura que se ajusta mejor a la actividad económica, al entorno competitivo y a las exigencias de los usuarios.



## **Objetivo general**

Elaborar un diseño organizacional para la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A” siguiendo un modelo de estructura administrativa, que se ajuste de mejor forma a las actividades de la compañía, para que la toma de decisiones que se dan en diversas área sean acertadas.

## **Objetivos específicos**

1. Examinar que diseño organizacional se ajusta a los objetivos y actividad de la compañía.
2. Indagar la estructura organizacional con la que se ha venido desarrollando la compañía y su entorno de aplicación.
3. Analizar la situación institucional.
4. Investigar las funciones y responsabilidades de los cargos.
5. Diagnosticar el nivel de preparación de los involucrados internos en cuanto a normas de tránsito y servicio al cliente.

## **Hipótesis**

La elaboración de una estructura organizacional permitirá mejorar la productividad para lograr eficiencia y eficacia en la gestión administrativa de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

## **Operacionalización de las variables**

Una variable es una característica o atributo que puede darse en ciertos sujetos, grados o modalidades diferentes, son conceptos clasificatorios que permiten ubicar a los individuos en categorías o clases y son susceptibles de identificación y medición.

## Variable independiente

**CUADRO 1. Variable independiente de la compañía de taxis “Octubreanos S. A.”**

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
La elaboración de una estructura organizacional permitirá mejorar la productividad para lograr eficiencia y eficacia en la gestión administrativa de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.	<b>Variable Independiente.</b>  Estructura organizacional	Diseñar una estructura institucional que responda al diagnóstico organizacional de la compañía, permitiendo formular e implementar una administración estratégica respaldada por programas que proyectan un diseño organizacional que contribuya eficazmente a la gestión administrativa, permitiendo medir resultados de efectividad.	Diagnostico organizacional	Análisis Externo M.E.F.E. Análisis Interno M.E.F.I. M.E. F.O.D.A. M.M.L. Análisis Porter M. Competitiva	¿Cómo considera el ambiente externo de la organización?	Observación de campo
			Administración Estratégica	Misión Visión Objetivos Estrategias Valores corporativos Cultura organizacional Cuadro de mando integral	¿Considera que las tácticas apuntan a la consecución filosófica de la compañía?	
			Proyección del Diseño Organizacional	Estructura Organizacional Elementos del diseño Objetivo organizacional Manual de funciones Sistema de capacitación Presupuesto organizacional	¿Según su criterio cuál sería el proceso que deberían tener las compañías de taxis para brindar un servicio seguro y de calidad?	Encuestas
			Resultado de efectividad	Presupuesta de capacitación Eficiencia Logro de Objetivos Plan de acción	¿Cree que la compañía se maneja con eficiencia?	

Fuente: Compañía de taxis “Octubreanos S. A.”

Elaborado por: Manuel Laínez Laínez.

## Variable dependiente

**CUADRO 2 Variable dependiente de la compañía de taxis “Octubreanos S. A.”**

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
La elaboración de una estructura organizacional permitirá mejorar la productividad para lograr eficiencia y eficacia en la gestión administrativa de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.	<p><b>Variable Dependiente.</b></p> <p>La Administración eficiente de la Compañía de taxis Octubreanos S. A. del Cantón Salinas.</p>	Compañía es aquella que se encuentra legalmente constituida y con una gestión administrativa que permita el uso eficiente de los recursos para brindar un servicio seguro y de calidad.	<p>Aspectos legales</p> <p>Función administrativa</p> <p>Disponibilidad de recursos</p> <p>Servicios ofertado</p>	<p>Constitución vigencia</p> <p>Planeación Organización Coordinación Control</p> <p>Humano Materiales Financieros</p> <p>Servicio de transporte de pasajeros</p>	<p>¿El marco jurídico brinda las garantías a la compañía, para su correcto funcionamiento?</p> <p>¿Cree Ud. que la compañía necesita mejorar su organización y ser evaluada en tiempos determinados?</p> <p>¿Considera que la distribución de recursos amerite cambios que contribuyan a una planificación eficiente?</p> <p>¿Cree Usted que la comunidad diferencie el servicio que brinda la compañía frente a otras?</p>	<p>Observación de campo</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuestas</p>

Fuente: Compañía de taxis “Octubreanos S. A.”  
Elaborado por: Manuel Láñez Láñez

## **Delimitación del Problema**

El presente trabajo se enfoca en elaborar un diseño organizacional para la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.” del cantón Salinas, en lo que respecta a los procesos ejecutivos, administrativos y operativos de la misma.

Campo : Transporte urbano  
Área : Provincia de Santa Elena - Cantón Salinas  
Aspecto : Diseño organizacional  
Tema : Diseño organizacional para la compañía de taxis convencional  
“Octubreanos S.A.”, provincia de Santa Elena, año 2014

## **Formulación del Problema**

¿Cómo influye la estructura organizacional en la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A” del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena?

## **Sistematización del Problema**

- ¿Qué incidencia tendrá en la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.” el realizar un diseño organizacional.
- ¿Existen las bases e información documental necesarias de cómo elaborar un diseño organizacional?

Las repuestas a las interrogantes planteadas contribuyen a los factores principales de la ejecución de la investigación, desde luego tomando en consideración las diferentes fuentes de información, sean estas primarias o secundarias que permitan la correcta elaboración de un diseño organizacional que fortalezca y respalde la toma de decisiones en la institución.

## **Evaluación del Problema**

Los aspectos que se tomarán en cuenta en la evaluación del problema son los siguientes:

**Delimitado:** Necesidad de un diseño organizacional para la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.” para que realice su aplicación.

**Claro:** La propuesta responde a la necesidad de mejorar la eficiencia y eficacia en la estructura administrativa y que a su vez se pueda cumplir con los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, reflejando un servicio seguro y de calidad.

**Evidente:** La propuesta busca mejorar los procesos administrativos y respaldar la toma de decisiones en los diferentes departamentos, contando con una estructura funcional que mejore las relaciones comunicativas entre los departamento de la compañía.

**Concreto:** La propuesta responde a la elaboración de un diseño organizacional que mejore la gestión administrativa de la compañía para que se ajuste de forma oportuna a las exigencias y cambios de su entorno.

**Original:** Se trata de diseño organizacional para la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.” del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena que permitirá el manejo ejecutivo, admirativo y operativo con eficiencia y eficacia.

**Contextual:** El diseño organizacional direcciona a un cambio estructural dentro de la compañía, que permita tener una identidad corporativa clara y determinada, y que a su vez ayuda a establecer la personalidad y el carácter de toda la organización

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL

#### 1.2. ORGANIZACIÓN

Las compañías u organizaciones son entidades sociales con o sin fines de lucro, que por cumplir sus metas firman contrato consensual por el cual dos o más personas ponen disposición sus recurso, generando un desarrollo mediante la continua innovación y se rigen bajo sistemas estructurados que coordinan el capital, los materiales y talentos humanos para responder de forma eficientemente a las necesidades de sus clientes, proveedores y actuar acorde a los parámetros y reglamentos gubernamentales.

##### 1.2.1. Concepto de organización

**Daft R. (2011)**, “son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas 3) están diseñadas como un sistema de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno, una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas”. (p. 11).

**Miranda R. (2008)**, “Es el proceso mediante el cual se diseña estructuras organizacionales para lograr los objetivos predeterminados, tomado en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores, objetivos estratégicos), los recursos necesarios y el contexto en que actúa la institución” (p. 13)

**Chiavenato I. (2009)**, “toda organización es un ser vivo en constante desarrollo. Las que son exitosa se actualizan y amplia constantemente su misión, conforme cambia su entorno de negocio” (p. 96).

**Gareth R. (2008)**, “La organización es una respuesta a alguna necesidad humana y el medio de satisfacerla. Cuando hay nuevas tecnologías disponibles y se descubren nuevas necesidades se crean nuevas organizaciones; además mueren o se transforman cuando las necesidades a las que alguna vez respondieron ya no son importantes o han sido remplazadas por otras” (p. 2).

### **1.2.2. Importancia de la organización**

**Daft R. (2011)**,

- “Reunir los recursos necesarios para alcanzar metas y los resultados deseados.
- Producir bienes y servicios con eficiencia.
- Facilita la innovación.
- Utilizar tecnologías de información y manufactura modernas.
- Adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en éste.
- Crear valor para propietarios, clientes y empleados.
- Enfrentar desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados.” (p. 14).

Las empresas son las creadoras más eficientes de bienes y servicios que el mundo ha conocido. Sin una organización que aproveche los recursos y organice las actividades, sería imposible para los consumidores cubrir el costo de casi cualquier producto, debido a que para realizar los mismos las empresas cada día tratan de optimizar sus recursos, haciendo de sus proceso mayor eficiencia y aumentar los beneficios en menos tiempo y con menos empleo de mano de obra.

### **1.2.3. Principio de organización**

Para Stephen Robbins y Mary Coulter, existen seis principios importantes en la organización, como se describen a continuación:

#### **1.2.3.1. Especialización del trabajo**

Adam Smith argumenta que la división o separación del trabajo es buena para las empresas, debido a que cada área es manejada por un empleado especialista en esa función, por lo tanto las labores que surjan en ella son productivas.

Se emplea la palabra especialización o división para separar las actividades que se realizan dentro de la empresa, con el objetivo que en un proceso todo dependa de un solo empleado, sino que cada parte o segmento del flujo sea atendido por un empleado.

Es decir que en cada paso se tenga a una persona que es especialista en esa área o actividad y no necesariamente en toda la operación. Existen muchos directivos que aún no consideran estos mecanismos como un promotor de la productividad que optimiza los recursos tanto materiales, humanos y económico.

### **1.2.3.2. Departamentalización**

Ya cumplido el primer paso de dividir el trabajo es importante la coordinación con todos los departamentos para que las actividades sean ejecutadas en forma sistemática y organizada no solo en una área determinada sino en toda la institución, cada empresa tiene su propia forma de trabajo de agrupar sus tareas con el fin de lograr sus objetivos. La departamentalización se puede dividir por producto, por área geográfica, por procesos dependiendo del flujo que tengan los productos y también puede estar agrupada por tipos o segmentos de mercados.

### **1.2.3.3. Cadena de mando**

Es un enlace de líneas que indica la autoridad y su forma de extenderse a los diferentes niveles jerárquicos comprendidos desde áreas desde la junta de accionistas hasta los niveles operativos, de esta manera queda explicito las dependencias a las que está sujeta cada puesto de trabajo y a quien debe rendirle cuentas la persona responsable de un departamento.

Ayuda en caso de problemas a los implicados dirigirse a la ante el superior correspondiente para que acuda en su ayuda, la cadena de mando involucra, la autoridad, unidad de mando y responsabilidades.



#### **1.2.3.4. Amplitud de control**

Hace énfasis a la cantidad de empleados que un gerente tiene alcance de supervisar con eficiencia, a mayor puesto de trabajo, mayor son las responsabilidades y los problemas que esperan ser solucionados, por lo tanto los directivos deben emplear un mejor control en los diferentes departamentos.

La experiencia y continua capacitación juega un rol importante en ejercer funciones de alto rango, como la de gerente, supervisores, puesto que son ellos los reguladores de las acciones que se emprendan, las mismas que deben ser eficientemente ejecutadas sin incurrir en procesos erróneos y gastos innecesarios.

#### **1.2.3.5. Centralización y descentralización**

La centralización es el concepto que enmarca las decisiones que reposan en los altos cargo, mientras que la descentralización se refiere al traspaso de esas decisiones a los niveles contiguo hasta llegar a los más bajos en la estructura orgánica de una organización.

La centralización o descentralización no pueden estar directamente manejadas por una sola persona o grupo selecto de persona, sino que involucra la participación de todos departamentos para que la gestión administrativa sea viable y funcione de manera eficiente, esto no quiere decir que las acciones deban estar dependientes de los empleados que ocupan cargos en la estructura organizacional.

#### **1.2.3.6. Formalización**

Es el concepto de plasmar las reglas y procedimientos que guían las actividades y miden el comportamiento de cada uno de los empleados en la ejecución o procesos que se realicen con el fin de detectar anomalías de actitud y corregirlas oportunamente para prevenir problemas futuros en el recurso humano.

Por lo general en la grades organizaciones, equipos corporativos o entidades públicas, la formalización determina enfáticamente para cada puesto de trabajo todo el procedimiento para cada actividad o en caso de algún problema o emergencia que sufra la compañía, de tal modo que si en algún determinado momento se suscitan esta eventualidades los empleados a cargo o responsables sepan que hacer y actuar apegados a los parámetros establecidos, de esta forma evitar problemas o distorsionar el trabajo de otros departamentos.

#### **1.2.4. Elemento de organización**

##### **1.2.4.1. Organización formal**

Es un sistema de tareas bien definidas, cada una de las cuales tiene en sí una cantidad específica de autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas; este conjunto de elementos es dispuesto en forma consciente y minuciosa, para permitir a los responsables de la empresa, trabajar mancomunadamente, a fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos.

##### **1.2.4.2. Organización informal**

Se describe a la organización informal como: Una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí para realizar alguna actividad que beneficia a los involucrados, por lo tanto son relaciones que guardan objetivos comunes.

Las organizaciones tanto formales como informales deben ser flexibles para garantizar que el esfuerzo individual se canalice hacia el cumplimiento de las metas del grupo entero de la organización. Para ambas modalidades el trabajar coordinado y organizado es fundamental para el fortalecimiento y crecimiento.

### **1.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Los diseños organizacionales son procesos estructurales y organizados que sirve de eje fundamental para que los gerentes puedan controlar las acciones cumpliendo las metas esperadas en un tiempo determinado, estos procesos deben estar equilibradamente establecidos de manera que involucre aspectos centrales y a la vez tenga alcances operativos para lograr de forma sincronizada los objetivos.

#### **1.3.1. Concepto del diseño organizacional**

**Daft R. (2011)**, “son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas 3) están diseñadas como un sistema de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno, una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas”. (p. 11).

**Miranda R. (2008)**, “Es el proceso mediante el cual se diseña estructuras organizacionales para lograr los objetivos predeterminados, tomado en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores, objetivos estratégicos), los recursos necesarios y el contexto en que actúa la institución” (p. 13)

**Chiavenato I. (2009)**, “El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. Es complejo debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya integración y coordinación exige mucho más que unir puestos o unidades”. (p. 92)

**Gareth R. (2008)**, “el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios. Es una tarea que requiere que los gerentes encuentren un equilibrio entre la presiones externas del ambiente de la organización y las presiones internas.” (p. 9)

Entonces se deduce que es un proceso que involucra a todos los individuos relacionados con la organización, sin importar el puesto de ocupación o cargo, será regido por el diseño organizacional que maneje la compañía y deberá ser inspeccionada y modificada oportunamente cuando los cambios lo requieran.

### **1.3.2. Importancia del diseño organizacional**

**Gareth R. (2008)**, “existen varias razones específicas de por qué diseñar la estructura y cultura de una organización, así como cambiarlas para aumentar su efectividad, son tareas tan importantes.

El diseño y cambio organizacionales tiene implicaciones esenciales en la capacidad que una empresa tenga de enfrentar contingencias, lograr la ventaja competitiva, administrar eficientemente la diversidad y aumentar su eficacia y capacidad para innovar” (p. 11).

### **1.3.3. Modelos de diseños organizacionales**

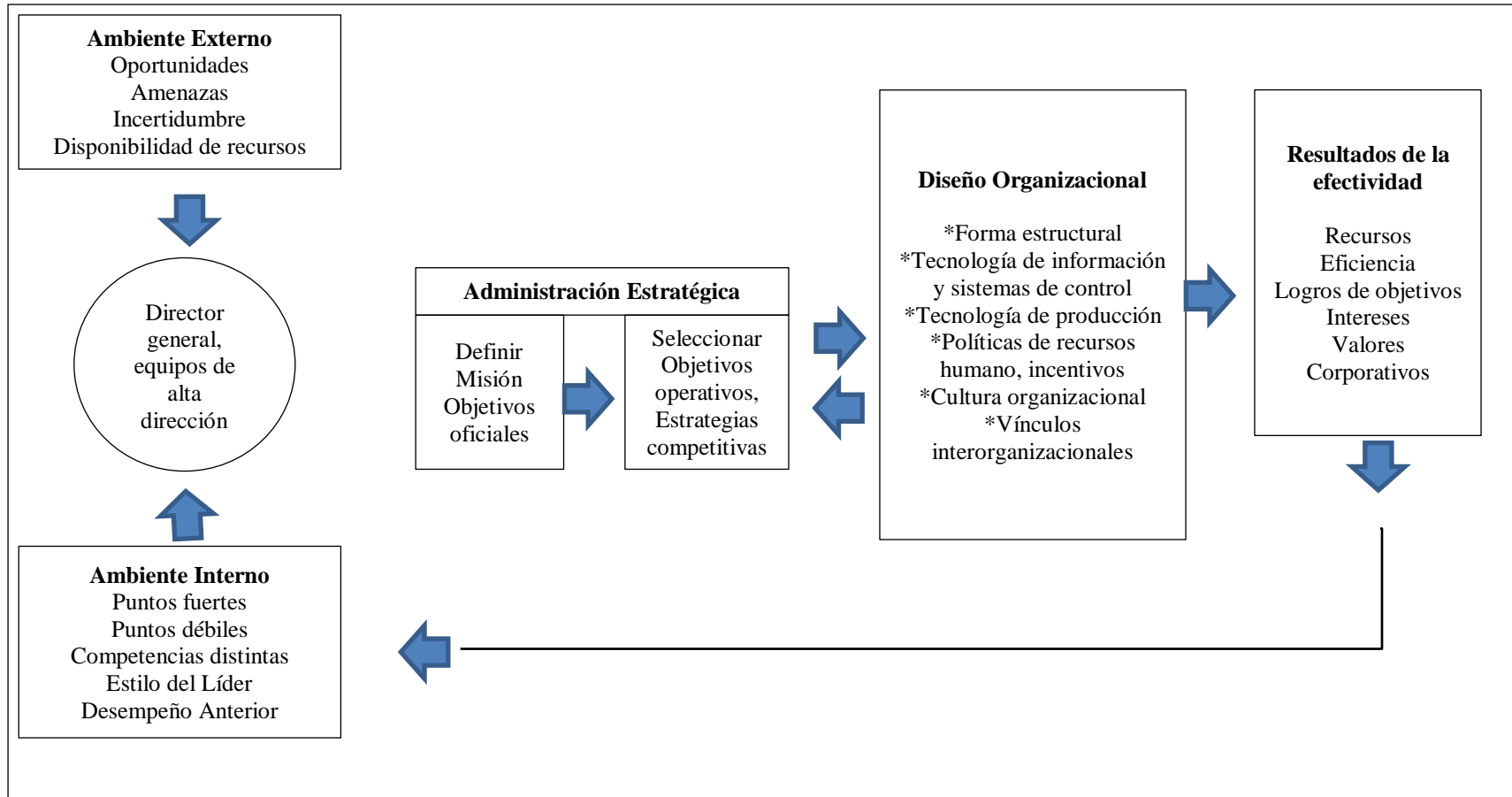
#### **1.3.3.1. Modelo de Richard Daft.**

En su libro teoría y diseño organizacional (2007), en donde habla de los ambientes externo e interno de la organización y los pasos a seguir para el buen desarrollo institucional, Richard Daft se basa en su análisis de ambiente externo e interno, menciona también sobre la administración estratégica, diseño organizacional y resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos.

Al hablar del diseño organizacional se refiere a sus componentes como la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, programas de incentivos, cultura organizacional y vínculos interorganizacionales. Dentro de los resultados de efectividad, ya se mencionan los logros de objetivos, recursos, eficiencia y valores competitivos.

Este modelo es el que mejor se adapta a la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, en el cantón Salinas de la provincia de Santa Elena la cual debe de generar y proporcionar un direccionamiento empresariales estructurado a sus integrantes para lograr que se asuma el compromiso de brindar un servicio seguro, eficiente y eficaz, con el objeto de satisfacer oportunamente las necesidades del usuario.

**FIGURA 1 Modelo de diseño organizacional de Richard Daft.**



Fuente: Richard Daft (2007)  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez.

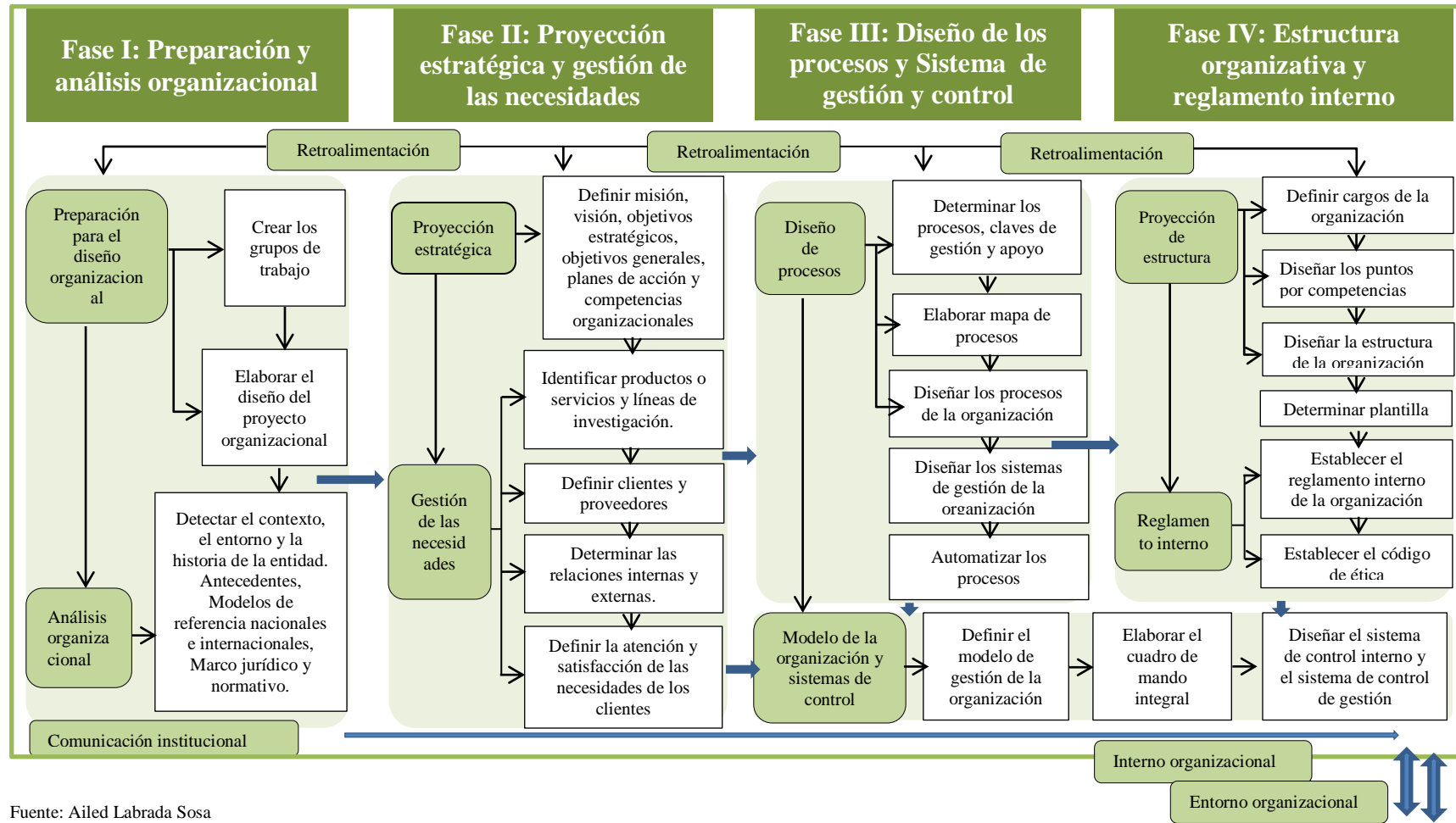
### **1.3.3.2. Modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa.**

Es más extenso, muestra las cuatro fases para la aplicación:

- 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.

- La primera fase del proyecto está dirigida a la preparación y el análisis organizacional es donde se concibe el proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.
- La segunda fase se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades, se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, valores objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales).
- La tercera fase permite lograr el diseño de procesos y sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo. Dejar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización. En una segunda etapa de esta fase se debe elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización.
- La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.

FIGURA 2 Modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa. .



Fuente: Ailed Labrada Sosa  
 Elaborado por: Manuel Láinez Láinez.

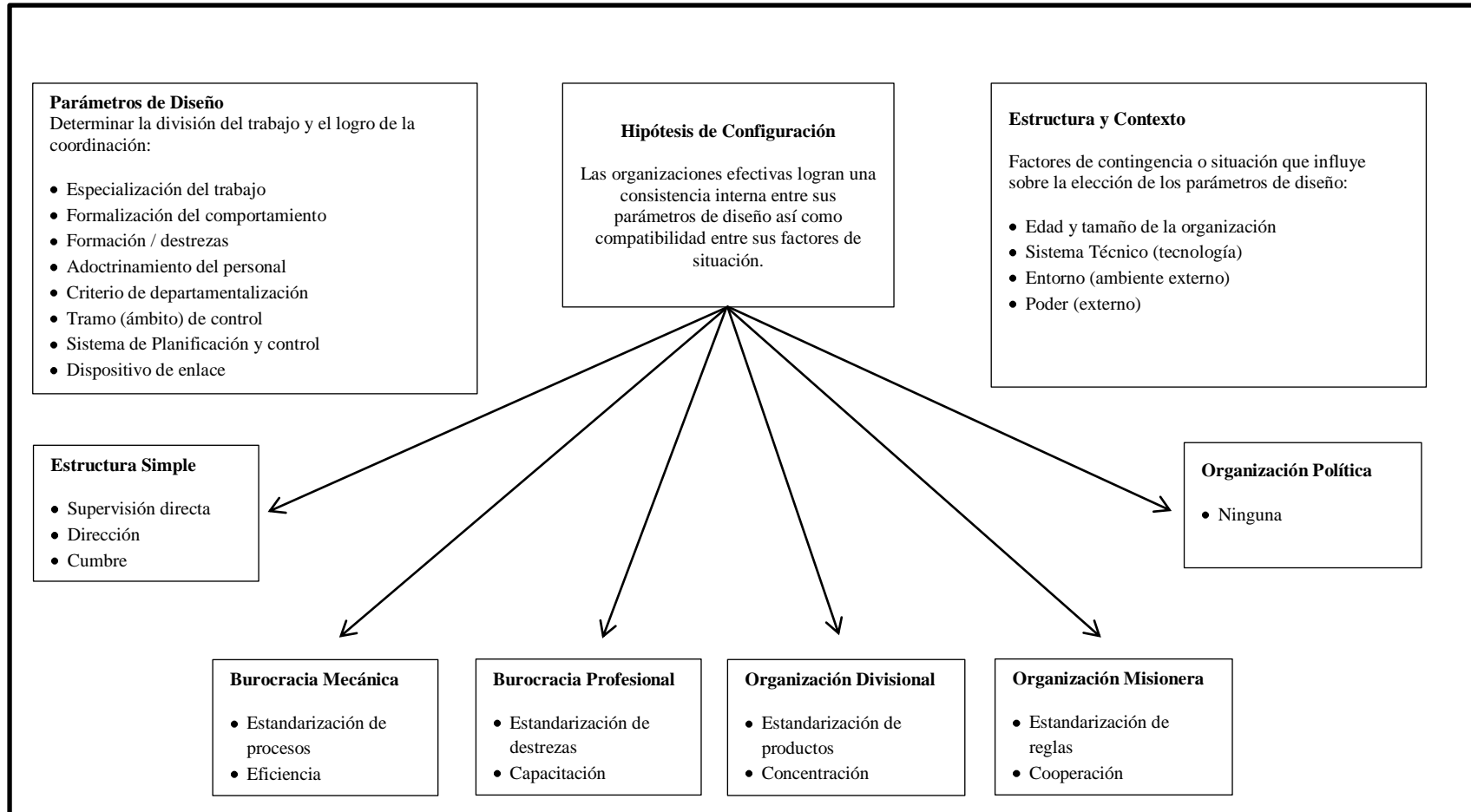
### **1.3.3.3. Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg.**

- Mintzberg concuerda en que no existe una mejor y única manera de diseñar y administrar organizaciones, al igual que ocurre con aquellos autores del denominado enfoque de contingencias, su tesis fundamental sostiene que “los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos y de información que usa, etc.
- Para lograr la coordinación de las tareas que involucra la división del trabajo, Mintzberg distingue diversas modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización a los cuales conceptualiza como los elementos más básicos de la estructura, el aglutinante que mantiene unida a las organizaciones, y son:
  - Adaptación
  - Ajuste mutuo
  - Supervisión directa
  - Normalización
  - Estandarización de los procesos de trabajo
  - Normalización de las habilidades o destrezas

Estos diseños organizacionales se ven óptimos para empresas que realizan diversidades de productos o se manejan como consorcios que tienen oficinas en diferentes países, debido a su magnitud o diferentes sucursales, por tanto esta alternativa no se asemeja a la estructura dinámica que necesita como base referencial, para el estudio que se realiza en este documento dirigido a la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.



**FIGURA 3 Modelo de diseño organizacional de Mintzberg**

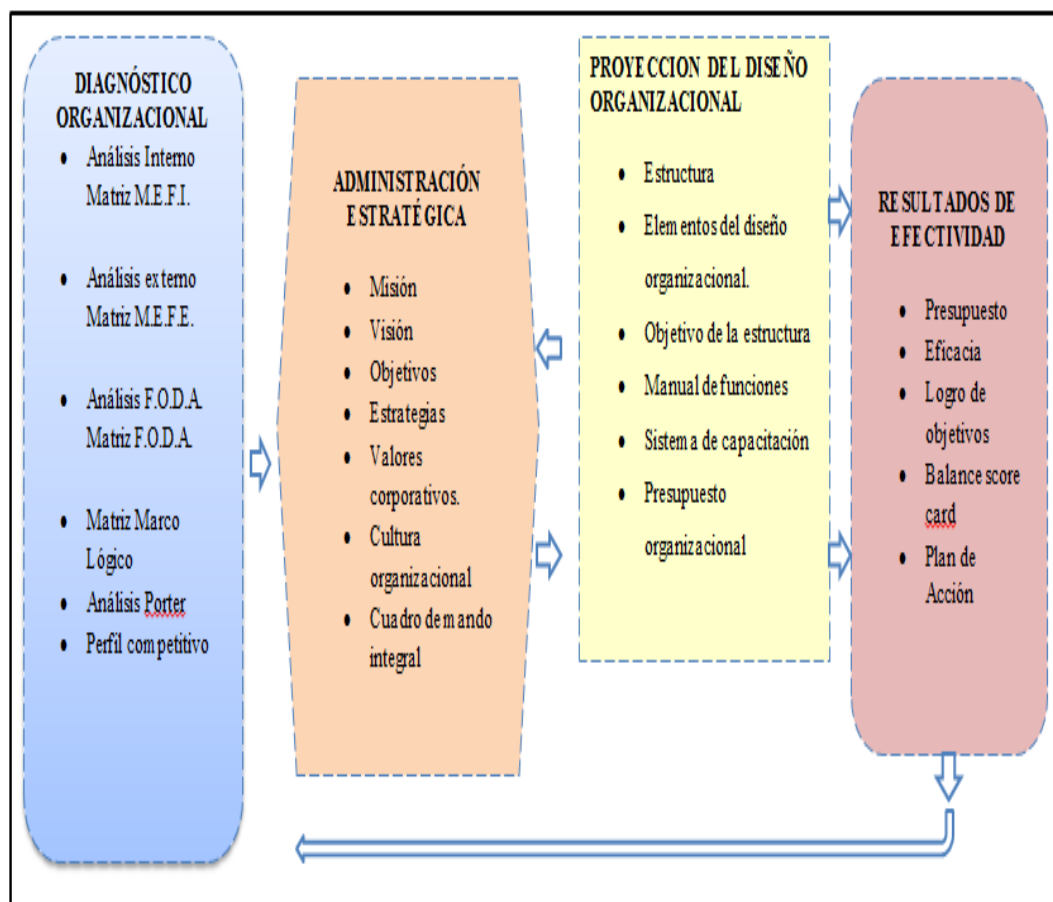


Fuente: Mintzberg  
Elaborado por: Manuel Láinez Láinez.

#### 1.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL QUE SE APLICARÁ A COMPAÑÍA DE TAXIS OCTUBRENOS S. A.

Para este estudio de aplicación de un diseño organizacional para la compañía de taxis “Octubreanos S. A.” del Cantón Salinas, se ha escogido como guía el modelo de diseño organizacional de Richard L. Daff, por motivos que el mismo se basa en el análisis del ambiente externo e interno, también abarca áreas como la administración estratégica, en donde se define misión, visión, políticas, diseño organizacional, buscando resultados de eficiencias en donde se mide el logros de objetivos y recursos. En caso de algún fallo el modelo permite una retroalimentación.

**FIGURA N°. 4 Diseño organizacional para compañía “Octubreanos S. A.”**



Fuente: Compañía de taxis “Octubreanos S. A.”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

### **1.4.1. Diagnóstico organizacional**

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento determinado para describir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. En el diagnóstico se examina y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles.

Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

#### **1.4.1.1. Matriz de marco lógico**

##### **1.4.1.1.1. El marco lógico**

Es una herramienta dinámica que sirve para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su fortaleza como herramienta, depende del grado de participación y responsabilidad con las que sea asumida por parte de los involucrados en el proceso de diseño, análisis y procesamiento del problema objeto de estudio, procurando el bienestar para los posibles beneficiarios, sin olvidar aplicar las técnicas adecuadas.

##### **1.4.1.1.2. Planteamiento del problema**

Todo problema debe ser definido y limitado en el tiempo y en el espacio, puede usarse la forma gramatical interrogativa, es decir, utilizando preguntas que se fundamenten en datos y situaciones concretas. Cuando se plantea un problema se procede a aislarlo y relacionarlo con su contexto social e histórico.

Un problema de investigación se formula de la siguiente manera:

- a) Plantear y delimitar el problema.
- b) Expresarlo con claridad y precisión en forma de pregunta.
- c) Revisar la literatura sobre el problema o cuestiones anexas.
- d) Traducir la pregunta con que se formula el problema, expresándola en variables manipulables, susceptibles de verificación empírica.

En el planteamiento de un problema es necesario definir los términos o conceptos usados para formularlo. Por lo que es necesario definir el concepto principal o todos los que se manejan. “Una vez conformado y delimitado conceptualmente el problema, hay que formular nuevas preguntas. Las preguntas deben estar acorde al problema principal las cuales son llamadas sistematización.

#### **1.4.1.1.3. El problema**

Es una cuestión que se trata de aclarar para ampliar nuestros conocimientos en determinada materia o disciplina, el cual se resuelve por la vía de la investigación, ya sea documental, empírico o ambas esto es, consultar libros y documentos, observar, estudiar experimentos y decidir la significación del problema. En sí, podemos decir que el problema es un hecho, un fenómeno o una situación que incita a la reflexión y al estudio.

#### **1.4.1.1.4. Árbol de problema**

El árbol de problemas ayuda a analizar una situación existente, mediante la identificación de los problemas y sus relaciones con las causas principales. El “árbol de problemas” es a menudo seguido de un “árbol de objetivos”. Los problemas se convierten a través de simples cambios de redacción en objetivos específicos, y el ejemplo a continuación muestra una “relación medios-fines.

Cabe expresar que identifica problemas reales y presentes más que problemas aparentes, futuros o pasados. Esto permite, priorizar más claramente en relación a que problema o tema es más importante y esto a su vez, permite enfocar los objetivos haciendo más efectiva su influencia; hay un mayor entendimiento del problema y por lo general, nos interconecta con las causas más contradictorias.

Con el fin de visualizar los elementos antes definidos recurriremos a un método llamado **Árbol de Problemas y Objetivos**. A través de esta técnica podemos visualizar las relaciones causales que hay entre el problema o necesidad a satisfacer con sus causas y efectos y, luego, desprender desde allí los objetivos y logros del proyecto y la mejor estrategia para lograrlo.

#### **1.4.1.1.5.   Árbol de objetivos**

La manera más sencilla de definir los objetivos es a través de la identificación de la situación deseada, es decir, de la situación problema solucionado. Se puede decir que el **Árbol de Objetivos** es la parte positiva del **Árbol de Problemas**, porque nos permite determinar las áreas de intervención que se plantean.

Para elaborarlo se parte del **Árbol de Problemas** y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines.

#### **1.4.1.1.6.   Diagnóstico participativo**

Llamamos diagnóstico participativo o también conocido como diagnóstico comunitario, al diagnóstico hecho por un colectivo. Es un instrumento empleado por las comunidades para la edificación en colectivo de un conocimiento sobre su realidad, en el que se reconocen los problemas que las afectan, los recursos con los que cuenta y las potencialidades propias de la localidad que puedan ser aprovechadas en beneficio de todos.

Es importante hacer un diagnóstico participativo, porque mientras la comunidad analiza y produce el diagnóstico va comprendiendo mejor su situación. También podemos identificar los problemas y obstáculos que impiden su desarrollo, y le proporciona los elementos para establecer las prioridades. El diagnóstico sirve, además, como base para que los miembros de la comunidad planifiquen colectivamente actividades que les permitan mejorar y desarrollar su situación actual.

#### **1.4.1.1.7. Análisis de los involucrados**

Es un proceso de recopilación y análisis ordenado, sistemático, de información cualitativa de quienes deben ser tomados en cuenta al elaborar y poner en práctica una política o programa que busca el mejoramiento continuo dentro de la organización.

Es una herramienta que contribuye a sistematizar y analizar la información sobre la oposición y apoyo, que puede provocar la intervención de las autoridades del gobierno central o de los seccionales u otras instituciones sociales o gubernamental, así como la población a la implementación de una política, reforma, programa o proyectos.

Se puede definir como grupos que trabajan de manera directa e indirectamente y que se encuentran relacionados con los problemas que se presentan en una organización, por el cual se trata de buscar soluciones.

#### **1.4.1.2. Matriz de evaluación de factor interno.**

Esta matriz hace un diagnóstico que evalúa las debilidades y fuerzas con las que cuenta la empresa, para la aplicación de esta técnica se debe utilizar la intuición, a pesar de que es un proceso científico no se debe regir como tal, sino hacer lo posible en identificar los factores internos para poder en lo posible medirlos.

Para tal efecto se detallan a continuación varios parámetros:

1. Mediante el diagnóstico interno hacer un listado de las fortalezas fijando un número determinado de la mismas, las que pueden ir de 10 a 20, en donde se debe incluir las debilidades que han sido detectadas, procurando especificar el tipo de factor encontrado, incluso es recomendado hacer uso de porcentajes o cifras comparativas.
2. Dar un peso que empieza en 0.0 (menor importancia) a 1.0 (mayor importancia). Indiferentemente de que un factor sea oportunidad o fortaleza el más relevante en la empresa debe tomarse en cuenta y darse el peso de acuerdo a como repercutirán en el desenvolvimiento de la organización.
3. Las calificaciones van desde 1 y 4 a cada factor fin de indicar si representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fuerza menor (3) o una fuerza mayor (4).
4. Luego se procede a multiplicar el peso de cada factor para posteriormente determinar una calificación ponderada. En último término se suma las calificaciones ponderadas de las variables para obtener el total de la organización.

#### 1.4.1.2.1. Matriz M.E.F.I.

**CUADRO 3 Matriz M.E.F.I.**

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
1. Bajo el estado de ánimo de los empleados.			
2. Excelente la calidad del producto			
3. Márgenes de utilidad mayores que el promedio			
4. Disponibilidad de capital de trabajo			
5. Inexistencia de estructura organizacional			
<b>Total</b>			

Fuente: Matriz de evaluación de factores internos  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez.

### 1.4.1.3. Matriz de evaluación de factor externo.

Esta matriz a permite tener una visión resumida de los factores externos y evaluar el ámbito desde sus todos los puntos de interés para la empresa o productos al cual está dirigido el estudio, su elaboración obedece al siguiente proceso:

1. Mediante el diagnóstico externo hacer un listado de las amenazas fijando un número determinado de las mismas, las que pueden ir de 10 a 20, en donde se debe incluir las oportunidades que han sido detectadas.
2. Dar un peso que empieza en 0.0 (menor importancia) a 1.0 (mayor importancia) para cada oportunidad y amenaza encontrada. Indiferentemente de que un factor sea, la empresa debe tomar en cuenta y dar el peso de acuerdo a como repercutirán en el desenvolvimiento de la organización. La sumatoria total debe ser 1.0.
3. Las calificaciones van desde 1 y 4 a cada factor fin de indicar si representa una amenaza mayor (1), una oportunidad menor (2), una fuerza menor (3) o una fuerza mayor (4).
4. Luego se procede a multiplicar el peso de cada factor para posteriormente determinar una calificación ponderada. En último término se suma las calificaciones ponderadas de las variables para obtener el total de la organización.

#### 1.4.1.3.1. Matriz M.E.F.E.

**CUADRO 4 Matriz de evaluación de factor externo.**

FACTORES CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Factores externos clave (Oportunidades y amenazas)			
TOTAL	1		VALOR TOTAL

Fuente: Matriz M.E.F.E. (Análisis Externo de la Organización).  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez.



#### **1.4.1.4. Análisis de matriz F.O.D.A.**

Es una herramienta que integra los elementos internos y externos de una empresa para la toma de decisiones, y especialmente, para la evaluación de situaciones normales y de contingencia, así como para la etapa comparativa para la formulación de estrategias o planes operacionales.

##### **1.4.1.4.1. Matriz F.O.D.A.**

**CUADRO 5 Matriz F.O.D.A.**

	<b>INTERNOS</b>	<b>EXTERNOS</b>
<b>POSITIVOS</b>	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<b>NEGATIVOS</b>	DEBILIDADES	AMENAZAS

Fuente: Zambrano Barrios A (2007) Matriz FODA  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez.

#### **1.4.1.5. Análisis de matriz D.O.F.A.**

Es una herramienta de análisis que le permite trabajar con toda la información que se posee de la compañía, útil para examinar sus debilidades internas, oportunidades externas, fortalezas internas y amenazas externas.

Es un análisis que representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares la compañía y su entorno. El análisis D.O.F.A., tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la compañía y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea del producto, corporación, empresa, división, unidad, estrategia del negocio.

Los resultados del análisis D.O.F.A., podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califique para ser incorporadas en el proyecto.

El análisis D.O.F.A., debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la compañía. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al comparir de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

F.O.D. y A. representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

- Las estrategias FO se basan en la utilización de fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Generalmente las empresas aplican estrategias D.O., F.A., o D.A., para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia F.O.
- Las estrategias D.O., tienen el objetivo de mejorar las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
- Las estrategias F.A., se basan en el uso de las fortalezas de una organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo las amenazas.
- Las estrategias D.A., tienen como objetivo indicar las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a la inestabilidad.

### **Pasos para construir una matriz D.O.F.A.:**

- Realizar el diagnóstico de la empresa elegida.
- Analizar los resultados generados del diagnóstico.
- Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
- Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
- Hacer una lista de las amenazas externas claves.
- Hacer una lista de las oportunidades externas decisivas.
- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias F.O. resultantes en la casilla apropiada.
- Confrontar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias D.O. restantes.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias D.A. resultantes.

Todos estos factores son analizados con el fin de posteriormente proponer estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa y participación de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.” del cantón Salinas, provincia de santa Elena

#### **1.4.1.5.1. Matriz D.O.F.A**

**CUADRO 6 Matriz D.O.F.A.**

AMBIENTE INTERNO	FORTALEZAS (F) 1	DEBILIDADES (D) 1
AMBIENTE EXTERNO	2 3 Hacer lista de fortalezas	2 3 Hacer lista de debilidades
	4	4

Fuente: Zambrano Barrios A (2007) Matriz D.O.F.A.  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez.

#### 1.4.1.5.2. Matriz D.O.F.A.

**CUADRO 7 Matriz D.O.F.A.**

<b>OPORTUNIDADES (O)</b> 1 2 3 Hacer lista de 4 oportunidades	<b>ESTRATEGIAS FO</b> 1 2 Usar fortalezas para 3 aprovechar las 4 oportunidades	<b>ESTRATEGIAS DO</b> 1 2 Vencer debilidades 3 aprovechando 4 oportunidades
<b>AMENAZAS (A)</b> 1 2 3 Hacer lista de 4 amenazas	<b>ESTRATEGIAS FA</b> 1 2 3 Usar fortalezas para 4 evitar amenazas	<b>ESTRATEGIAS DA</b> 1 2 Reducir a un mínimo 3 las debilidades y 4 evitar amenazas

Fuente: Zambrano Barrios A (2007) Matriz D.O.F.A.  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez.

#### 1.4.1.6. Perfil competitivo

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares, con el fin estar preparado para responder ante las estrategia comerciales que estos puedan implementar.

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.

#### Procedimiento para su desarrollo

- Se identifican los factores decisivos de éxito en la compañía, así como los competidores más representativos.

- Asignar una ponderación a cada factor de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito organizacional.
- = sin importancia 1.0 = muy importante, la suma debe ser igual a 1.
- Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está siendo estudiada, a la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.
- Se multiplica la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada compañía.
- Sumar la columna de resultados ponderados para cada compañía. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

#### 1.4.1.6.1. Matriz de perfil competitivo

**CUADRO 8 Matriz de perfil competitivo**

<b>1 = Debilidad grave</b>	<b>3 = Fortaleza menor</b>
<b>2 = Debilidad menor</b>	<b>4 = Fortaleza importante</b>

Fuente: Matriz de perfil competitivo  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez.

#### 1.4.1.7. Análisis boston consulting group



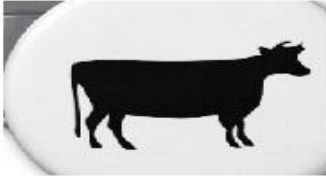

La Matriz de crecimiento y participación, conocida como Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group.

Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (U.E.A.), es decir, en qué negocios se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado entre por una figura o icono.

El método utiliza una matriz de 2 x 2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

#### 1.4.1.7.1. Matriz B.C.G.

**FIGURA 4 Matriz BCG**

		CUOTA DE PRODUCTO EN EL MERCADO	
		ALTA	BAJA
TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTO	PRODUCTO <b>ESTRELLA</b> 	PRODUCTO <b>INTERROGANTE</b> 
	BAJO	PRODUCTO <b>VACA</b> 	PRODUCTO <b>PERRO O DESASTRE</b> 

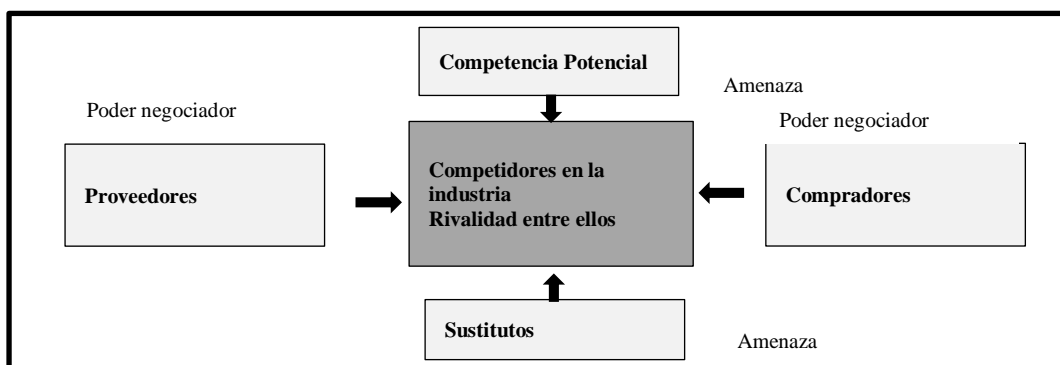
Fuente: The Boston Consulting Group  
 Elaborado por: Manuel Laínez Laínez.

- **Estrella.** Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la U.E.A. se convierta en vaca lechera.
- **Incógnita.** Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.
- **Vaca.** Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.
- **Perro.** No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios de productos en su última etapa de vida.

#### 1.4.1.8. Análisis porter

Michael Porter describe 5 fuerzas que influyen en la capacidad de una empresa para obtener beneficios económicos, las que se enfatizan en: competencias potenciales, proveedores, compradores, entradas de nuevos competidores, todos estos factores juegan un rol importante antes la comparativa de rivalidad de un segmento determinado de mercado.

**FIGURA 5 Análisis Porter**



Fuente: Porter, M. (2009) Matriz Porter  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez.

#### 1.4.1.8.1. Las cinco fuerzas de Porter

- **Entrada de nuevos competidores.-** El entorno de inversión deja de ser atractivo y rentable al cuando sus formas de ingreso al mercado o segmento de mercado son vulnerables, es decir fácilmente cualquier inversionista puede ser partícipe disminuyendo la capacidad de venta de un determinado producto.
- **La rivalidad entre competidores.-** para una empresa es complicado incursionar y competir con marcas rivales que generalmente están comprendidos por grandes corporaciones que dominan un determinado segmento de mercado, con capacidad de implementar agresivas campañas de algún producto existen o patrocinar uno nuevo.
- **Poder de negociación con proveedores.-** un segmento de mercado deja de ser atractivo si los proveedores son entidades gremiales, que manejan su cartera de clientes bajo sus propias políticas de abastecimiento y que sus productos o servicios constituyen la materia prima de trabajo o producto principal para las actividades de la compañía.
- **Poder de negociación en compradores.-** en esta parte Porter hace énfasis a un segmento determinado de clientes que se organizaron para la adquisición de un servicio o producto, por tanto son ellos quienes negocian bajos sus políticas, buscando sus beneficios, en calidad, precio y garantías.

Por otra parte existe diversas alternativas de sustitución a bajos costos, con mejor tecnología, calidad de productos o servicios personalizados que hacen muchas veces se vuelva un mercado impenetrable para competidores pequeño o con poca experiencia en el segmento, debido a los costos de inversión y recuperación de capitales.



- **Ingreso de productos sustitutos.**- dentro de un segmento de mercado donde hay muchas alternativas posibles de sustituir un producto o servicio no es rentable la inversión, puesto que la estabilidad de una empresa es inestable y siempre estará en constante amenaza de ser remplazada incluso por mejor calidad y precio.

#### **1.4.2. Administración estratégica**

Se la define como un proceso de administración que sirve de eje para que la organización prepare sus estrategias a corto, mediano y largo plazo y actúe conforme a ellos.

Analizar el proceso estratégico se observan los siguientes:

- Conceptualizar y aplicar los procesos estratégicos.
- Formular la misión y la visión de la empresa
- Analizar e interpretar la influencia del entorno externo e interno.
- Elaborar y analizar las matrices de diagnóstico organizacional
- Establecer Objetivos y Valores
- Analizar y formular las estrategias

##### **1.4.2.1. Visión organizacional**

¿Cuál es nuestro negocio y qué es lo que llegará a ser?

Esta pregunta es fundamental para definir el futuro de la institución, la visión es la descripción detallada del futuro de la organización, tomando como base los objetivos y metas, es decir es la declaración directa de lo que queremos lograr para nuestra empresa, de lo que queremos construir para ella, el a donde queremos llegar en un determinado tiempo.

#### **1.4.2.2. Misión organizacional**

¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Hacia dónde vamos?, nos estamos refiriendo a la declaración de principios de la organización, a la declaración explícita de su razón de ser. La Misión expresa claramente cuál es la actividad primordial a la que nos dedicamos.

#### **1.4.2.3. Objetivo organizacional**

Los objetivos son enunciados que expresan claramente, con precisión el resultado de las acciones de las organizaciones.

- Logros a conseguir para realizar la misión y visión, orientados al corto, mediano o largo plazo.
- Los objetivos Institucionales se formulan a partir del Análisis F.O.D.A.

Propósito es:

- Cumplir con la misión y visión institucional.
- Aprovechar las oportunidades.
- Consolidar las fortalezas y compensar las debilidades.

Los Objetivos son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Los objetivos deben expresar con precisión los resultados que se esperan alcanzar con las acciones de la organización.

#### **1.4.2.4. Estrategias**

Son un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente que se llevan a cabo en el tiempo para lograr una determinada misión, las estrategias se pueden aplicar a diversos contextos direccionadas a la satisfacción de necesidades comunes o simplemente mejorar procesos empresariales.

#### **1.4.2.5. Valores corporativos**

Lealtad:

Responsabilidad, honestidad y profesionalismo, brindando todos los esfuerzos y capacidad a la organización.

Servicio:

Disposición permanente en aras del cumplimiento de misión, procurando mejorar las acciones y canales de comunicación.

Innovación:

Aplicación eficiente de la creatividad y continuo perfeccionamiento.

Respeto a las personas:

Respetar en todo momento a la integridad humana, sin discriminaciones.

#### **1.4.2.6. Cultura organizacional**

**Gareth R. (2008)**, “La cultura organizacional es el 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. La cultura de la organización, por ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que utiliza. Al igual que la estructura organizacional, la cultura organizacional modela y controla la conducta dentro de la organización. Influye en la forma en que las personas responden ante una situación y como interpretan el ambiente que rodea a la organización” (p. 8).

#### **1.4.2.7. B.S.C. (cuadro de mando integral)**

Un cuadro de mando integral (C.M.I.) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos mediante indicadores. Permite trasladar las estrategias en objetivos concretos y evaluar la interrelación.

Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros.

El C.M.I. favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.

Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

El CMI integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes / usuarios.

Existen diferentes tipos de CMI:

1) CMI operativos: útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo.

2) CMI estratégicos: definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.

3) CMI departamentales: específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc.

4) CMI organizativos: definidos según los niveles de responsabilidad.

La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios). Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia aceptables dentro del CMI.

En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado).

Según su naturaleza, encontramos indicadores que miden:

- La eficacia. Indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos. Por ejemplo nivel de temporalidad en las contrataciones.
- La eficiencia. Indican el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costes previamente establecidos. Por ejemplo, la relación entre el éxito de un plan de formación y los recursos utilizados.
- La economía. Establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos de una actuación. Por ejemplo, el coste final de un proceso de selección en relación con el coste presupuestado.
- La efectividad. Miden el impacto de una actuación sobre el medio. Por ejemplo, los indicadores de impacto medioambiental de la organización.
- La excelencia. Establecen el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio. Por ejemplo, la percepción de la celeridad de una gestión.
- El entorno. Miden las variables que pueden afectar la actividad de una entidad. Por ejemplos, cambios en la legislación o actuaciones de control de la administración como inspecciones de trabajo.
- Una vez definidos los indicadores hace falta situarlos en plantillas que permitan su seguimiento, una fácil visualización del grado de cumplimiento de las desviaciones aceptables y su cruce. Para eso, es muy recomendable el uso de hojas de cálculo y de herramientas estadísticas informáticas en la construcción del CMI.

#### **1.4.3. Proyección del diseño organizacional**

#### **1.4.4. La estructura organizacional**

**Chiavenato I. (2009)**, “la estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán, y coordinarán las tareas. Se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia” (p. 106).

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

La estructura organizacional depende de la empresa o del proyecto. La estructura ayuda a definir los roles y las responsabilidades de los miembros del departamento, grupo de trabajo u organización. Una buena estructura organizacional les permite a las personas y a los grupos trabajar juntos de manera efectiva mientras se desarrolla una ética y actitudes de trabajo duro. Los cuatro tipos generales de estructura organizativa son la funcional, la divisional, la matricial y la basada en proyectos.

##### **1.4.4.1.1. Estructura funcional**

Las personas que hacen tareas similares, tienen habilidades y / o puestos de trabajo similares en una organización se agrupan en una estructura funcional. Entre las ventajas de este tipo de estructura se encuentra la toma de decisión rápida, ya que los miembros del grupo son capaces de comunicarse fácilmente entre sí. Las personas en las estructuras funcionales pueden aprender el uno del otro de modo más fácil porque ya poseen conjuntos similares de habilidades e intereses.

##### **1.4.4.1.2. Estructura divisional**

En una estructura divisional, la compañía coordina las relaciones entre los grupos para crear un equipo de trabajo que puede fácilmente satisfacer las necesidades de un cliente o de un grupo de clientes.

La división del trabajo en este tipo de estructura garantiza una mayor producción de variedades de productos similares. Un ejemplo de una estructura divisional es la geográfica, donde las divisiones son establecidas en regiones para trabajar unas con otras para producir productos similares o con características diferenciadoras que responden a las necesidades de cada región.

#### **1.4.4.1.3. Estructura matricial**

Las estructuras matriciales son más complejas en el sentido de que agrupan a las personas de dos maneras diferentes: por la función que realizan y por el equipo de producto en el que se está trabajando, estos procesos se dan de forma personalizadas de acuerdo al sector que vaya dirigido.

En una estructura de matriz a los miembros del equipo se les da más autonomía y se espera que asuman una mayor responsabilidad por su trabajo. Esto aumenta la productividad del equipo, fomenta una mayor innovación y creatividad, y permite a los administradores resolver cooperativamente los problemas, de tomar decisiones a través de la interacción grupal, el estar inmerso en las decisiones fortalece el grado de responsabilidad y se vuelven precursores de que se cumplan los requerimientos.

#### **1.4.4.1.4. Estructura de organización de proyecto**

En una estructura organizacional de proyectos, los equipos se juntan en función del número de miembros necesarios para producir el producto o realizar el proyecto. El número de los significantes diferentes tipos de tareas se tienen en cuenta cuando se estructura un proyecto de esta manera, asegurando que los miembros adecuados sean elegidos para participar en el proyecto.

#### **1.4.4.2. Objetivo de la estructura organizacional**

##### **1.4.4.2.1. Objetivo General**

Definir una metodología que permita elaborar la estructura organizacional adecuada al direccionamiento estratégico, determinando el organigrama, los manuales de procesos, los diferentes roles con competencias, responsabilidades y los niveles de autoridad.

#### **1.4.4.2.2. Objetivos Específicos.**

- Realizar el análisis interno de la estructura organizacional Actual.
- Crear una metodología que permita establecer una estructura organizacional que garantice el cumplimiento de los objetivos.
- Establecer una metodología para la estructuración de manuales de procesos, roles de competencia, responsabilidades y niveles de autoridad.

#### **1.4.5. Tipos de estructura organizacional**

**Chiavenato I. (2009)**, “existen tres modelos básicos de organización: la estructura simple, la estructura burocrática y la matricial” (p. 106).

##### **1.4.5.1.1. Estructura simple**

Es el tipo de organización más rudimentario y elemental. Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación. En general, presenta las siguientes características:

1. Centralización de la autoridad: el propietario es el director general y concreto toda la autoridad de la toma de decisiones. No hay delegación. El grupo de trabajo funciona ordenadamente.
2. Sencillez: se trata de una estructura poco formalizada, pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas, que funciona con base en la improvisación.
3. Estructura jerárquica: la organización es plana y horizontal, con solo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad.
4. Escaso grado de departamentalización: dado que la tarea de la organización no es compleja.



5. Amplio margen de control: el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinado.
6. Agilidad y flexibilidad: dado que esta estructura es pequeña y simple, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser sumamente flexible para cambiar.

La estructura simple tiene grandes limitaciones. Cuando el director general toma todas las decisiones, este proceso tiende a estancar el crecimiento de la organización, e implica el riesgo de que el desempeño de todas las tareas dependa de una sola persona, departamento o área, con el fin de evitar concentración de poder y que la responsabilidad sea compartida.

#### **1.4.5.1.2. Estructura burocrática**

Se basa en la estandarización y caracterizado por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociadas a la cadena de mando.

Los puntos fuertes de este modelo son los siguientes:

- Racionalidad en la consecución de los objetivos de la organización.
- Puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes.
- Rapidez para tomar decisiones. Cada miembro sabe qué hacer, y las órdenes y el papeleo transitan por canales preestablecidos.
- Interpretación unívoca, garantizada por reglamentos escritos.
- Rutinas y procedimientos uniformes, lo cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores.

- Continuidad de la organización mediante la sustitución de personal. Los criterios de selección se basan en la competencia técnica.
- Constancia. Las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias.
- Confiabilidad. El negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son tratados sistemáticamente de la misma forma.
- Las decisiones son previsible y el proceso de la toma de decisiones es despersonalizado y apegado a los procedimientos establecidos por la junta de general de accionista o directivos responsable del buen funcionamiento institucional.

Sin embargo el modelo burocrático tiene serias limitaciones:

- La especialización provoca que cada órgano se enfoque en sus propios objetivos, en detrimento de las metas generales de la organización.
- Son separadas de las unidades, sino también a conflictos entre ellas, pues cada área crea límites y barreras y se concentran en sus funciones internas.
- La rigidez también es característica del modelo burocrático. La burocracia tiene una aversión total a la adaptación, el ajuste, la innovación y el cambio, característicos de esta época.
- Además, la burocracia tiene consecuencias no deseadas que provocan difusiones, ineficiencia y fallas de funcionamiento. Estas anomalías se deben a que el modelo burocrático ignora el comportamiento humano y limita la capacidad de otra forma de pensar o actuar, sencillamente se hace de la forma ya establecida.

### **1.4.5.1.3. Estructura matricial**

La estructura matricial, también llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos. Esto crea una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas.

La estructura matricial se observa en organizaciones complejas, como laboratorios de investigación y desarrollo, empresas aeroespaciales, agencias de publicidad, despacho de consultorio, empresas públicas, consorcios, empresas de entretenimiento, universidades, hospitales y compañías de tecnologías.

El modelo matricial tiene aspectos sumamente positivos:

El diseño matricial combina las ventajas de la organización funcional, que se concentran en funciones específicas especializadas y agrupa a los especialistas, y aquellas de la organización por productos, la cual facilita la coordinación de los especialistas. Al mismo tiempo, neutraliza las debilidades y las desventajas de los dos tipos de organización.

### **1.4.5.2. Manuales organizacionales**

Son instructivos que presentan información al personal ejecutivo o al directorio concerniente a la historia empresarial, su fundamentación legal, estructura orgánica y las funciones de las unidades departamentales que integran la organización, el documento especifica las jerarquías existentes y las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Son escritos que presenta flujos de proceso, que permiten una visualización clara de las actividades, presenta organigramas para que los directores principales tengan una opción rápida y detallada de los procedimientos a seguir.

#### **1.4.5.2.1. Tipos de manuales**

Se ha concluido la existencia de 6 tipos de manuales que comúnmente utilizan en diferentes sectores empresariales:

- Manuales de organización
- Manuales de Políticas
- Manuales de procedimiento y normas
- Manuales de especialistas
- Manuales de empleados

#### **1.4.5.2.2. Manuales organizacionales**

Es un manual que sirve de norma en su contenido se encuentra información de forma ordenada, sistemática referente a la organización incluyendo antecedentes, no obstante también lleva implícita descripción de visión, misión, objetivos de la empresa.

Conocido como un instrumento que apoya las diversas funciones en la estructura orgánica y comprende sus responsabilidades y obligaciones de actividades de cada puesto de trabajo sea ejecutiva, administrativa u operativa, está enfocada a que sus integrantes conozcan la composición de la institución y las metas trazadas y se adquiera un sentido de pertenencia que responda positivamente a cumplir con la filosofía.

Los manuales de organización en el ámbito de información se dividen en dos:

- Manual general de la organización: que presenta a la institución como un todo, mediante su estructura orgánica.
- Manual específico de la organización: específicamente hace referencia a funciones y responsabilidades de un área o departamento.

#### **1.4.5.2.3. Manual de políticas**

Es un instrumento que en su contenido establece políticas que serán una guía o indicativo de cómo actuar ante ciertos comportamientos, hechos o situaciones que surjan, es decir regulan las anomalías que susciten en las funciones y actividades que se emprendan para alcanzar los objetivos planificados.

Un manual de políticas dependiendo de la situación de la empresa puede ser:

- Generales.
- Específicamente administrativos o para un área determinada.

De acuerdo al alcance de su información se dividen en dos:

- Manuales generales de políticas: comprende toda la institución inclusive abarca las disposiciones que se establece en áreas administrativas.
- Manuales específicos de políticas: procedente en un área o departamento específico.

#### **1.4.5.2.4. Manuales de procedimientos y normas:**

Es un manual que detalla en forma lógica y sistemática las actividades de la organización de sin dejar de lado las políticas y procurando utilizar los recursos necesarios para eficientemente lograr los objetivos, por lo general específica, quien hará el trabajo, que debe hacer, como hacerlo, donde y cuando serán ejecutadas.

Estos manuales se caracterizan por dar en detalle las actividades institucionales, buscando la manera eficiente en la empresa de ejecutar acciones de acuerdo a la planificación. Al tener la información específica sobre el cómo actuar ante un determinado requerimiento, se puede brindar un servicio de calidad o proveer oportunamente un producto con menos esfuerzos y más rentabilidades.

El manual de procedimientos incluye un sinnúmero de especificaciones operativas, que señalan pasos que se deben seguir en la entrega de un servicio o producto, con el fin de asegurar no solo la venta de un determinado insumo, sino asegurar la post venta que es lo más importante en la organización para mantención y crecimiento.

Además involucra el uso de formularios diagramas de flujos que permiten una ilustración gráfica del proceso y final en la consecución de labores.

El manual de procedimientos responde a:

- ¿Quién debe hacer?
- ¿Qué se debe hacer?
- ¿Cómo se debe hacer?
- ¿Dónde se debe hacer?
- ¿Cuándo se debe hacer?
- ¿Por qué se debe hacer?

#### **1.4.5.2.5. Manual para especialistas:**

Compuesto expresamente para indicar el procedimiento en una actividad considerada dentro de la organización como exclusiva o especial, por tanto tiene por objeto alinear los esfuerzos con los empleados para la ejecución de la misma sin necesidad de alterar otras actividades o la institución verse inmersa en la necesidad de contratar a otros empleados.

Los manuales señalan responsabilidades para asegurarse que en ninguna área se descuiden las operaciones comunes de un departamento o que las misma se paralicen por atender requerimientos que no han sido muy bien planificados o están fuera del perfil de un operario, es por tal razones que existen el manual de especialista para hacer frente a situaciones específicas.

#### **1.4.5.2.6. Manual de empleado:**

Instrumento que por lo general utilizados en caso de contratación de un nuevo empleado, por tanto este manual contiene información general y específica de sobre los parámetros de comportamiento en la empresa, deberes, obligaciones generales, también involucra las metas y objetivos trazados, los cuales tienen una planificación que los empresarios consideran importante darlo a conocer para obtener un sentido de pertenencia por parte del nuevo colaborador o de los ya existentes.

### **1.6. Empresa u organización**

#### **1.6.1. Marco situacional**

##### **1.6.1.1. Antecedentes del tema**

La investigación se basa en una metodología descriptiva, cuyas aplicaciones permiten reflexionar acerca de una hipótesis que se centra en la gestión administrativa.

Este estudio busca sustentar de forma teórica a lo antes enunciado mediante la revisión de material bibliográfico. A su vez, se realizará un recorrido de antecedentes a través de autores, que aborden los temas de la problemática que permitirán formular el marco teórico.

Los desafíos que dejan los cambios rápidos y continuos obligan a las empresas a hacer adaptaciones urgentes para sobrevivir en el nuevo entorno del mercado, las compañías de transporte no son la excepción y en la provincia de Santa Elena, se observa una tendencia de mejorar los recursos materiales, que son el motor de la economía, sin embargo la parte intangible no está siendo atendida correcta y oportunamente.

En este aspecto el proceso organizacional es una función decisiva que debe estructurar unidades, definir las relaciones entre ellas en una jerarquía dinámica y todo lo que demanda diseñar la organización, no se determinan en los propósitos propios, que podría ser el gerente o presidente, sino que la estructura es una función dependiente de los requerimientos o necesidades de la sociedad, de las políticas institucionales, lo determinado por la constitución de la república del Ecuador y las exigencias del entorno, en donde dicho proceso de integración no sólo corresponden a los temas económicos sino, también, a temas sociales, culturales, políticos, tecnológicos y legales.

#### **1.6.1.2. Actividad económica de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”**

La compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.” que se encuentra ubicada en el cantón Salinas, desde su creación en el año 2007 mediante resolución ministerial N° 116513, se inició con 37 socios, nace como una compañía que presta sus servicios de transporte de taxis convencionales, para operar en los cantones Salinas, La libertad y Santa Elena.

Producto del esfuerzo de los asociados y los deseos de superación, decidieron emprender en esta actividad, a fin de contribuir al mejoramiento económico y social propios y por ende servir a la comunidad. Su flota vehicular opera las 24 horas del día, con turnos rotativos para las unidades que prestan sus servicios en horas de la noche utilizando medios de comunicación radial, servicio honesto de confiada responsabilidad y disciplina, son los principales lemas del trabajo diario.

#### **1.6.2. Dimensiones del diseño organizacional**

**Daff R. (2008)** “Las dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físico describen a las personas. Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales. (p. 14).



### 1.6.2.1. Dimensiones estructurales

**Daff R. (2008)** “La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades.” (p. 15).

**Daff R. (2008)** “La especialización es el grado en el que la tareas organizacionales se encuentran subdivididas. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza solo un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la división del trabajo,

**Daff R. (2008)** “

1. La jerarquía de la autoridad describe quien le reporta a quien y el tramo de control para cada gerente. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.

2. La centralización se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones son delegadas a niveles superiores, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada.

3. El profesionalismo es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización.

4. Las razones de personal se refiere a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal incluye la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas. Una razón de personal se mide dividiendo el número de empleados en una clasificación entre el número total de empleados organizacionales.” (p. 15).

### **1.6.2.2. Dimensiones contextuales**

El tamaño para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales reflejan también la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.

### **1.7. Marco legal de la compañía de taxis “Octubreanos S. A.”**

La compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A.” desde su creación el 04 de Octubre del año 2007 mediante Resolución Ministerial N° 2575, han venido funcionando apegados a los parámetros legales y se ha sujetado a la supervisión de entes reguladores que representa al estado y la Ley Suprema, que es la Constitución del Ecuador.

Las compañías de transportes por la actividad que desarrollan están reguladas por:

- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Código de trabajo
- Código civil, en general.
- Ministerio de Inclusión Social.
- Servicio de Rentas Internas.

Estos organismos son los que controla el cumplimiento de la Ley y Reglamentos General Compañías y transportes terrestres, tránsito y seguridad vial en el territorio ecuatoriano, sin embargo existen otras entidades de control que también participan.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este diseño se emplearan dos tipos de investigación, tanto la cuantitativa, como la cualitativa, ya que la primera utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confiar en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población, y la segunda, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.

#### **2.7. Modalidad de la investigación**

La modalidad que se aplica en este trabajo de investigación fue de proyecto factible, ya que se refiere a la investigación y propuesta de un modelo organizacional que contribuya a solucionar problemas, requerimiento o necesidad de tipo práctico para satisfacer necesidades empresariales.

La fundamentación teórica es la base primordial en el proceso que consolida las políticas, procedimientos o métodos que se proponen en este estudio con el objetivo de mejorar la gestión administrativa y pertenencia mediante la reforma de la filosofía organizacional de la compañía “Octubreanos S. A.” en el cantón Salinas, para el año 2014.

**Arias, F. (2006)** “Es una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”. **(P. 134)**.

De lo antes planteado, para llevar a cabo el proyecto factible, lo primero que debe realizarse es un diagnóstico de la situación planteada; en segundo lugar, es plantear y proponer, tanto los procedimientos metodológicos así como las actividades y los recursos necesarios, para llevar a delante la ejecución. Aunado a esto, se realizará el estudio de factibilidad del proyecto y, por último, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación.

La modalidad del proyecto factible involucra:

- Capacitaciones
- Manuales
- Perfiles de puestos
- Estrategias.

## **2.8. Tipo de investigación**

Por el tipo de investigación se describen, bibliográficas o también conocida como documental, de campo y laboratorio.

### **2.8.1. Investigación Bibliográfica**

Es una indagación documental que permite, entre otras cosas, apoyar la investigación que se desea realizar, evitar emprender investigaciones ya realizadas, tomar conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario, continuar investigaciones interrumpidas o incompletas, buscar información concerniente al fenómeno de estudio, para argumentar soluciones científicas que puedan ser medidas.

Yépez E. (1995) considera que:

Constituye la investigación del problema determinado con el propósito de ampliar, profundizar y analizar su conocimiento producido éste por la utilización de fuentes primarias en el caso de documentos y secundarios en el caso de libros, revistas, periódicos y otras publicaciones.

**Investigación de Campo:** La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular.

Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio.

Según Ramírez, (1999), la investigación de campo puede ser extensiva, cuando se realiza en muestras o en poblaciones enteras (censos); e intensiva cuando se concentra en casos particulares, sin la posibilidad de generalizar los resultados.

## **2.9. Métodos de investigación**

Como parte del diseño metodológico de investigación es necesario determinar el método de recolección de datos y tipo de instrumento que se utilizara. Es importante aclarar que el método en investigación se toma como medio o camino a través del cual se establece la relación entre el investigador y el investigado.

El instrumento es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información obtenida.

Al hablar de métodos e instrumentos de recolección de datos también se menciona el uso de fuentes primarias y secundarias; las primarias son la que obtienen información a través del contacto directo con el sujeto de investigación y son: observación, entrevista y el cuestionario.

Instrumento de recolección de datos según los autores antes mencionados “son formatos que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

Ejemplos de instrumentos:

- Un cuestionario (formulario para rellenar).
- Una libreta en la que el investigador anota lo observado.
- Computadora portátil con sus respectivos medios de almacenaje.
- Dispositivos como cámara fotográfica, video-filmadora, grabador de audio.

## **2.10. Técnicas de investigación**

Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúan el método y solo se aplica a una ciencia. La diferencia entre el método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnicas es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método.

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.

La técnica pretende los siguientes objetivos:

- Ordenar las etapas de la investigación.
- Aportar instrumentos para manejar la información.
- Llevar un control de los datos.
- Orientar la obtención de conocimientos.

En cuanto a las técnicas se estudian de dos formas generales:

- Técnica documental.
- Técnicas de campo.

La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a la que hacen referencia.

La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el estudio, y el acopio de testimonio que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

## **2.11. Instrumentos de investigación**

### **2.11.1. La Observación**

Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del conjunto de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

Existen dos clases de observación: la observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación.

### **2.11.2. La Entrevista**

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que por lo general, es una persona entendida en la investigación.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

### **2.11.3. La Encuesta**

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos, esta técnica es muy útil para aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

## **2.12. Población y muestra**

### **2.12.1. Población**

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

### **2.12.2. Muestra**

Existen básicamente dos tipos de muestreo:

- Muestreo probabilístico, en donde todos tienen la misma probabilidad.



A su vez se clasifica en:

- Aleatorio simple.- muestreo al azar
- Sistemático.- se asigna un número a un punto de partida
- Estratificado.- grupos mutuamente excluyentes y colectivamente íntegro
- Polietápico.- sectorizaciones cuando no se conoce la población

Muestreo no probabilístico, en donde el investigador tiene la oportunidad de escoger la muestra a su conveniencia, la misma se subdivide en:

- Conveniencia.- por conveniencia del investigador
- Juicio.- por juicio u opinión del investigador
- Cuotas.- elección de cuotas por sector

### **2.13. Procedimientos y procesamiento de los datos**

**Muestra:** Para el cálculo de la muestra de este estudio se estableció en función del muestreo por criterio, por las características propias de la investigación y la dispersión de los datos, considerando al 30% de la población detectada. Para este estudio se ha considerado población interna y población externa, obteniendo de esta última una población de 138, pero para efectos de este estudio se aplicó el 49% del total de la muestra, es decir se aplicó 68 encuestas a usuarios, que la llamaremos encuestas externas y 37 encuestas a personal directamente relacionado con la compañía a la cual llamaremos encuesta interna, en total se aplicaron 105 encuestas.

Se emplea el método de muestreo no probabilístico obteniendo una muestra de 138, si bien es cierto la opinión de usuarios externos es importante, pero no necesariamente relevante es este estudio enfocado a mejorar la gestión administrativa de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, razón por la cual el autor decide aplicar la encuesta a 63 usuarios.

Para objeto del estudio se utilizara el método no probabilístico por criterio, debido a que la población relevante para el estudio es la interna que comprende gerente, personal administrativo y socios.

Mientras que la población externa para este estudio es conformada por los habitantes económicamente activos en un rango de edades de 18 a 60 años, del cantón Salinas en la provincia de Santa Elena.

**CUADRO 9 Población interna de Compañía de Taxis “Octubreanos S. A.”**

<b>Población Clientes internos</b>	<b>Nº</b>
Socios	33
Presidente	1
Gerente	1
Contador	1
Comisario	1
<b>Total</b>	<b>37</b>

Fuente: Compañía de taxis “Octubreanos S.A.”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez.

**Fórmula para la muestra:**

$$n = \frac{K^2 * p * q * N}{(e^2 * N - 1 + k^2 * p * q)}$$

**Datos para la encuesta:**

N: 68.675

NC: 95%

e: 0.05%

K: 1.96

p: 0.90

q: 0.10

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.90 * 0.10 * 68675}{(0.05)^2 * 68675 - 1 + (1.96)^2 * 0.90 * 0.10}$$

$$n = \frac{3.8416 * 6180.66}{(0.0025 * 68.674 + 0.345744)}$$

$$n = \frac{23743.623}{172.03074}$$

$$n = 138.01965$$

$$n = 138$$

**CUADRO 10 Población externa de la compañía de taxis “Octubreanos S. A.”**

<b>Población Clientes externos</b>	<b>Nº</b>
Población económicamente activa del Cantón Salinas	68.675
Muestra	138

Fuente: Compañía de taxis “Octubreanos S.A.”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN**

En el estudio de campo realizado mediante la observación se ha podido evidenciar la ausencia de una estructura organizacional bien definida, la inexistencia de espacios adecuados de divida departamentos o áreas existentes, en las calles se constató que cada conductor hace las carreras por cuenta propia, escasa capacitación es temas de interés general y específicos, conocimientos necesarios para un óptimo desempeño frente al usuario, no existe la coordinación y control directo del servicio que brinda la compañía de taxis “Octubreanos S.A.”.

#### **3.7. Tabulación de los datos de la entrevista**

##### **3.7.1. Nivel de Educación**

Quienes están a cargo de la dirección de la compañía son personas con estudios primarios y secundarios, e incluso capacitaciones en perfiles profesionales, aunque existen con un porcentaje bajo, en varios conocimientos relacionados a la gestión administrativa y el diseño organizacional como un conjunto de procesos y estrategias.

##### **3.7.2. Conocimiento sobre las metas de la compañía**

Al consultarle al personal administrativo de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, respecto a los conocimientos sobre las metas de la institución, se evidencio no tener claros las metas y objetivos de la compañía, debido a que estos no han sido bien definidos, entonces se deduce que los existentes no son correctamente socializados y carecen de sentido de pertenencia.

### **3.7.3. ¿Cómo se da la toma de decisiones?**

La toma de decisiones están dadas principalmente por la Sra. Gerente y el presidente, sin embargo existen acciones en las que es necesario el consentimiento y aprobación de todos los socios, entonces son tratadas cada mes que se efectúan las asambleas. En las reuniones se da a conocer cada tema a tratar, las situaciones que se están dando en la compañía, para que quede conocimiento de toda la directiva y de los socios y colaboradores, con el fin de captar diferentes opiniones en cuanto a los hechos o situaciones que se dan.

### **3.7.4. ¿Se brindan capacitaciones?**

No se realizan capacitaciones, pues se piensan que no es necesario debido a que cuentan con una amplia experiencia en la prestación de servicio a la comunidad no hay quien gestione capacitaciones, de las diferentes áreas que son de mucha importancia para poder brindar un servicio de calidad.

### **3.7.5. ¿Cree que es necesario capacitar al personal?**

Mediante esta interrogante se ha definido la necesidad capacitarse, ya que actualmente existen mucha competencia y consideran importante que el trato al cliente es una variable decisiva por parte del usuario al momento de tomar un taxi, puesto que la descortesía de un conductor influye futuras adquisición del servicio.

### **3.7.6. ¿En qué área cree importante la capacitación?**

Se considera importante ser capacitados en el servicio al cliente, seguridad vial, normas de tránsito, técnicas de cordialidad y empatía, que según la gerente son las herramientas intangibles que en las labores diarias se aplican empíricamente dejando brechas que dan lugar a la insatisfacción o creando un malestar en los usuarios ante comportamientos de ciertos conductores.

### **3.7.7. ¿Cree que se brinda un servicio coordinado?**

En las labores diarias el trabajo consiste en que cada quien hace sus carreras de forma independiente, a costos que están a criterios de cada conductor, sin embargo cuando se trata de algún beneficio social se trabaja en conjunto con todos los compañeros que integran y laboran en la compañía, aunque existen tablas referenciales de las tarifas brindadas por la Agencia Nacional de Tránsito.

### **3.7.8. ¿Conoce sobre diseño organizacional?**

Se tiene conocimiento básico del diseño organizacional, por tales razones se ignora los beneficios del mismo, siendo necesario la capacitación y socialización para conocimientos general y específico al cuerpo administrativo que garantice un correcto funcionamiento.

### **3.7.9. ¿Cómo observa la estructura organizacional de la compañía?**

En la Compañía se cuenta con el gerente general, presidente, comisario y contador, por lo cual se piensa que debería existir más departamento, pero que eso le hará que incurran en otros gastos, pero también existe la idea de que con más cargos y por ende gente trabajando se mejorará la administración de la compañía.

### **3.7.10. ¿Cree necesario la elaboración e implementación de un modelo diseño organizacional para la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”**

La respuesta a esta interrogante es positiva considerando que la elaboración e implementación de diseño organizacional será de gran ayuda para que mejore la gestión administrativa y sus miembros podrán conocer mejor las funciones, responsabilidades, metas que se perfilan acorde con la misión, visión y objetivos involucrando la participación de todos los socios y colaboradores de la compañía.

### **3.8. Análisis de los resultados de la entrevista**

Con la finalidad de tener un mejor alcance en información primaria, se recurrió a la técnica de entrevista la misma que fue aplicada al Sr. Presidente y Sra. gerente de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, en sus oficinas ubicadas en el del cantón Salinas en la provincia de Santa Elena, en donde se obtuvo la opinión de varias interrogantes relacionadas a la gestión, estructura administrativa, filosofía institucional y ejecución de un diseño organizacional.

De acuerdo al análisis e interpretación de las entrevistas se determina que:

Es importante de trabajar con una el diseño enfocado a satisfacer a los usuarios y a los socios de la compañía de taxis “Octubreanos S. A.”, procurando la armonía entre las variable dependiente e independientes, valiéndose de las teorías existentes y las experiencia en los 7 años de vida institucional que tiene la compañía.

Determina que las capacitaciones son indispensables para así brindar un servicio de buena atención al cliente, cubriendo las necesidades personales en cuanto a lo económico y de los usuarios en lo referente al oportuno, seguro y confortable llegada a su destino.

Sin embargo se aprecia la inexistencia de un trabajo coordinado por lo cual el trabajo en equipo tanto del personal administrativo, el esfuerzo de los socios y labores desempeñadas en las calles no son de gran relevancia, por tales motivos se llegó a la conclusión de que la compañía necesita un diseño organizacional adecuado para que puedan laborar los socios de una manera organizada.

Mediante el desarrollo del diseño organizacional se implementará una estructura organizacional, reestructuración filosófica, estrategias sólidas que vayan acorde a los objetivos y metas que aspiran lograr en el mediano y largo plazo.

### 3.9. Tabulación de los datos de la encuesta

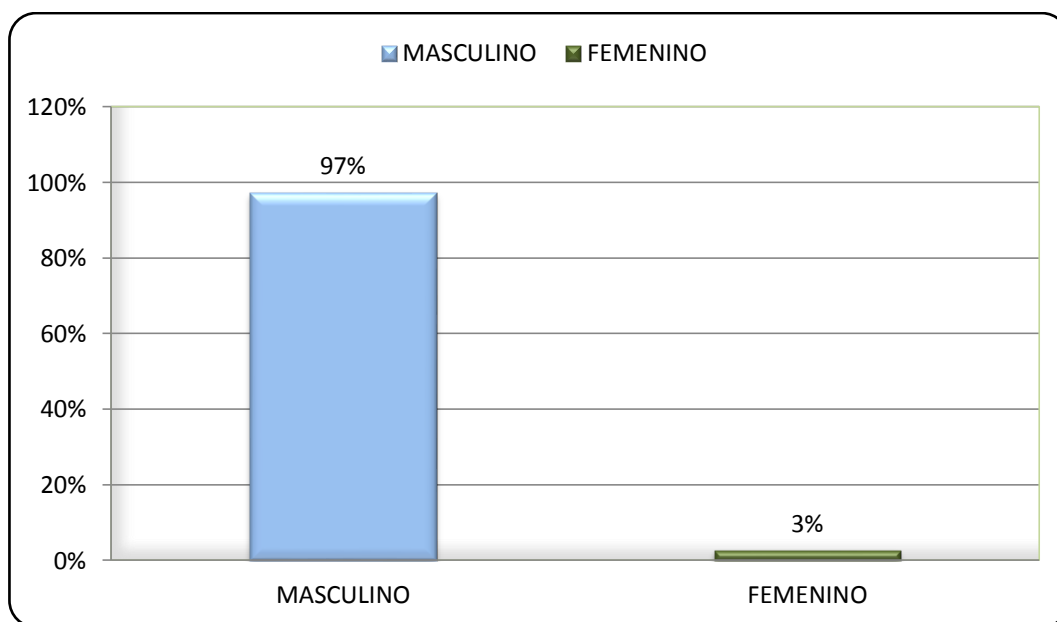
#### 1. Género de los encuestados

**TABLA 1 Género**

ITEM	VALORACIÓN	SOCIOS	
		<i>f</i>	%
<b>1</b>	MASCULINO	36	97%
	FEMENINO	1	3%
	<b>TOTALES</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A.”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez.

**GRÁFICO 1 Género**



Fuente: Compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A.”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez.

El 97% de los integrantes de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.” del cantón Salinas, provincia de Santa Elena son del género masculino, mientras que el 3% pertenecen al género femenino, siendo este último porcentaje la representación de sólo una persona que es la Sra. Gerente de la institución.



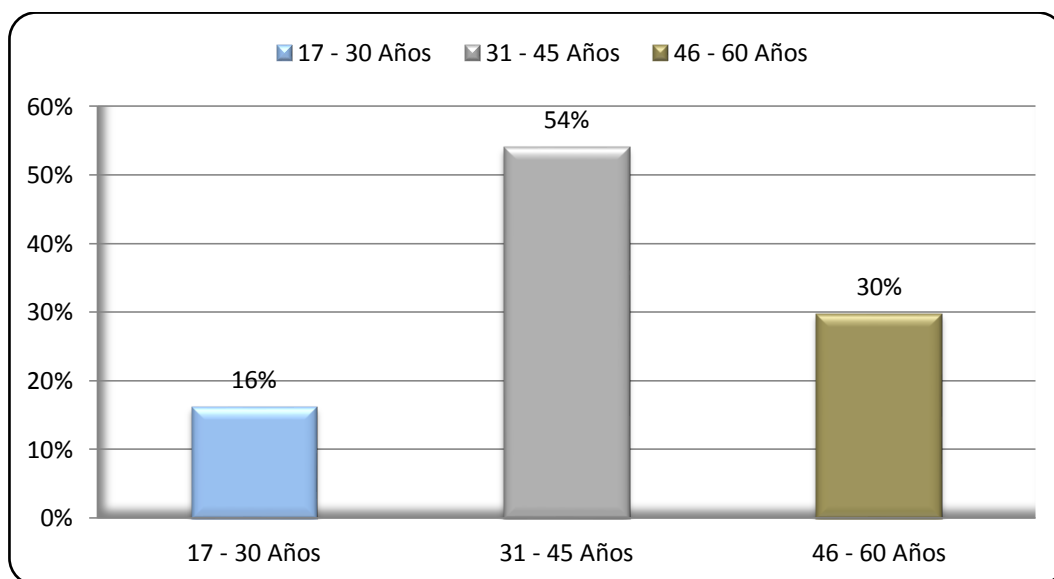
## 2. Edades de los socios de la compañía

**TABLA 2 Rango de edades**

ITEM	VALORACIÓN	SOCIOS	
		<i>f</i>	%
<b>2</b>	17 - 30 Años	6	16%
	31 - 45 Años	20	54%
	46 - 60 Años	11	30%
	<b>TOTALES</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 2 Rango de Edades**



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

El 54% de los encuestados están en un intervalo de edades de 31 a 45 años, seguido por un 30% que se encuentran en edades comprendidas entre 46 a 60 años, también se evidencia una participación del 16% quienes están en edades en de 17 a 30 años, para este estudio las opiniones relevantes están en el primer rango, debido a que este segmento es el que más movimiento presenta.

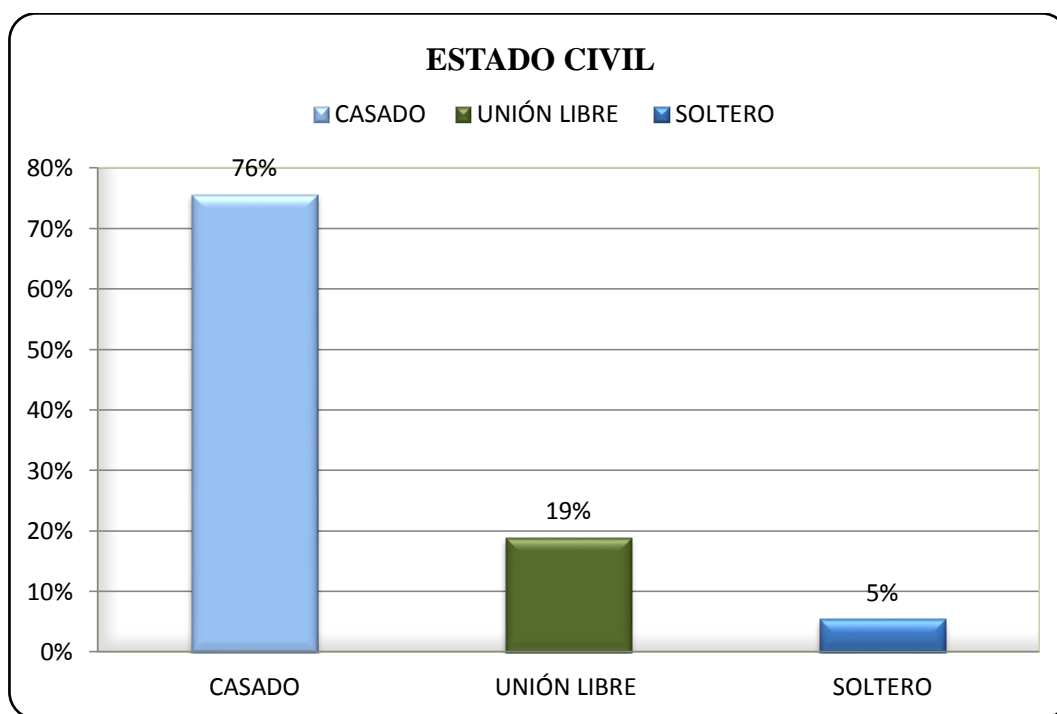
### 3. Estado civil de los socios de la compañía

**TABLA 3 Estado civil**

ITEM	VALORACIÓN	SOCIOS	
		<i>f</i>	%
<b>3</b>	CASADO	28	76%
	UNIÓN LIBRE	7	19%
	SOLTERO	2	5%
	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 3 Estado civil**



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

El 76% de los consultados son de estado civil casados, siendo a este el más alto porcentaje, mientras que con un 19% que civilmente se encuentra en la categoría de unión libre y finalmente con una participación del 5% siendo este el menor que corresponde a quienes están solteros.

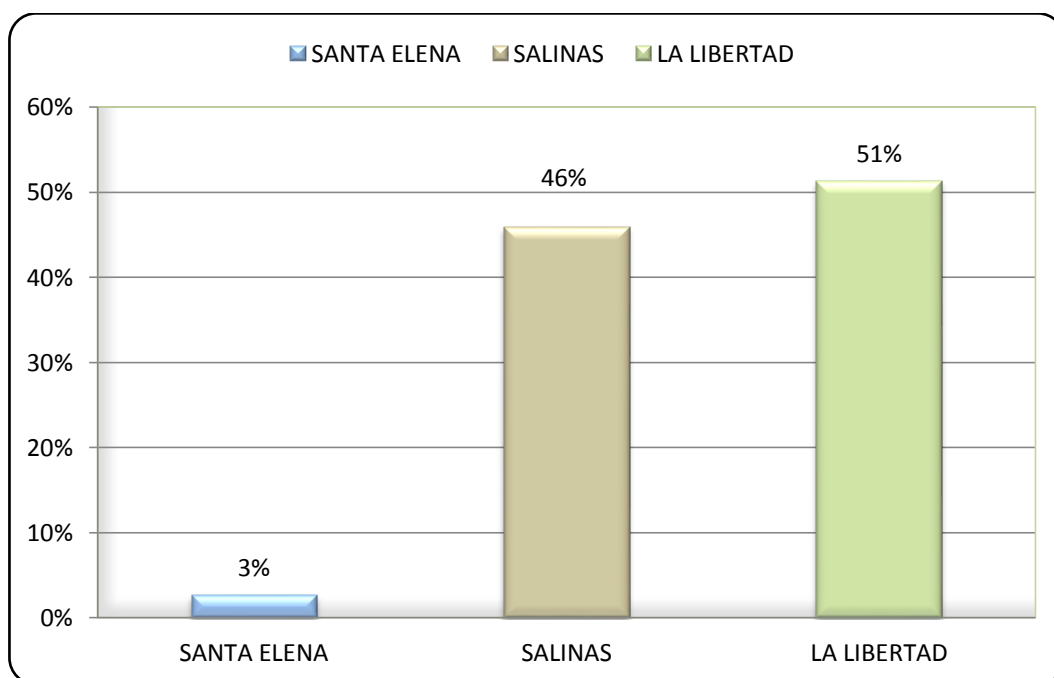
#### 4. Lugar de residencia de los socios de la compañía

**TABLA 4 Lugar de residencia**

ITEM	VALORACIÓN	SOCIOS	
		<i>f</i>	%
<b>4</b>	SANTA ELENA	1	3%
	SALINAS	17	46%
	LA LIBERTAD	19	51%
	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 4 Lugar de residencia**



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

La mayor parte de la encuesta se ha dado en los habitantes que residen en el cantón La libertad con un 51 %, seguido estrechamente por un 46% que pertenecen al cantón Salinas y finalmente una baja participación de personas que habitan en el cantón Santa Elena 3% de la provincia del mismo nombre.

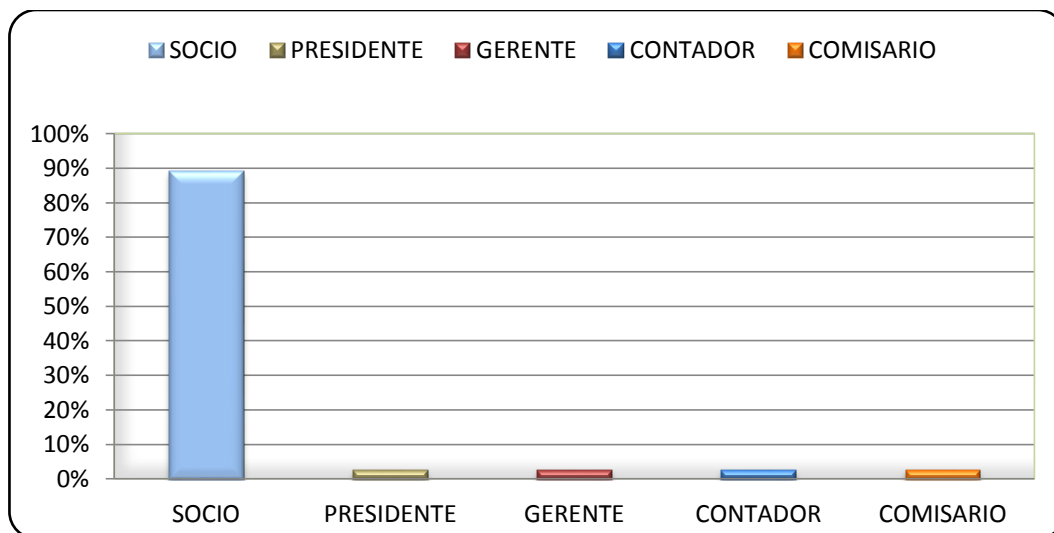
## 5. ¿Cargos es su cargo de la compañía?

**TABLA 5 Cargos**

ITEM	VALORACIÓN	SOCIOS	
		<i>f</i>	%
<b>5</b>	SOCIO	33	89%
	PRESIDENTE	1	3%
	GERENTE	1	3%
	CONTADOR	1	3%
	COMISARIO	1	3%
	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 5 Cargos**



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

Como se puede apreciar en la Tabla N°. 5, la compañía de taxis convencional "Octubreanos S. A." está compuesta por 37, dentro de los mismo se puede encontrar a un presidente, un gerente, un contador y un comisario, quienes hasta el omento forman parte de la directiva institucional.

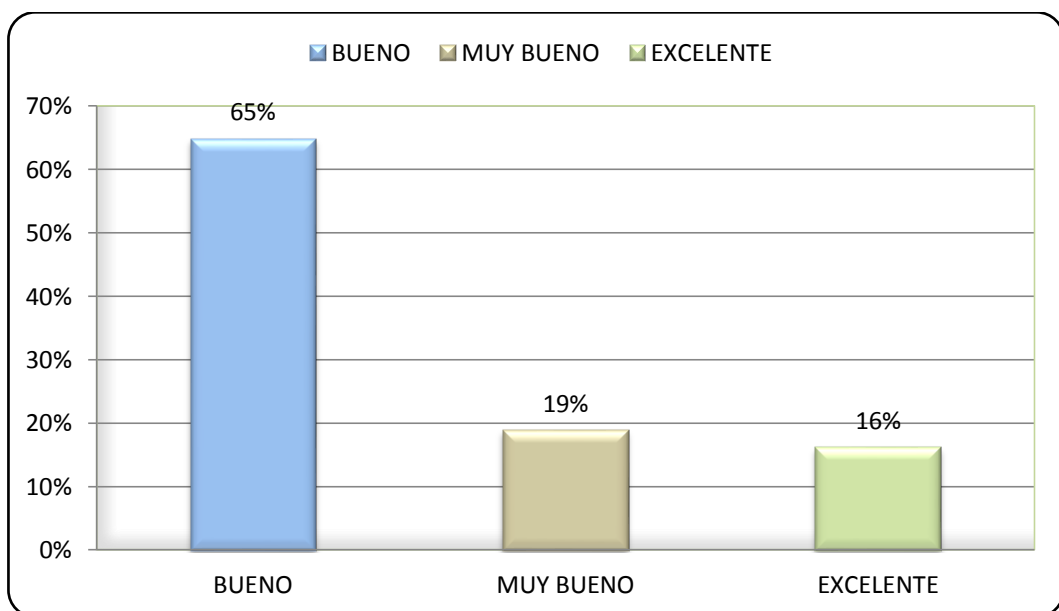
**6. ¿Cuál ha sido el desenvolvimiento que ha tenido la compañía hasta el momento?**

**TABLA 6 Desenvolvimiento de la compañía**

ITEM	VALORACIÓN	SOCIOS	
		<i>f</i>	%
<b>6</b>	BUENO	24	65%
	MUY BUENO	7	19%
	EXCELENTE	6	16%
	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 6 Desenvolvimiento de la compañía**



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

65% de los encuestados califica de bueno el desenvolvimiento de la compañía, mientras que a el 19% le ha parecido que se desenvuelve muy bien y finalmente un 16% de los participantes de determina la gestión administrativa como excelente, por lo logros que se han obtenido en el pasar de los años.

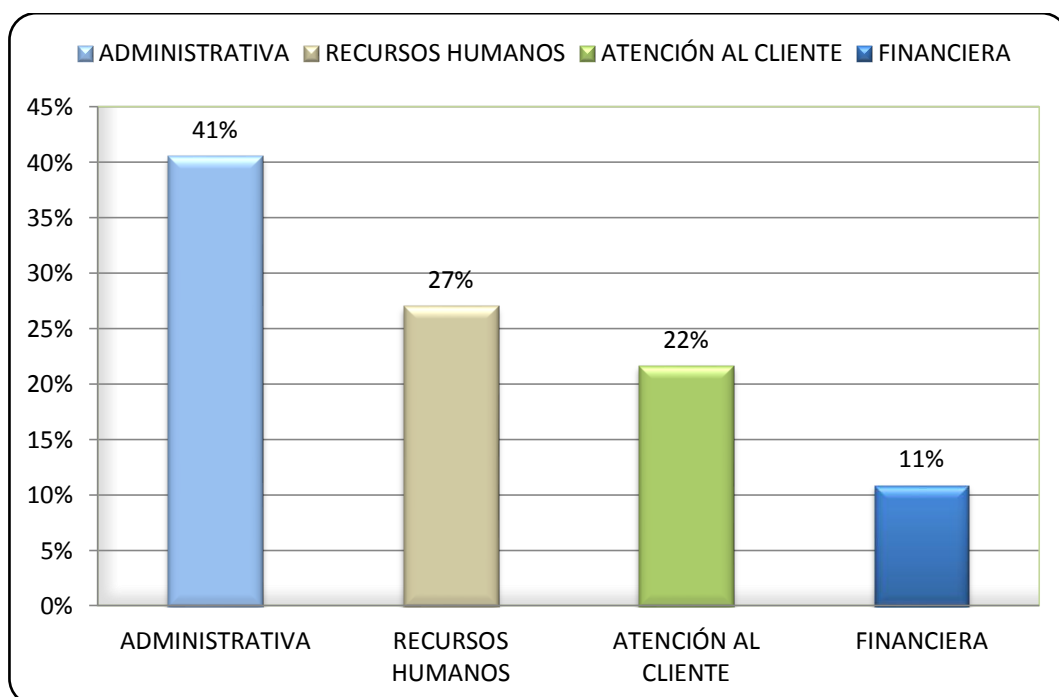
**7. ¿Qué áreas o departamentos cree Ud. que debe tener la compañía?**

**TABLA 7 Departamentos que debería tener la compañía**

ITEM	VALORACIÓN	SOCIOS	
		f	%
<b>7</b>	ADMINISTRATIVA	15	41%
	RECURSOS HUMANOS	10	27%
	ATENCIÓN AL CLIENTE	8	22%
	FINANCIERA	4	11%
	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 7 Departamentos que debería tener la compañía**



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

41% de los socios debe tener departamento administrativo, seguido por un 27% que opina que debe existir un departamento de recursos humanos, también encontramos a un 22% que cree que debe haber un departamento de atención al cliente y con un 11% quienes piensan en un departamento financiero.

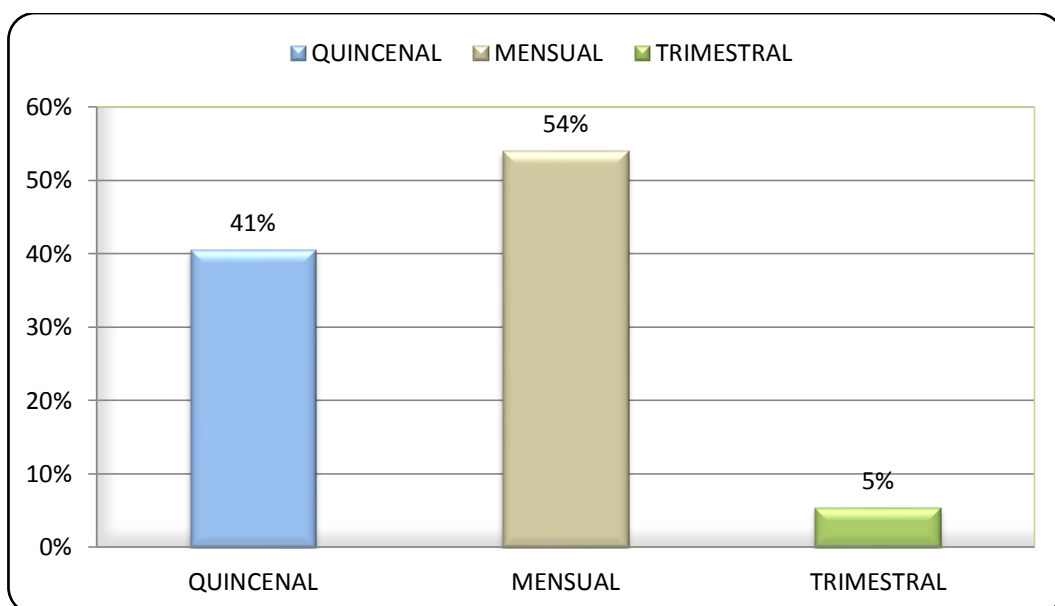
**8. ¿Con que frecuencia cree Ud. que la compañía debería hacer reuniones con el personal para llevar un seguimiento de actividades?**

**TABLA 8 Frecuencia reuniones**

ITEM	VALORACIÓN	SOCIOS	
		<i>f</i>	%
<b>8</b>	QUINCENAL	15	41%
	MENSUAL	20	54%
	TRIMESTRAL	2	5%
	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 8 Frecuencia de reuniones**



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

El 54% de los consultados opina que las reuniones deberían ser cada mes, mientras que un 41% piensa que se las debería hacer quincenalmente, finalmente se observa que un 5% creen que las reuniones deben ser cada tres meses. Las mismas se deben efectuar de acuerdo a las actividades que se realicen o estén en procesos, para llevar un oportuno seguimiento a los resultados.

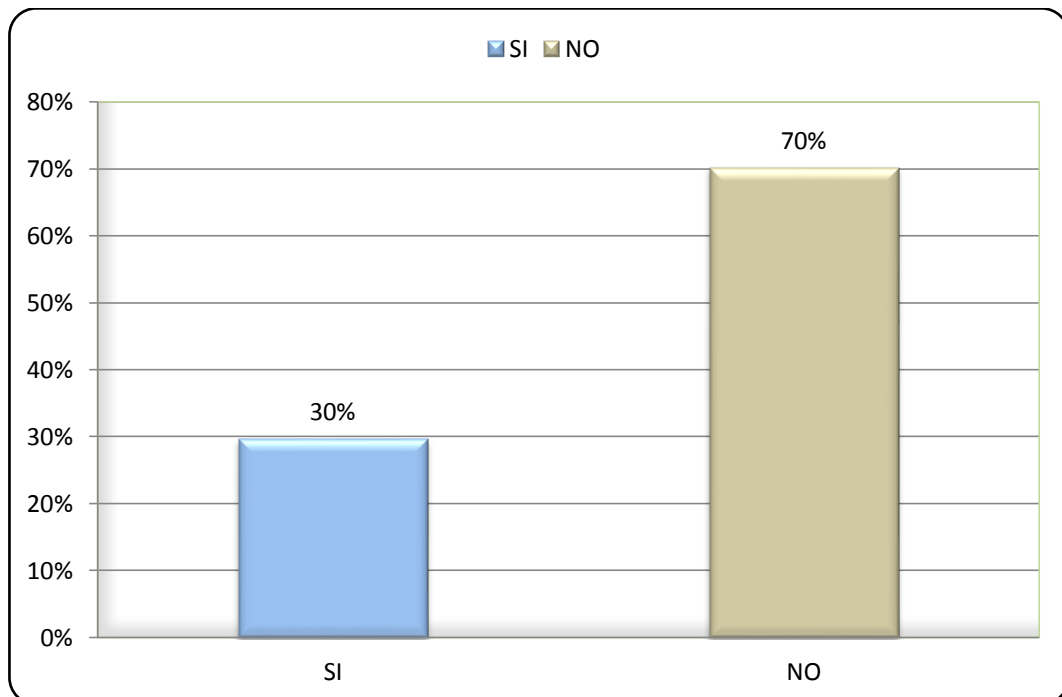
**9. ¿Ha escuchado sobre diseño organizacional y sus consecuencias?**

**TABLA 9 Conocimiento sobre diseño organizacional**

ITEM	VALORACIÓN	SOCIOS	
		<i>f</i>	<u>%</u>
<b>9</b>	SI	11	30%
	NO	26	70%
	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 9 Conocimiento sobre diseño organizacional**



Fuente: Compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

70% de los encuestados no ha escuchado sobre diseños organizacionales, el 30% si ha escuchado sobre diseños organizacionales y tiene ciertos criterios tales como: da buenos resultados a las organizaciones, sirven para organizar a las compañías y empresas, ayuda a dirigir, es bueno debido a que ayuda al directorio.



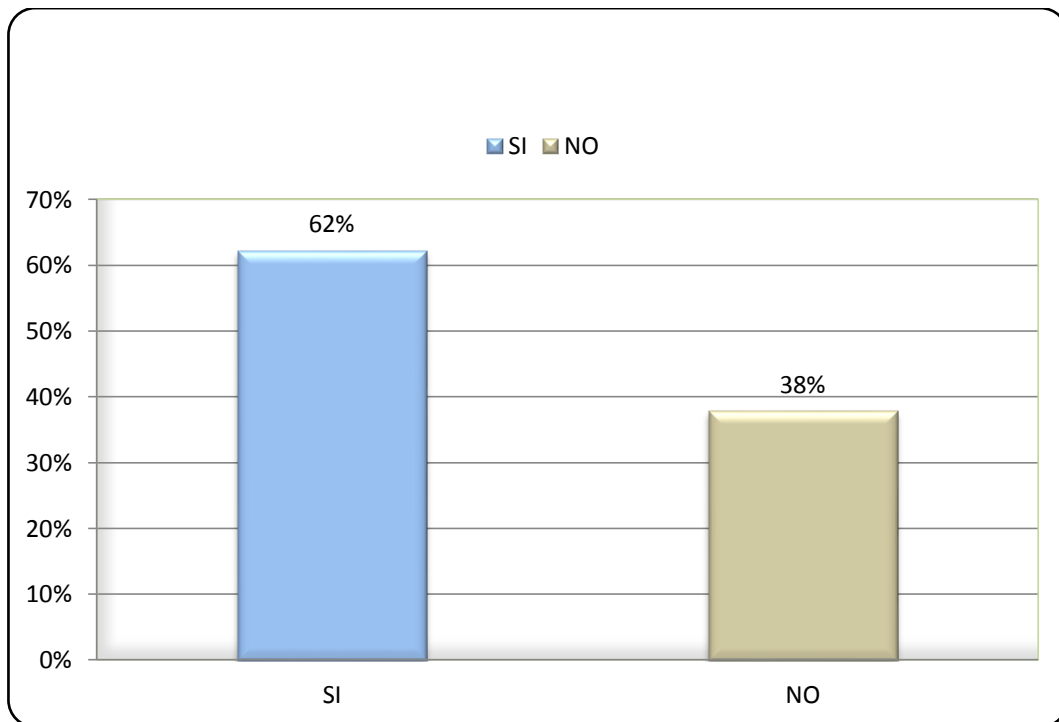
**10. ¿Piensa Ud. que existe coordinación en el servicio que prestan los taxistas a la comunidad?**

**TABLA 10 Coordinación en el servicio**

ITEM	VALORACIÓN	SOCIOS	
		f	%
<b>10</b>	SI	23	62%
	NO	14	38%
	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 10 Coordinación en el servicio**



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

62% de los socios de la compañía encuestados afirman que si existe coordinación en el servicio que se presta, mientras que el 38% tuvo una respuesta negativa.

Varios de los encuestados coincidieron en ciertos criterios, tales como: comunica por radio lo que pasa, cada socio hace sus carreras, no siempre se coordina.

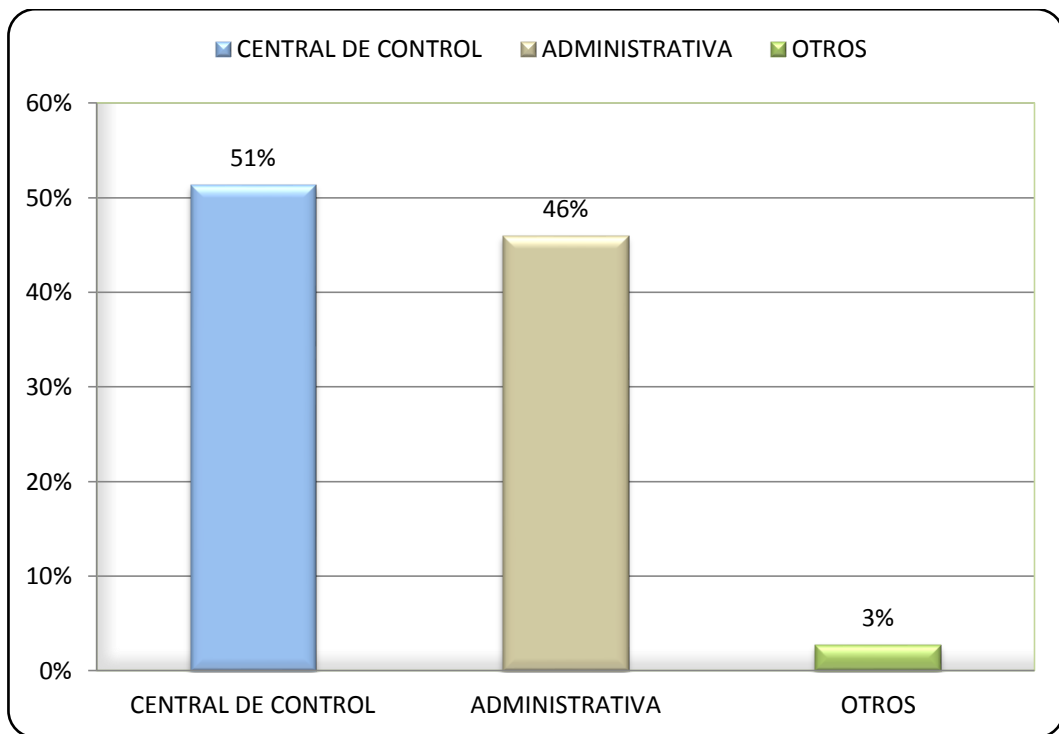
## 11. ¿Qué áreas de la compañía le gustaría que sea mejor planificadas?

**TABLA 11 Planificación en departamentos**

ITEM	VALORACIÓN	SOCIOS	
		<i>f</i>	<i>%</i>
<b>11</b>	CENTRAL DE CONTROL	19	51%
	ADMINISTRATIVA	17	46%
	OTROS	1	3%
	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 11 Planificación en departamentos**



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

51% de los encuestados piensa que el área que corresponde a la Central de control debe ser mejor planificada, seguido por un 46% que les gustaría que la parte administrativa sea mejor organizada y finalmente con 3% de quienes piensan que son otras áreas las que deben tener mejor planificación.

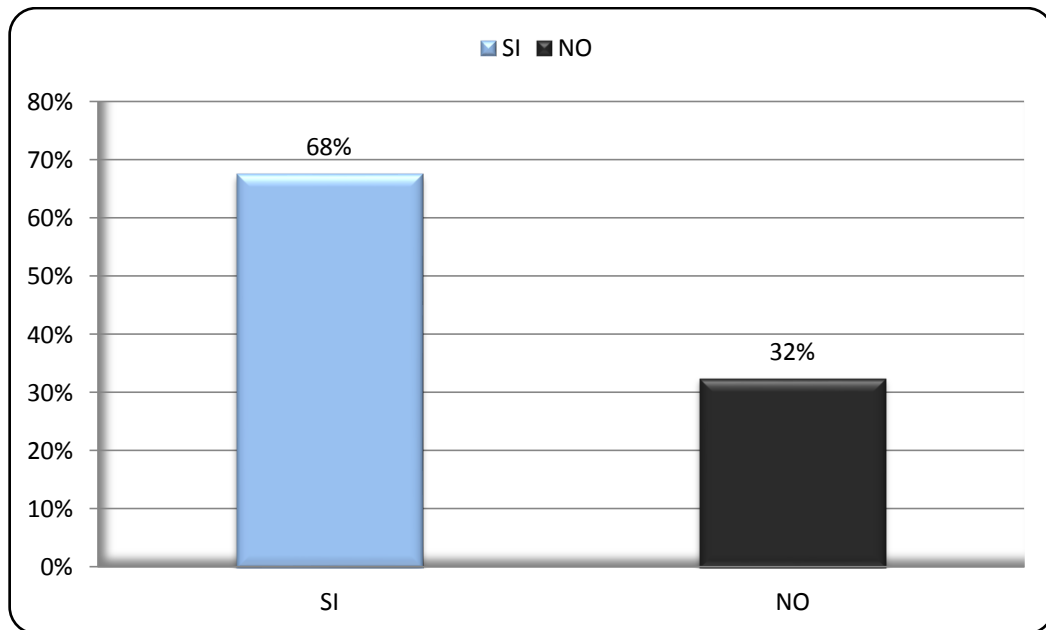
**12. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un diseño organizacional para la compañía de taxis “Octubreanos S. A.”, que se ajuste de mejor forma a la realidad del mercado?**

**TABLA 12 Implementación de un diseño organizacional**

ITEM	VALORACIÓN	SOCIOS	
		<i>f</i>	%
<b>12</b>	SI	25	68%
	NO	12	32%
	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A.”  
Elaborado por: Manuel Lainez Laínez

**GRÁFICO 12 Implementación de un diseño organizacional**



Fuente: Compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A.”  
Elaborado por: Manuel Lainez Laínez

El 68% de los encuestados cree que la actual organización si es eficiente, seguido por un 32% que opinan que la compañía necesita estar mejor organizada y por ende mejor administrada para obtener mejores resultados y más utilidades con menos esfuerzos en sus labores diarias.

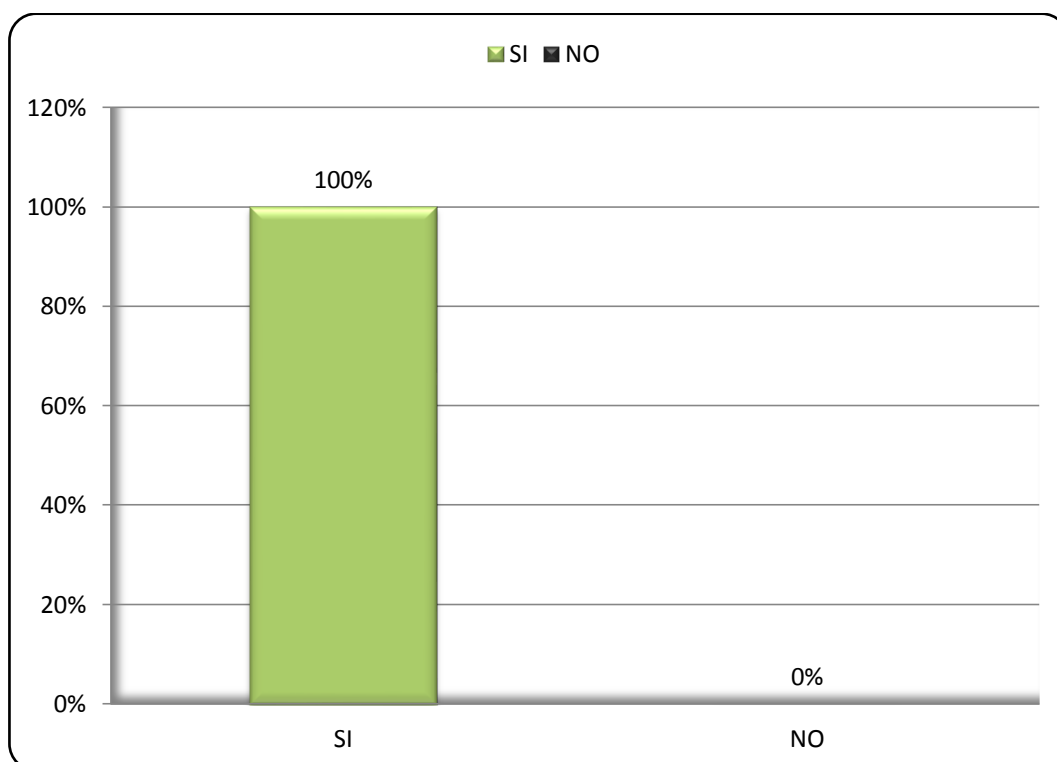
**13. ¿Cree Ud. que se pueda mejorar el servicio que se ofrece?**

**TABLA 13 Mejoras en el servicio**

ITEM	VALORACIÓN	SOCIOS	
		<i>f</i>	<u>%</u>
<b>13</b>	SI	37	100%
	NO	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 13 Mejoras en el servicio**



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

De los 37 encuestados el 100% ha respondido que se puede mejorar en servicio que actualmente se ofrece al usuario, debido a que se reconoce ciertas algunas falencias de diversas índoles al momento de prestar el servicio, lo que genera malestar en los usuarios.

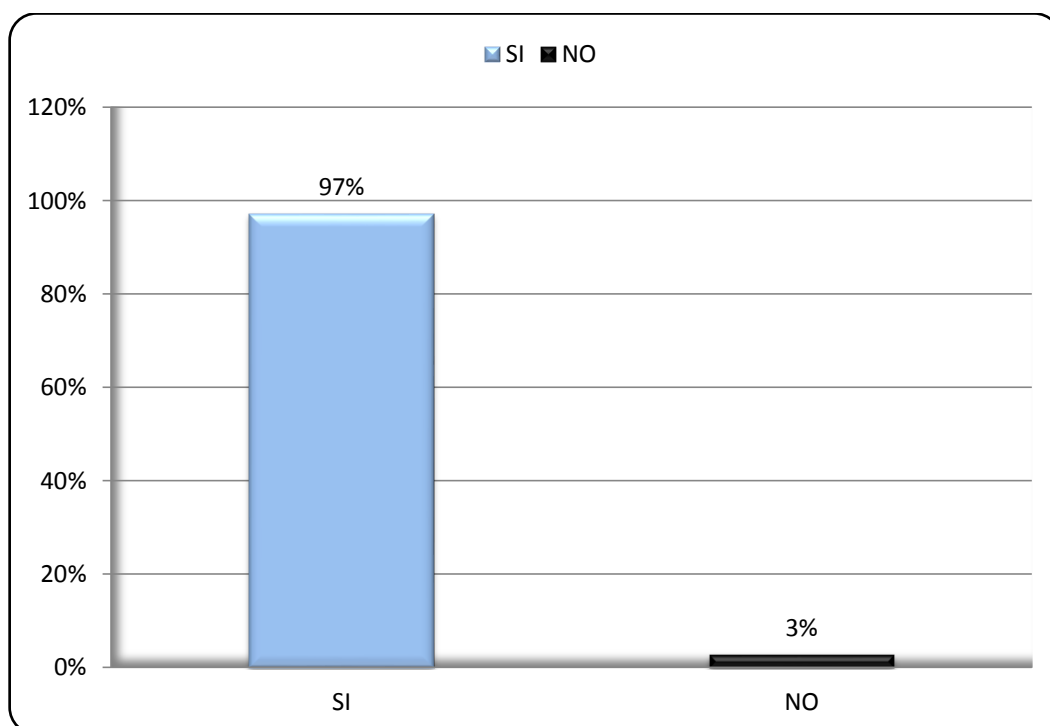
**14. ¿Le gustaría que implantará un diseño organizacional que vaya enlazado a los objetivos y metas de la compañía?**

**TABLA 14 Implantación un diseño organizacional**

ITEM	VALORACIÓN	SOCIOS	
		<i>f</i>	%
<b>14</b>	SI	36	97%
	NO	1	3%
	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 14 Implementación del diseño organizacional**



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

El 97 % de la población interna está de acuerdo con la implementación de un diseño organizacional que vaya enlazado con los objetivos y metas de la compañía, mientras que el 3% considera que la gestión no necesita incluir otro modelo de gestión administrativa.

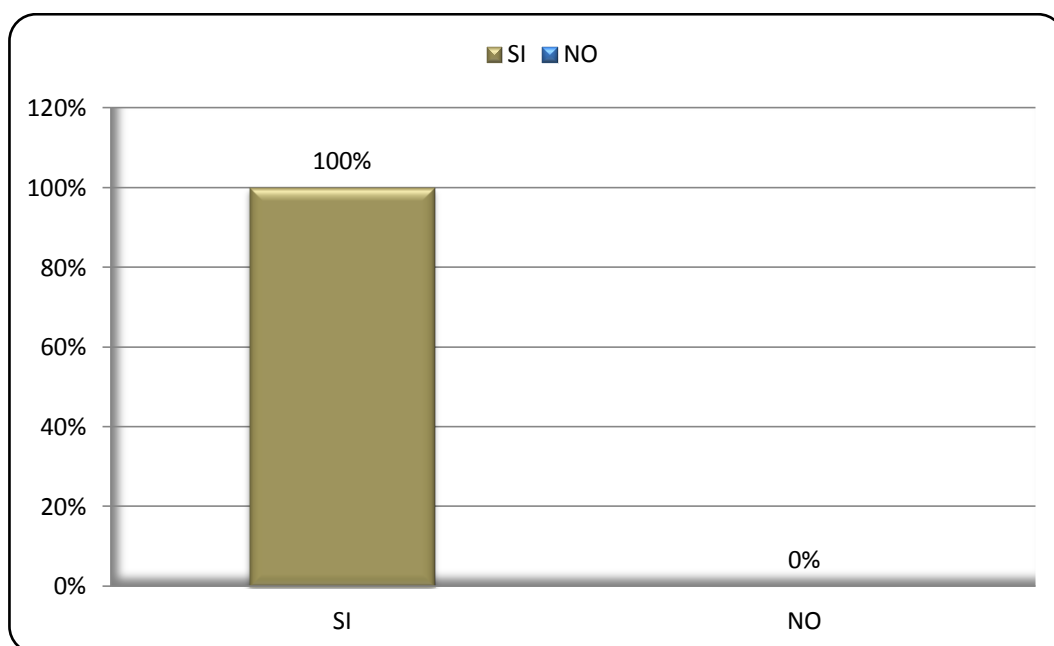
**15. ¿Está de acuerdo con que la compañía necesita un mejor direccionamiento empresarial?**

**TABLA 15 Direccionamiento empresarial**

ITEM	VALORACIÓN	SOCIOS	
		<i>f</i>	%
<b>15</b>	SI	37	100%
	NO	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 15 Direccionamiento empresarial**



Fuente: Compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

En esta pregunta no se obtuvo respuesta negativa, por lo consiguiente el 100% de los encuestados está de acuerdo con que la compañía necesita un mejor direccionamiento empresarial, para así lograr mejor resultados para todos los socios de la compañía de taxis “Octubreanos S. A.”

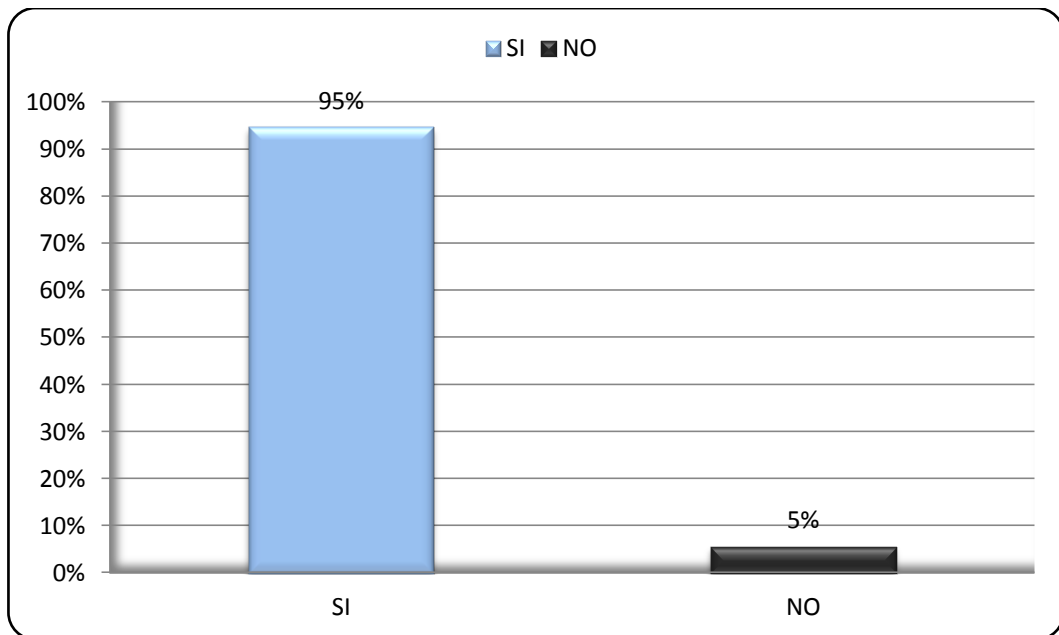
**16. ¿Está de acuerdo con que la compañía “Octubreanos S. A. necesita un diseño organizacional estructurado de acuerdo a las necesidades actuales?”**

**TABLA 16 Necesidad de implementar diseño organizacional**

ITEM	VALORACIÓN	SOCIOS	
		<i>f</i>	%
<b>16</b>	SI	35	95%
	NO	2	5%
	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 16 Necesidad de implementar diseño organizacional**



Fuente: Compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

El 95 % de la población interna compuesta por los socios y colaboradores de la compañía de taxis “Octubreanos S. A.” está de acuerdo con la implementación de un diseño organizacional en la compañía, el mismo que se ajuste a los cambios del entorno, seguido por un bajo porcentaje del 5% que mostró su desacuerdo.

## ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS

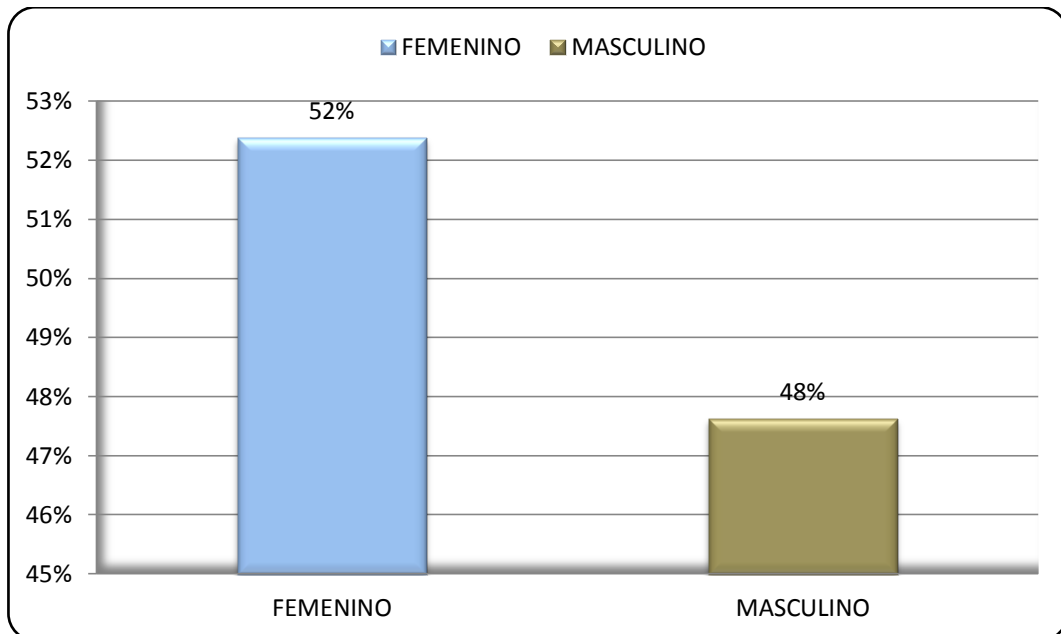
### 17. Género de los usuarios

**TABLA 17 Género**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		<i>f</i>	%
<b>17</b>	FEMENINO	33	52%
	MASCULINO	30	48%
	<b>TOTALES</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 17 Género**



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

De los usuarios encuestados el 52 % pertenecen al género femenino mientras que un 48 % son del género masculino tomados al alzar para obtener una mejor opinión acerca del servicio que se ofrece por medio de taxis convencionales en diferentes lugares y horarios dentro de la provincia.



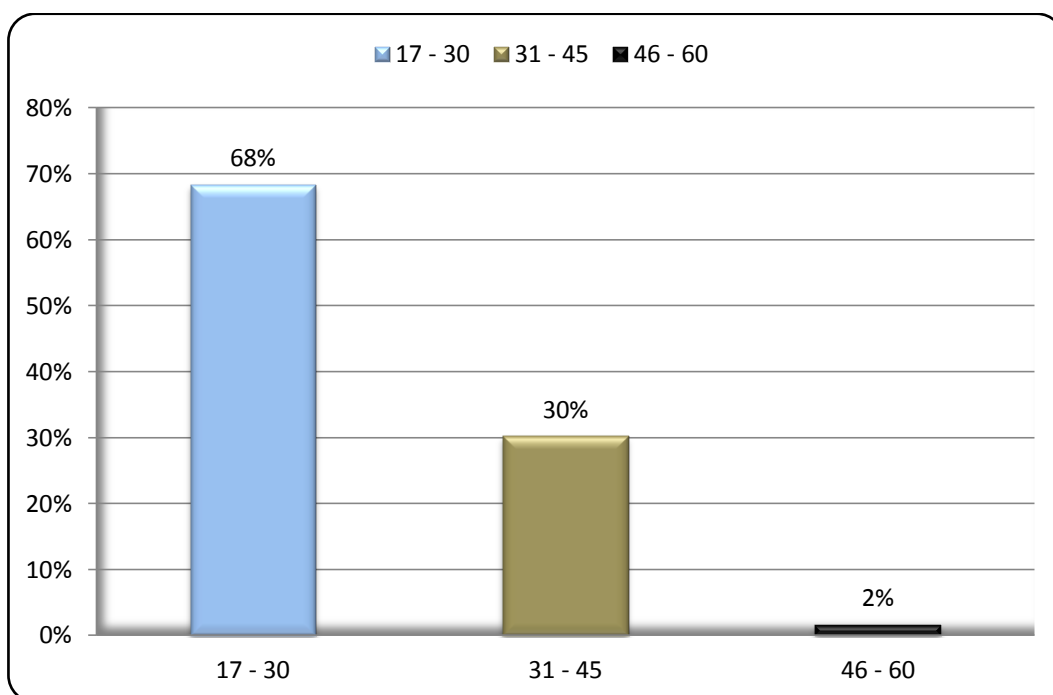
## 18. Edades de usuarios

**TABLA 18 Rango de edades**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		<i>f</i>	%
<b>18</b>	17 - 30	43	68%
	31 - 45	19	30%
	46 - 60	1	2%
	<b>TOTALES</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Lafnez Lafnez

**GRÁFICO 18 Rango de edades**



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Lafnez Lafnez

El 68% está comprendido en un intervalo de edades entre 17 – 30 años, siendo este el porcentaje más alto, seguido por un 30% que se encuentra en edades de 31 – 45 años y con una baja participación del 2% quienes están comprendidos en edades de 46 – 60 años.

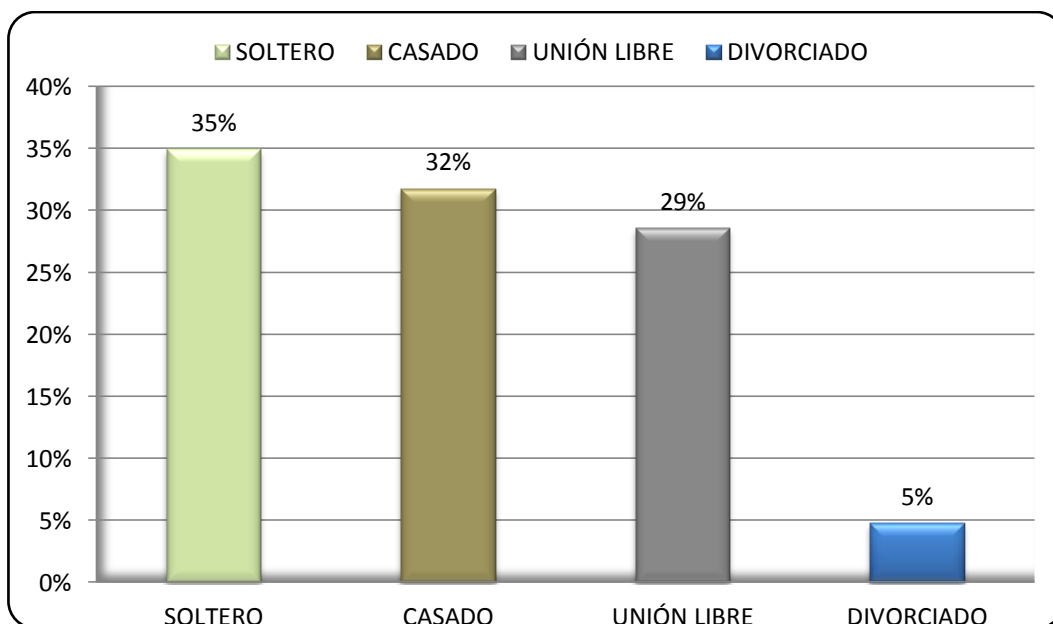
## 19. Estado civil de usuarios

**TABLA 19 Estado civil**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		<i>f</i>	%
<b>19</b>	SOLTERO	22	35%
	CASADO	20	32%
	UNIÓN LIBRE	18	29%
	DIVORCIADO	3	5%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 19 Estado civil**



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

El 35% de los consultados son solteros, siendo a este el más alto porcentaje, mientras que con un 32% que civilmente se encuentra en la categoría de casado, posteriormente con un 29% los que están en unión libre y finalmente con un 5% siendo este el menor que corresponde a quienes están divorciados.

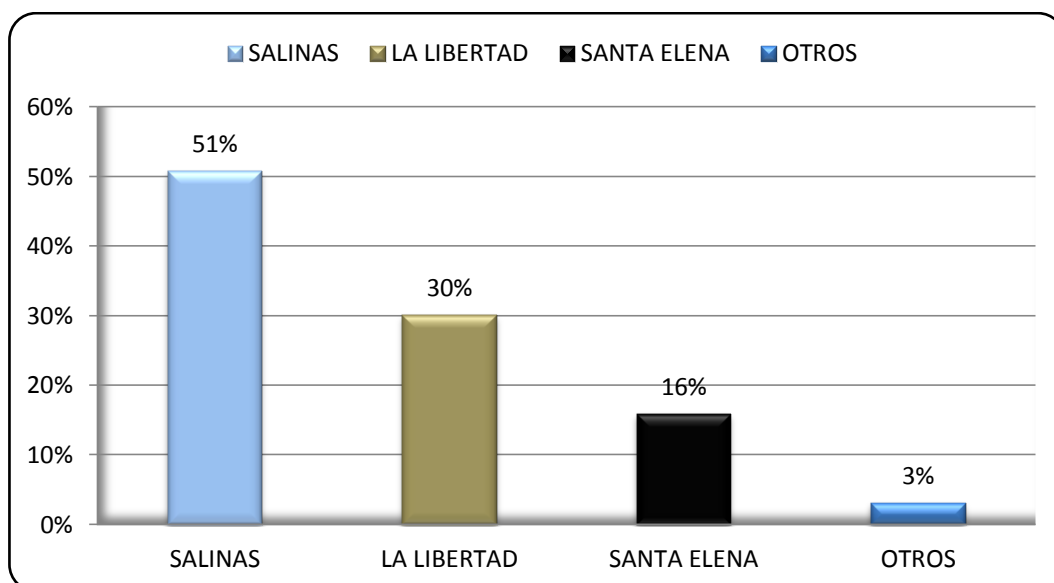
## 20. Lugar de residencia de los usuarios

**TABLA 20 Lugar de residencia**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		<i>f</i>	%
<b>20</b>	SALINAS	32	51%
	LA LIBERTAD	19	30%
	SANTA ELENA	10	16%
	OTROS	2	3%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 20 Lugar de residencia**



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

51% de los encuestados son del cantón Salinas, mientras que el 30% manifestaron que residen en el cantón La libertad, un 16% vive en el cantón Santa Elena y con un bajo 3% de personas que habitan fuera de la provincia de Santa Elena, pero que hace uso de los taxis convencionales.

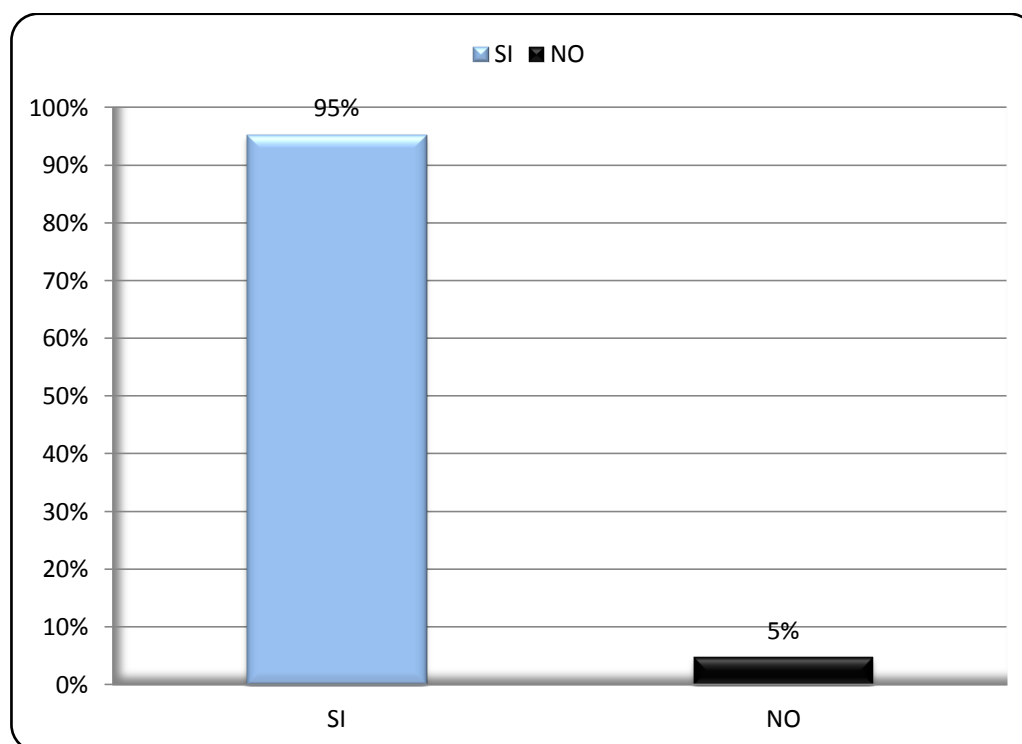
## 21. ¿Utiliza taxis como medio de transporte utilizado por usuarios?

**TABLA 21 Uso de Taxis**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		<i>f</i>	%
<b>21</b>	SI	60	95%
	NO	3	5%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 21 Uso de taxis**



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

De los usuarios encuestados el 95% ha contestado afirmativamente que utiliza taxis convencionales colores amarillos y el 5% menciona que no los utiliza o que no lo considera como un medio de transporte de uso frecuente, para el traslado dentro de la provincia.

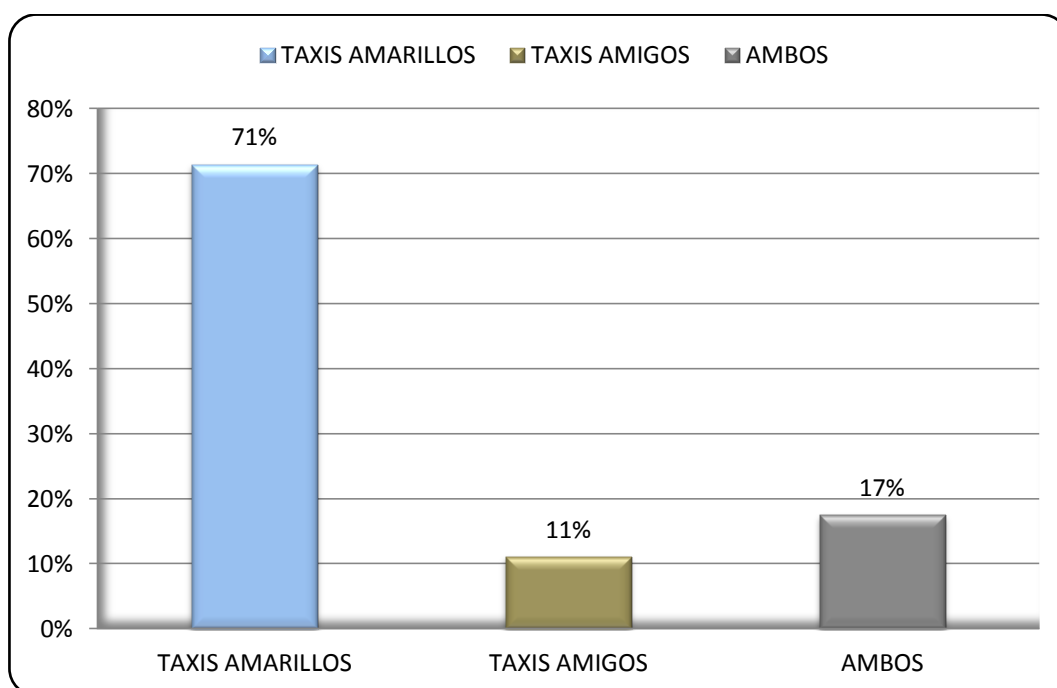
## 22. Tipos de taxis que utiliza

**TABLA 22 Taxis utilizados**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		<i>f</i>	<u>%</u>
<b>22</b>	TAXIS AMARILLOS	45	71%
	TAXIS AMIGOS	7	11%
	AMBOS	11	17%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 22 Taxis utilizados**



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

De los usuarios encuestados en diferentes lugares de la provincia se pudo obtener que el 71% utiliza taxis amarillos, mientras que un 11% utiliza taxis amigos o taxis de colores, mientras que un 17% utiliza el servicio de ambas modalidades, por su disponibilidad.

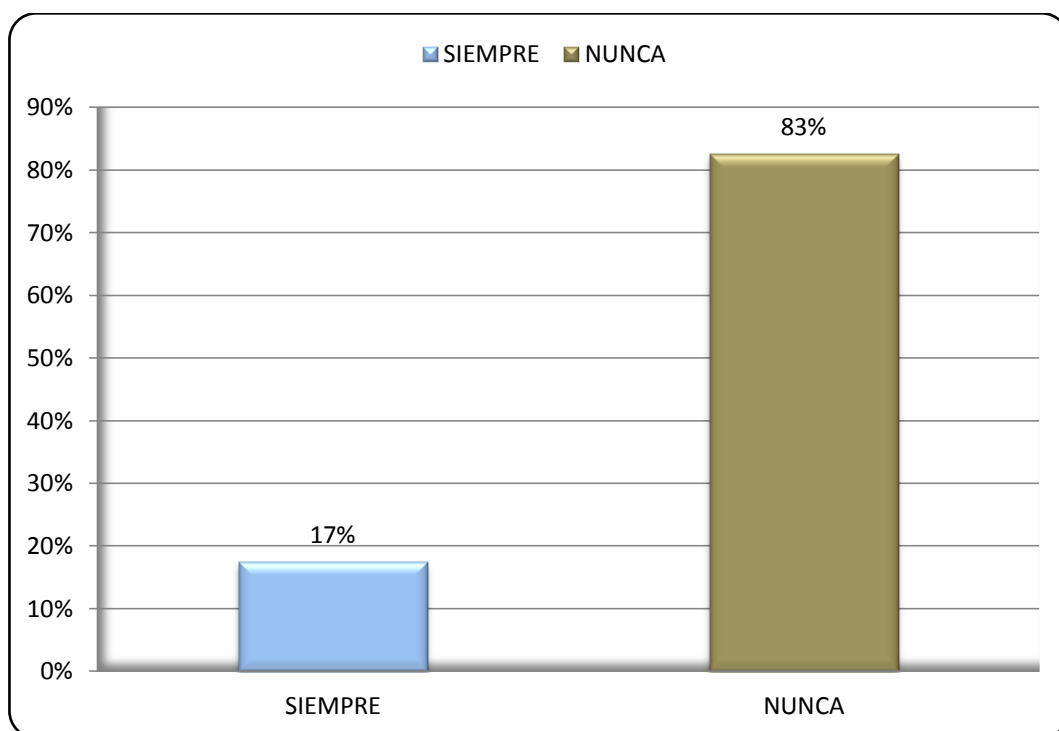
### 23. ¿Se fija en el nombre de la compañía para tomar un taxi?

**TABLA 23** Diferenciación de compañías de taxis

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		<i>f</i>	%
<b>23</b>	SIEMPRE	11	17%
	NUNCA	52	83%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 23** Diferenciación de compañías de taxis



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

83% de los usuarios encuestados nunca se fijan en el nombre de la compañía del taxi que toman para hacer sus recorrido, presumiblemente debido a la rapidez con la que se contra el servicio, frente al 17 % que siempre se cerciora en verificar el nombre de la compañía que le brinda el traslado.

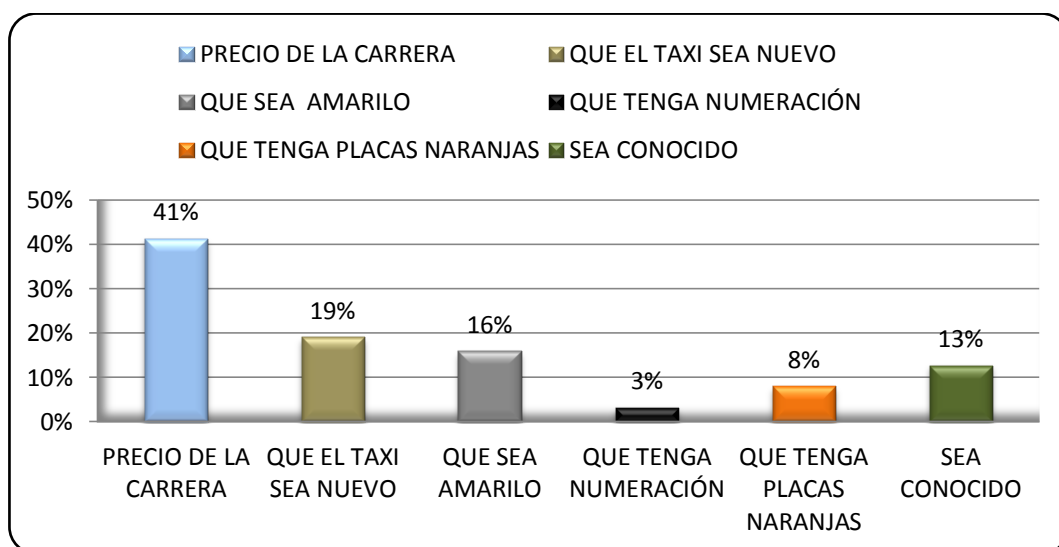
## 24. ¿En que se fija para tomar un taxi?

**TABLA 24 Características diferenciadoras**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		<i>f</i>	<i>%</i>
<b>24</b>	PRECIO DE LA CARRERA	26	41%
	QUE EL TAXI SEA NUEVO	12	19%
	QUE SEA AMARILO	10	16%
	QUE TENGA NUMERACIÓN	2	3%
	QUE TENGA PLACAS NARANJAS	5	8%
	SEA CONOCIDO	8	13%
	<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 24 Características diferenciadoras**



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

41% de usuarios se fija en el precio de una carrera en los taxis, seguido por un 19% que se fija en que el taxi sea nuevo, 16% que sea amarillo, 13% que sea conocido, 8% que tenga sus placas color naranjas y finalmente 3% que estén numerados.

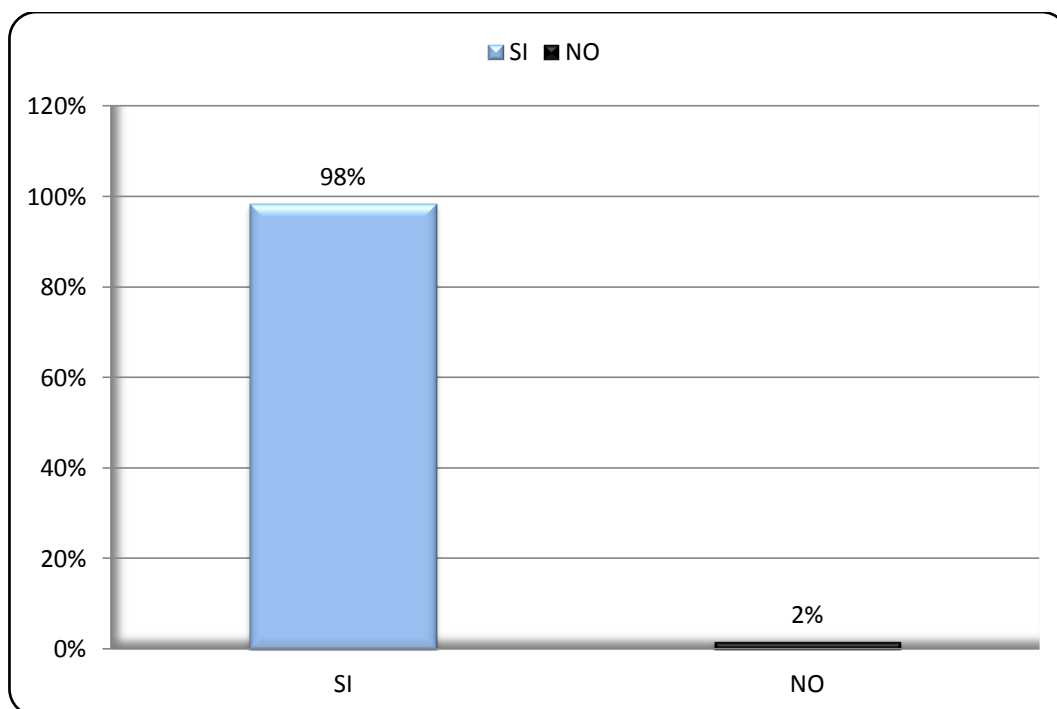
**25. Opinión sobre la estructura organizacional de la compañía  
“Octubreanos S. A.”**

**TABLA 25 Estructura orgánica de la compañía**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		<i>f</i>	%
<b>25</b>	SI	59	98%
	NO	1	2%
	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 25 Estructura orgánica de la compañía**



Fuente: Compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

El 98% de los usuarios encuestados coinciden en que las compañías de taxis deberían estar mejor estructuradas administrativa, para que pueda brindar a los cliente un servicio satisfactorio, también se evidenció que un 2% opina que no necesariamente debe estar bien estructurada.



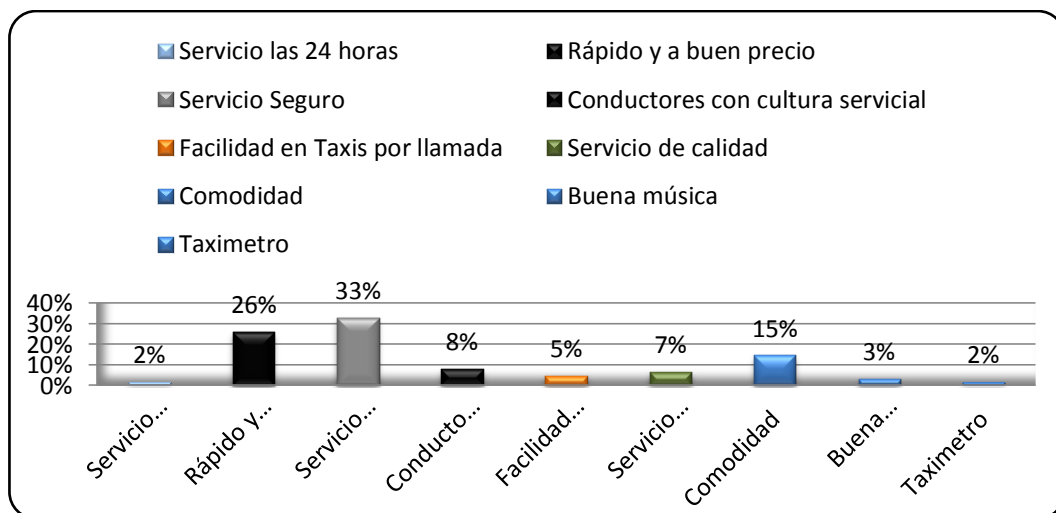
## 26. ¿Cómo le gustaría que fuera el servicio que ofrece los taxis?

**TABLA 26 Servicio de taxis**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		<i>f</i>	%
26	Servicio las 24 horas	1	2%
	Rápido y a buen precio	16	26%
	Servicio Seguro	20	33%
	Conductores con cultura servicial	5	8%
	Facilidad en Taxis por llamada	3	5%
	Servicio de calidad	4	7%
	Comodidad	9	15%
	Buena música	2	3%
	Taxímetro	1	2%
	<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

**GRÁFICO 26 Servicio de taxis**



Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S.A"  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

33% Le gustaría recibir un servicio seguro, 26% servicio rápido y a buen precio, 15% comodidad, 8% conductores con cultura servicial, 7% servicio de calidad, 5% facilidad en taxis por llamadas, 3% servicio con buena música y 2% servicio con taxímetro.

### **3.10. Análisis de los resultados de la encuesta**

### **3.11. Conclusiones**

Las encuestas revelaron que la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, está compuesta por 33 socios, en donde la administración se da mediante la directiva que se elige en asamblea general por el lapso de dos años, actualmente está conformada por:

- Presidente
- Gerente
- Contador
- Comisario.

En base a estas funciones actualmente opera la compañía, con la que según el personal interno califica como bueno el desenvolvimiento en un 65%, seguido por muy bueno con el 19% y de excelente con un 16%. En general existe un 68% que califica la actual organización como eficiente, también el estudio muestra que un importante 32% tiene una opinión contraria. Por lo tanto se deduce que el 81% de los que integran la compañía, no están satisfecho con los departamentos existentes.

Se obtiene que un 41% de los encuestados sugiere un departamento administrativo, seguidos por un 27% que opina que debe existir departamento de recursos humanos, mientras que un 22% cree que debe crearse un departamento de atención al cliente, siendo esta última de gran importancia para en el ámbito empresarial, por otra parte el 38% piensa que no existe coordinación en el servicio que se brinda a la ciudadanía y que cada conductor hacer las carreras por su propio medio, en las calles no hay control de los vehículos y conductores, lo que aporta al desconocimiento del comportamiento de los usuarios.

El 100% de los encuestados internos concluyeron que se puede mejorar el servicio que actualmente se brinda a los ciudadanos peninsulares, además el 51% de los encuestados coinciden en que debe en la compañía existir una central de control, la misma que debe ser bien planificada y de alguna forma poder mitigar la descoordinación que se vive a diario en el servicio que se presta.

El 70% del personal relacionado directamente con la compañía desconoce sobre los diseños organizacionales, mientras un 30% de quienes piensan que son procedimientos que ayuda a mejorar la dirección, organización y administración de las empresas.

Sin embargo existe un desconocimiento del 97%, sin embargo le es agradable la idea que exista un diseño organizacional que valla enlazado a los objetivos y metas de la compañía, siendo para el 100% una necesidad de tener un mejor direccionamiento empresarial.

Cabe resaltar que el 95% de los encuestados externos (usuarios) utilizan como medio de transporte los taxis, siendo en un 75% los amarillos, de los mismos que los ciudadanos no tiene una identificación preferente en lo que se respecta a cooperativas o compañías, sencillamente se toma un taxi por su disponibilidad y en un 21% por su precio en las carreras, seguido en un 18% que los escoge por que el vehículo esta nuevo y en buen estado, son estas las preferencias de peso en los usuarios.

También se obtuvo que el 98% de los usuarios les gustaría utilizar taxis que pertenezcan a una cooperativa ó compañías que tenga su estructura organizacional bien definida que responda a las exigencias actuales de sus clientes, aparte hay un 25% de quienes busca seguridad en un servicio de taxis, el mismo que según el 20% de los encuestados debería ser rápido cómodo y confortable, sin que los costos tenga que ser muy elevados, también se evidenció un 19% que les gustaría que los conductores sean cordiales con los pasajeros.

### **3.12. Recomendaciones**

Se recomienda plantear una estructura organizacional que se ajuste de mejor forma a la realidad del mercado, exigencia de los usuarios y aspiraciones u objetivos de los integrantes de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, haciendo uso de la técnica de la encuesta de ha obtenido varias referencia para la toma de correctivos, los cuales se describen a continuación:

- Disminuir la insatisfacción en el desenvolvimiento de la compañía por parte del personal interno, creando los departamentos que según este estudio son necesarios para el mejoramiento del servicio que se brinda a la ciudadanía y lograr eficiencia en el sistema organizacional. Sin embargo es importante la revisión teórica para establecer las áreas que mejor convengan conjuntamente con las opiniones vertidas en la encuesta.
- Implementar estrategias que permitan brindar un servicio coordinado y eficaz.
- Establecer objetivos y metas de la compañía.
- Fijar un direccionamiento empresarial que permita dar a conocer la calidez del servicios que se ofrece,
- Implantar un servicio con elementos diferenciadores que permitan posesionar y distinguir a la compañía de otras existentes.
- Fijar políticas claras de precios en las carreras.
- Crear un manual de tránsito y atención al cliente.
- Reestructurar la filosofía organizacional.

## **CAPÍTULO IV**

### **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS CONVENCIONAL “OCTUBREANOS S. A.”, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”**

#### **4.6. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

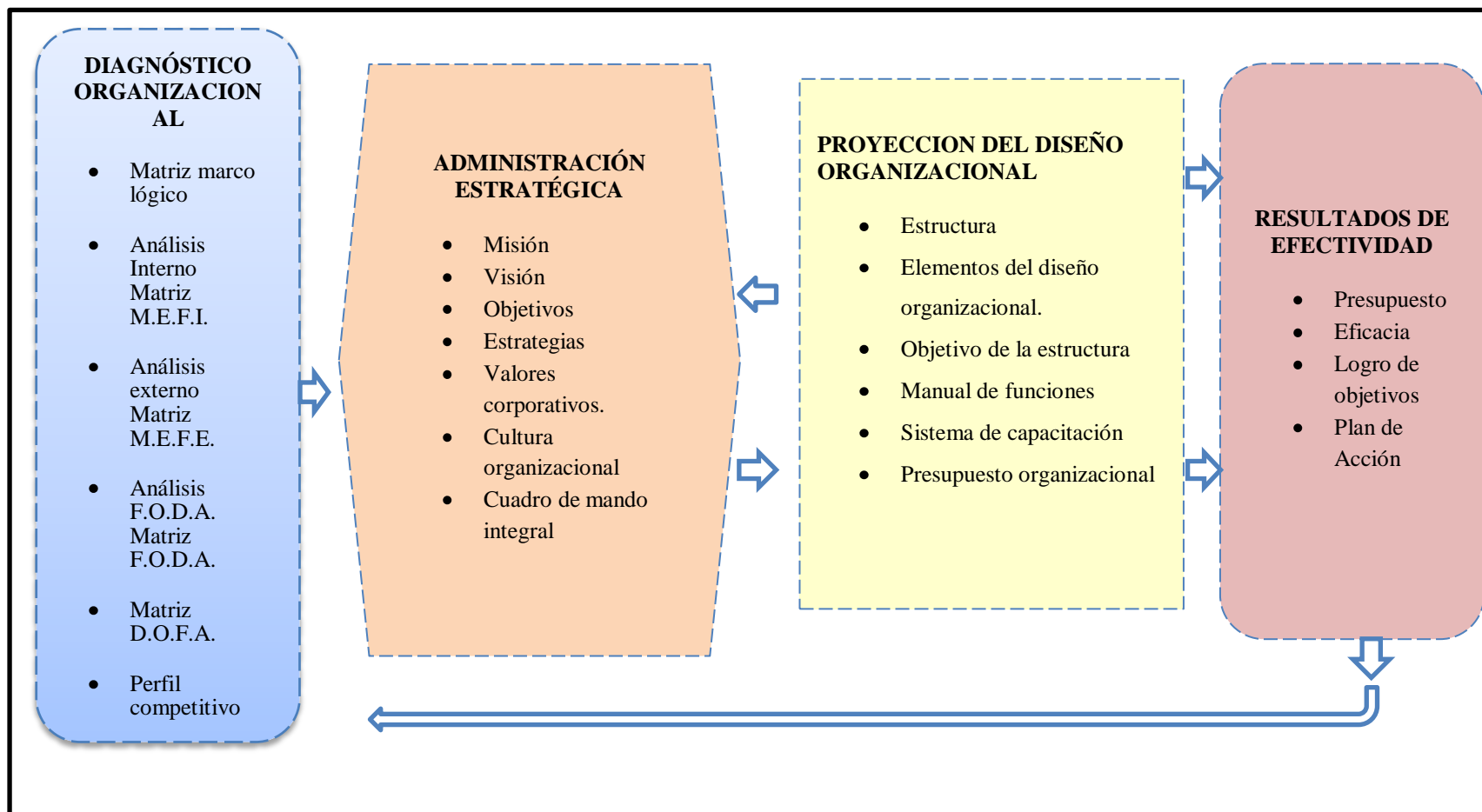
En el ámbito empresarial la adecuada correlación entre las estrategias, el diseño organizacional y la estructura son indispensables, ya que ayuda a las empresas a adaptarse de mejor forma al entorno, dejando lugar para detectar y aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas de forma adecuada.

El diseño se lo realiza con el fin de que los directivos tengan el control sobre la toma de decisiones y puedan trazar estrategias que sean útiles para sus integrantes logrando los objetivos mediante la coordinación de diferentes áreas permitiendo que los gerentes tengan una visión del entorno interno y externo.

Por tanto la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.” debe de generar y proporcionar un direccionamiento empresariales estructurado a sus integrantes para lograr que se asuma el compromiso de brindar un servicio seguro, eficiente y eficaz, con el objeto de satisfacer oportunamente las necesidades del usuario. Para que la compañía empiece a diferenciarse de otras por su compromiso y coordinación en el servicio prestado.

Se plantea un diseño organizacional para la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.” del cantón Salinas, basado en el modelo de diseño organizacional de Richard L. Daff, quien deriva sus principios en el análisis del ambiente externo e interno, administración estratégica define misión, visión, políticas, diseño organizacional y resultados de eficiencias.

**CUADRO 11 Modelo de diseño organizacional para la compañía de taxis “Octubreanos S. A.”**



Fuente: Compañía de taxis “Octubreanos S. A.”,  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez.

## 4.7. DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA “OCTUBREANOS S. A.”

### 4.7.1. Matriz de marco lógico de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A”.

El marco lógico es de gran utilidad para la compañía de taxis convencional “OCTUBREANOS S.A”, debido a que su aporte facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de programas o proyectos. Tiene como propósito fundamental el proceso de planificación estructurada, permitiéndonos tener información relativa de todo el sistema organizacional de la compañía.

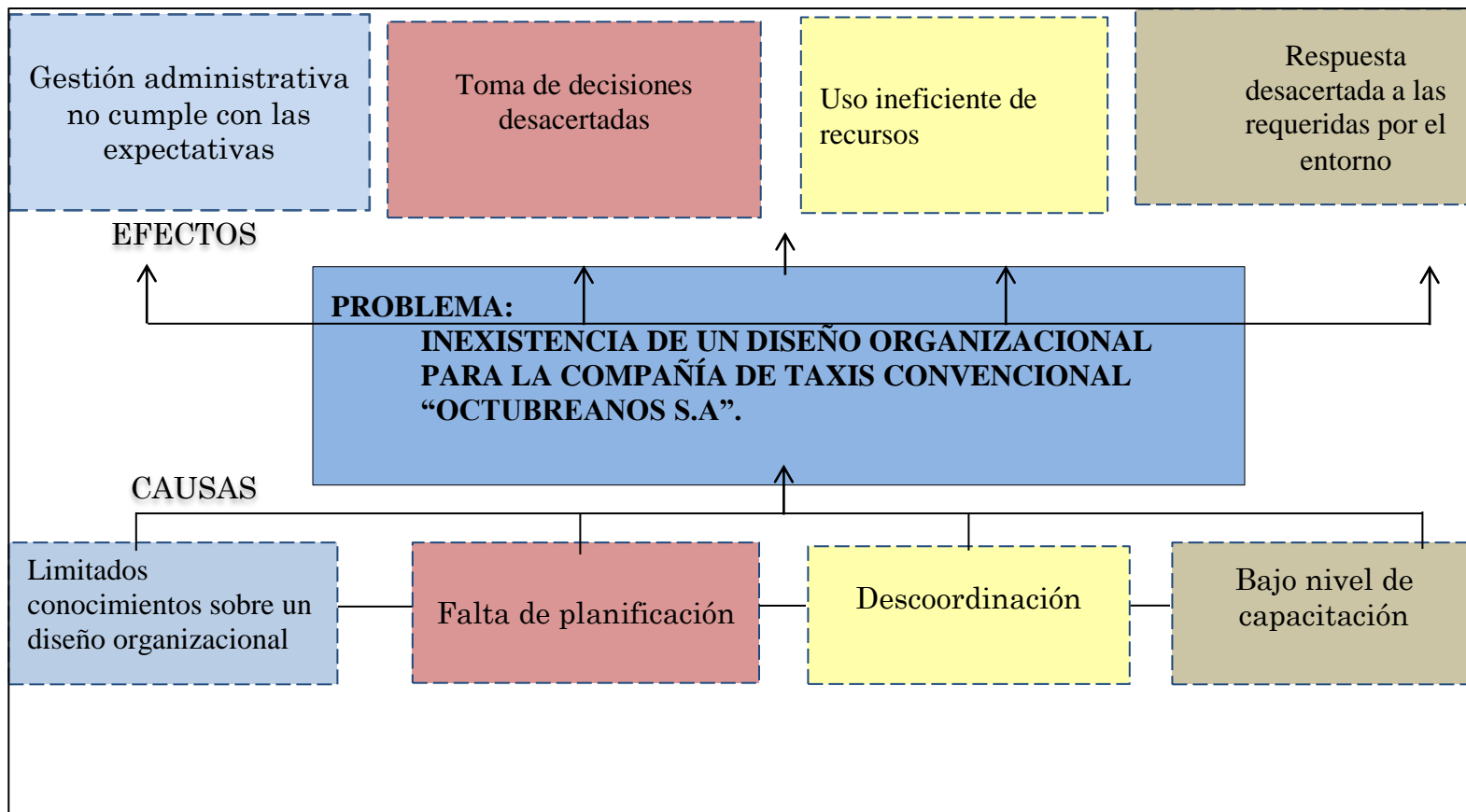
**CUADRO 12 Matriz marco lógico horizontal**

META	FIN	SEGUIMIENTO	SUPUESTOS
INCREMENTO DEL 15% DE LOS INGRESOS ECONÓMICOS	AUMENTO DE UTILIDADES	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD AL PERSONAL ADMINISTRATIVO	APORTE DE LOS SOCIOS DE LA COMPAÑIA
RENOVACIÓN VEHICULARES DEL AÑO 2010 A 2014	MEJOR SERVICIO CON VEHÍCULOS NUEVOS	ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y USUARIOS DE LA COMPAÑIA	FACILIDAD DE CREDITO POR EL GOBIERNO NACIONAL
ADMINISTRACION EFICIENTE	IMPLANTAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL	ENCUESTA DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DE LA COMPAÑIA	DISPOSICIÓN PARA CONTRIBUIR A LOS CAMBIOS
SER LIDER EN OFRECER UN SERVICIO SEGURO, OPORTUNO Y DE CALIDAD	CAPACITACIÓN Y COMPROMISO CON LOS CONDUCTORES	ENCUESTA A LOS USUARIOS	CONDUCTORES DE LOS VEHICULOS QUE PERTENECEN A LA COMPAÑIA
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS CONDUCTORES	BUSQUEDA DE INFORMACION	INVESTIGACION Y OBSERVACION A LOS CONDUCTORES	LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Fuente: Compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A”  
Elaborado por: Manuel Láinez Láinez

4.7.2. **Árbol de problemas**

**CUADRO 13** Árbol de Problemas de la compañía “Octubreanos S. A.”



Fuente: Compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A.”  
 Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

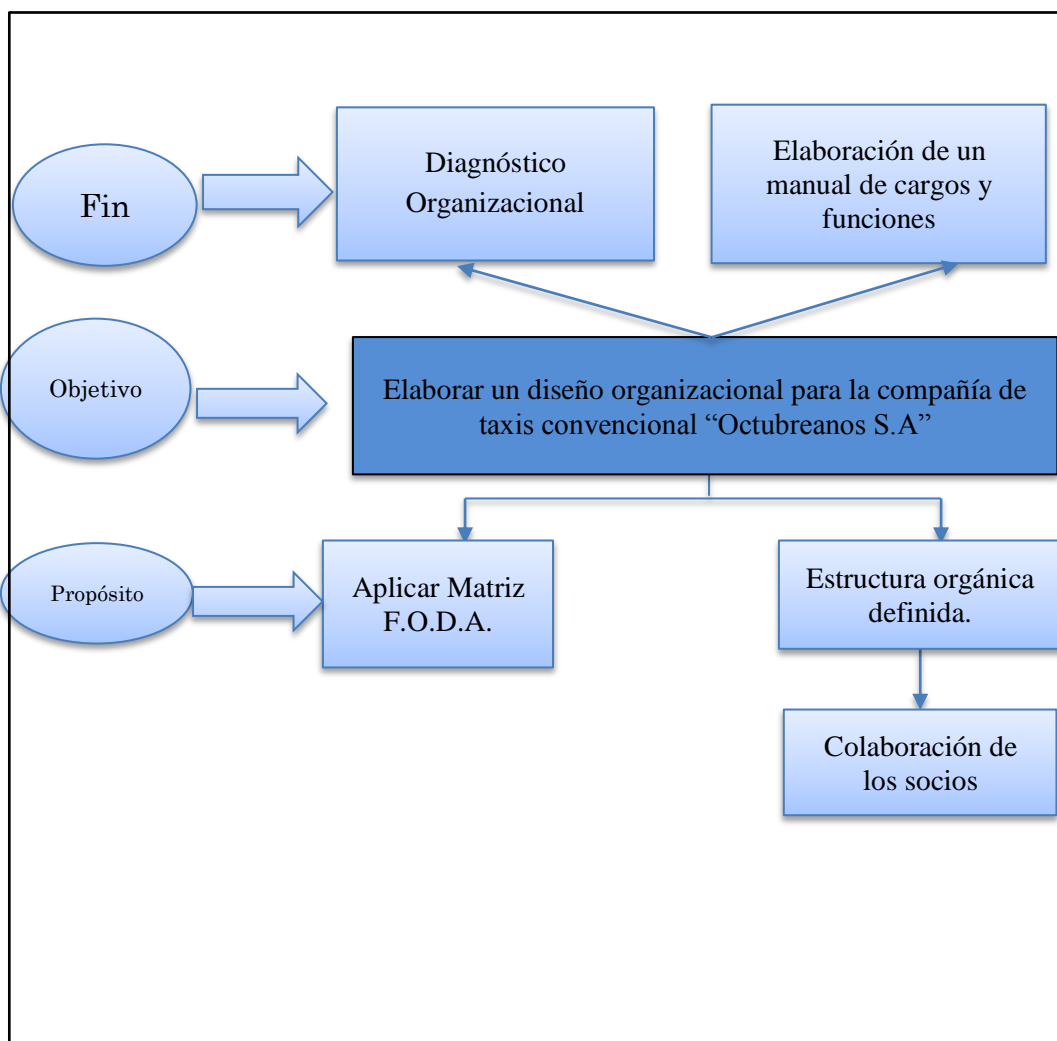


#### 4.7.2.1. Árbol de objetivos

Este proceso permite convertir los problemas percibido mediante el diagnostico organizacional y plasmados a través de la matriz árbol de problemas, con el fin de plantear soluciones viables y realizable en tiempo procurando una situación futura deseada.

A continuación la compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A”, presenta los siguientes objetivos.

**CUADRO 14** Árbol de objetivos de compañía “Octubreanos S. A.”



Fuente: Compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

#### **4.7.3. Análisis interno**

La compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A.”, está legalmente constituida, por lo que no presenta problemas que impidan prestar el servicio a la comunidad o ser partícipe como institución sobre las ventajas y oportunidades que brinda el gobierno nacional mediante entidades públicas como la Corporación Financiera Nacional (C.F.N.) a fin de que se renueven las unidades del sector público, a través del Plan Renova.

Se evidencian fallas en el control interno, se deben a la falta de políticas y procedimientos claros, la descoordinación entre las áreas existentes y la asamblea general de socios, además que la gerencia no atiende continuamente la oficina, los presupuesto establecidos no se pueden controlar de manera oportuna, por lo que se incurre en acciones no planificadas y por ende en gastos fuera de los que son anualmente considerados.

En definitiva, la ausencia de estructura organizacional, manual de procedimientos documentados que orienten el que hacer o cómo actuar al personal y a los directivos ayuda en la toma de decisiones y a la ejecución de actividades que contribuyen al desarrollo de la compañía, coadyuvan al deterioro de la gestión administrativa, al control interno en operaciones de la compañía, esto impide el seguimiento de las actividades que deben contribuir al logro de los objetivos.

Se aspira con la presente propuesta una solución viable, que consiste en la elaboración de un diseño organizacional, para mejorar la eficiencia en las operaciones de la compañía, estableciéndose un control de aquellas actividades que contribuyen al cumplimiento de los objetivos, utilizando de forma adecuada los recursos, mejorando la seguridad institucional, coadyuvando a una óptima gestión administrativa y consecuentemente mejorando la participación en el mercado dejando mejores ingresos para los socios integrantes de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”

#### 4.7.3.1. Matriz de evaluación del factor interno

Con esta matriz se valora el ambiente interno de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.” tales como las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales permitiendo formular estrategias para la consecución de objetivos.

**CUADRO 15 Evaluación de factores internos (M.E.F.I.)**

Factor crítico para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Legalmente constituidos	0.05	3	0.15
Posee vehículos en su mayoría nuevos	0.30	4	1.20
Choferes con amplia experiencia	0.35	4	1.40
Comodidad y seguridad en el servicio.	0.25	4	1
Disponibilidad de espacios para oficinas	0.05	4	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.95</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
El servicio no es al 100% de calidad	0.30	1	0.30
Ausencia de un manual de funciones para el recurso humano	0.10	2	0.20
Sistemas de comunicación no eficientes	0.10	2	0.20
Estructura organizacional no permite tomar decisiones acertadas	0.30	1	0.30
Limitado control en conductores.	0.20	1	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>1.2</b>

Fuente: Compañía de taxis “Octubreanos S. A.”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

Al comparar el peso ponderado total de las fortalezas frente al de las debilidades, se obtuvo como resultado que las fortalezas internas son a favor de la compañía son un peso total de 3.95 frente a 1.20 de las debilidades.

#### **4.7.4. Análisis externo**

La novel provincia de Santa Elena consta con diversos atractivos turístico el cual atrae gran cantidad de visitantes tanto nacionales como extranjeros, lo que genera oportunidades para diversos sectores siendo el transporte uno de ellos, ya que la demanda de pasajeros es alta lo que se traduce en mejores ingresos para los integrantes de la compañía. Sin embargo la misma no solo subsiste del turismo, sino también de la población residente que ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos 10 años.

Un elemento significativo es el arreglo de las diversas vías impulsadas por el gobierno nacional a través de la reconstrucción de las carreteras que unen la provincia, así como también el arreglo de calles y avenidas por parte de los municipios locales, todos estos factores contribuyen al mejoramiento del servicio en tiempo y espacio a mejores costos. Y representan una oportunidad de mejorar las utilidades y con ello mejorar los vehículos para prestar un servicio de calidad.

La gran competencia local representa un obstáculo para el crecimiento de la compañía, debido a esto se debe estar en continua renovación y mantenimiento de las unidades, las mismas que deben reflejar un servicio seguro y oportuno para poder captar diferentes tipos de usuarios.

Debido a los últimos permisos de circulaciones emitidas a diversas compañías en procesos de legalización se ha convertido en una amenaza ya que incrementa la oportunidad de atender a un usuario.

Es importante mencionar que el servicio que se ofrece no es de óptima calidad a los usuarios por parte de ciertos conductores, que no muestran amabilidad, respeto y carecen de capacitación acerca del buen trato al cliente, normas de tránsitos, entre otros comportamientos que afecta de forma significativa la decisión de volverlos a contratar.

#### 4.7.4.1. Matriz de evaluación del factor externo

**CUADRO 16 15 Evaluación de factores externos (M.E.F.E.)**

<b>Factor crítico para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Pnd.</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Sostenido crecimiento poblacional	0.05	3	0.15
Mejoramiento de calles y avenidas	0.30	4	1.20
Impulsos a sectores turísticos en la Provincia	0.35	4	1.40
Disponibilidad de nuevas tecnologías	0.25	4	1
Interés en mejoras por entidades gubernamentales	0.05	4	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.95</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Aprobación de nuevas cooperativas	0.30	1	0.30
Cambios por disposiciones gubernamentales.	0.10	2	0.20
Robos, asaltos y asesinatos en los vehículos	0.10	2	0.20
Alertas de desastres naturales.	0.30	1	0.30
Aranceles a partes y accesorios de vehículos	0.20	1	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>1.2</b>

Fuente: Compañía de taxis "Octubreanos S. A."

Elaborado por: Manuel T. Lainez L.

El peso ponderado de las oportunidades comparamos con el total ponderado de las amenazas. Se obtuvo como resultado que las oportunidades son externas y a la vez favorables para la compañía con un peso ponderado de 3,95 mientras que las amenazas tienen un promedio ponderado de 1,20 se puede concluir que la compañía tiene buenas oportunidades en el mercado transporte.

#### 4.7.5. Análisis F.O.D.A.

Posterior del análisis externo e interno de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, se desarrolla las estrategias, eliminando debilidades, fomentando las fortalezas, mitigando amenazas y aprovechando las oportunidades.

##### 4.7.5.1. Matriz F.O.D.A., de compañía “Octubreanos S. A.”

**CUADRO 17 Matriz F.O.D.A.**

	<b>Internos</b>	<b>Externos</b>
<b>Positivos</b>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Legalmente constituidos</li> <li>2) Poseen vehículos nuevos</li> <li>3) Conductores con amplia experiencia</li> <li>4) Comodidad y seguridad en el servicio.</li> </ol> <p>Disponibilidad de espacios físicos para oficinas.</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sostenido crecimiento poblacional.</li> <li>2) Mejoramiento en calles y avenidas.</li> <li>3) Impulso y difusión de sectores turísticos de la Provincia.</li> <li>4) Disponibilidad de nuevas tecnologías.</li> </ol> <p>Interés por mejorar el sistema de transporte por parte de entidades públicas.</p>
<b>Negativos</b>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) El servicio no es de óptima calidad.</li> <li>2) Ausencia de un manual de funciones.</li> <li>3) Sistema de comunicación no eficiente.</li> <li>4) Estructura organizacional no permite tomar decisiones acertadas</li> </ol> <p>Limitado control en conductores.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Permisos de operación a nuevas cooperativas.</li> <li>2) Cambios inesperados en disposiciones gubernamentales.</li> <li>3) Asalto a conductores y robos de vehículos.</li> <li>4) Alertas de desastres naturales.</li> </ol> <p>Alzas de impuestos y aranceles en partes y accesorios de vehículos.</p>

Fuente: Compañía de taxis “Octubreanos S. A.”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez.

#### 4.7.6. Análisis D.O.F.A.

Esta herramienta de análisis permite trabajar con toda la información correspondiente al entorno de la compañía, útil para examinar las debilidades internas, oportunidades externas, fortalezas internas y amenazas externas. Es un análisis que representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares la compañía y su entorno.

##### 4.7.6.1. Matriz D.O.F.A

**CUADRO 18 Matriz D.O.F.A.**

<b>FACTORES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Legalmente constituidos</li> <li>2) Poseen vehículos nuevos</li> <li>3) Conductores con amplia experiencia</li> <li>4) Comodidad y seguridad en el servicio.</li> <li>5) Disponibilidad de espacios físicos para oficinas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) El servicio no es de óptima calidad.</li> <li>2) Ausencia de un manual de funciones.</li> <li>3) Sistema de comunicación no eficiente.</li> <li>4) Estructura organizacional no permite tomar decisiones acertadas</li> <li>5) Limitado control en conductores.</li> </ol>
<b>EXTERNO</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sostenido crecimiento poblacional.</li> <li>2) Mejoramiento en calles y avenidas.</li> <li>3) Impulso y difusión de sectores turísticos de la Provincia.</li> <li>4) Disponibilidad de nuevas tecnologías.</li> <li>5) Interés por mejorar el sistema de transporte por parte de entidades públicas.</li> </ol>	<p><b>F2-O3</b> Brindar capacitaciones que complementen las experiencias existentes, para ser diferenciado por el servicio y lograr una mejor participación en el mercado.</p> <p><b>F5- O4</b> Realizar divisiones en módulos de oficinas equipadas con tecnologías disponibles</p>	<p><b>D2-O4</b> Brindar un manual de funciones para el control haciendo uso de las tecnología disponibles para el control.</p>

Fuente: Compañía de taxis "Octubreanos S. A."  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez.

**CUADRO 19 Matriz D.O.F.A.**

AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1) Permisos de operación a nuevas cooperativas. 2) Cambios inesperados en disposiciones gubernamentales. 3) Asalto a conductores y robos de vehículos. 4) Alertas de desastres naturales. 5) Alzas de impuestos y aranceles en partes y accesorios de vehículos.	<p><b>F1-A2</b> La legalidad de la compañía admite determinar una estructurar organizacional que permita reaccionar oportunamente a cambios.</p> <p><b>F5-A3</b> Planteamiento de una administración estratégica que refleje confianza y solidez</p>	<p><b>D4-A1</b> Definir un diseño organizacional, que se adapte a los cambios rápidos y continuos</p>

Fuente: Compañía de taxis “Octubreanos S. A.”  
 Elaborado por: Manuel Laínez Laínez.

**4.7.7. Matriz de perfil competitivo**

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la compañía de taxis “Octubreanos S. A.”, así como sus fuerzas y debilidades particulares, los pesos y los totales ponderados de una M.P.C. o una E.F.E. tienen el mismo significado.

Los factores de una M.P.C. incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una matriz de perfil competitivos son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.



Entre los principales competidores dentro de la Provincia se presentan los siguientes:

**CUADRO N°. 18 Matriz de Competitividad compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”**

<b>COOPERATIVAS Ó COMPAÑÍAS</b>	<b># de Vehículos</b>	<b>SERVICIO</b>	<b>Ubicación</b>
Compañía de taxis Unichopen S. A.	175	Ofrece el mismo servicio	La libertad
Compañía de Taxis Octubreanos S. A.	37	Ofrece el mismo servicio	Salinas
Compañía de Taxis convencional Copenun S. A. del cantón Santa Elena	28	Ofrece el mismo servicio	Santa Elena

Fuente: Compañía de taxis “Octubreanos S. A.”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

La compañía de taxis “Octubreanos S. A.” tiene en común los servicios que sus competidores, marcando diferencias por la cantidad de vehículos que varía de una a otra, sin embargo cabe mencionar que a pesar que la compañía Unichopen S. A. posee mayor cantidad de vehículos, en un 40% sus unidades no son nuevos.

**4.7.7.1. Matriz del perfil competitivo de la compañía de taxis “Octubreanos S. A.”**

**Cuadro N°. 19 Matriz del perfil competitivo de la compañía de taxis “Octubreanos S. A.”**

<b>Factores Claves</b>	<b>Peso</b>	<b>Calif.</b>	<b>Total Ponderado</b>	<b>Calif.</b>	<b>Total Ponderado</b>	<b>Calif.</b>	<b>Total Ponderado</b>
	Compañía Octubreanos S.A.			Compañía Unichopen S.A.		Compañía Copenun S. A.	
Legalmente Constituidos	0.25	4	1	2	0.5	3	0.75
Posee vehículos en nuevos	0.35	4	1.4	3	1.05	2	0.7
Cobertura en servicio	0.20	2	0.4	3	0.6	2	0.4
Sistemas de comunicación eficientes.	0.20	1	0.2	2	0.4	1	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3</b>		<b>2.55</b>		<b>2.05</b>

Fuente: Compañía de taxis “Octubreanos S. A.”  
Elaborado por: Manuel T. Lainez L

De acuerdo a la tabla en factor crítico de mayor importancia es poseer vehículos nuevos, para el caso de “Octubreanos S. A.” es superior frente a sus dos competidores. En el total de ponderados se puede apreciar que la compañía en estudio muestra un resultado alto de 3, seguido por 2.55 de “Unichopen S. A.”, y finalmente con 2.05 de la compañía “Copenun S. A.”, por tanto se concluye que la posición competitiva de la compañía “Octubreanos S.A.”, es muy buena.

#### 4.7.8. Matriz B.C.G.

FIGURA 6 Matriz BCG

		CUOTA DE PRODUCTO EN EL MERCADO	
		ALTA	BAJA
TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTO	PRODUCTO ESTRELLA 	PRODUCTO INTERROGANTE 
	BAJO	PRODUCTO VACA <b>Octubreanos S. A.</b> 	PRODUCTO PERRO O DESASTRE 

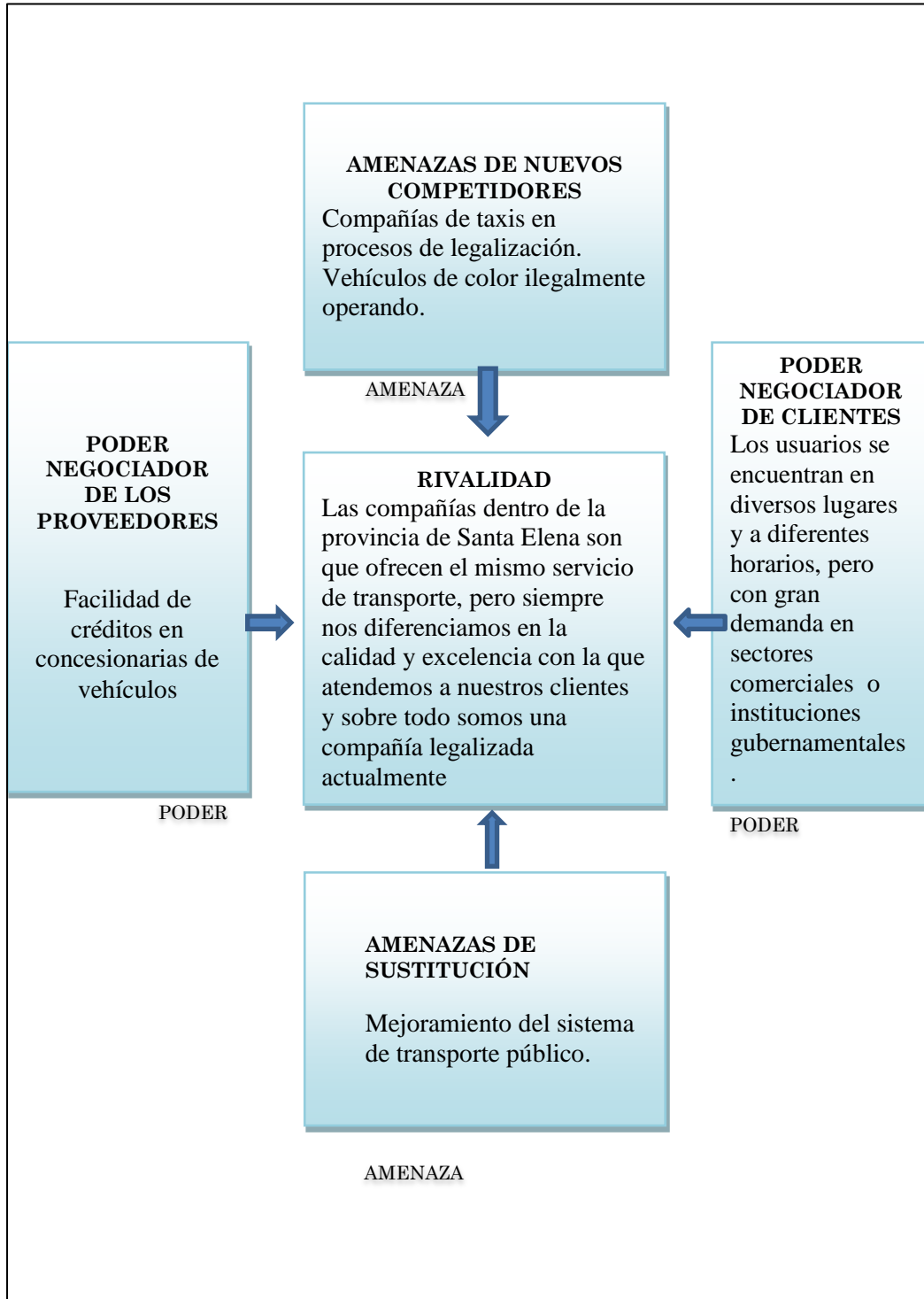
Fuente: The Boston Consulting Group  
 Elaborado por: Manuel Láñez Láñez.

En la matriz B.C.G la compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A.”, de acuerdo al crecimiento y la participación del mercado, encontrando el servicio que presta a los usuarios en el segmento “Vaca”, debido a que su crecimiento es bajo, pero si una alta participación de mercado, en un largo plazo se espera que la Compañía llegue a la etapa de la estrella, logrando liderar en el mercado, brindando servicio de oportuno, de calidad y seguro, mediante la implantación de un diseño organizacional.

Sus fortalezas y oportunidades orientan a que la Compañía llegue a ser estrella, por la mayoría de sus unidades son nuevas, comfortable y eficiente.

#### 4.7.9. Análisis de Porter de la compañía taxis “Octubreanos s. a.”

**CUADRO 20 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**



Fuente: Compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”  
 Elaborado por: Manuel Láñez Láñez

#### **4.7.10. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

La matriz porter ha permitido tener una visión general de la compañía de taxis “Octubreanos S. A.”, en cuanto se refiere a amenazas y poder de captación, entre los cuales se describen sus mayores competidores, sitios de mayor concurrencia de usuarios, posibles negociaciones con proveedores.

Se deduce la inexistencia de usuarios fijos, son los lugares público donde se coge los cliente, se conoce por datos históricos que los meses de mayor demanda de usuarios es de diciembre a mes de mayo, más aún cuando son días feriados. Siempre van a existir los competidores, pero la compañía “Octubreanos S. A.”, se diferencia porque sus conductores en su mayoría son los mismos propietarios, los mismo que tienen mucha experiencia en rutas, clientes, lo que permite un oportuno traslado del usuario dejando el buen recuerdo de un servicio de calidad.

#### **Barreras de Entrada**

El control implementado en la transportación ilegal, está dispuesto por el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, estos operativos son ejecutados en la provincia de Santa Elena, por la Dirección Nacional de Tránsito, esto hace que cientos de taxis informales se limiten a operar.

Existen muchos competidores que están en proceso de legalización que son las amenazas diarias en las labores, debido a que se respaldan bajo permisos temporales que les extiende la Agencia de Tránsito de la Provincia de Santa Elena, estas barreras de entrada impiden el ingreso de estos competidores en la búsqueda de mitigar tales amenazas se plantea estrategias que hagan frente a los competidores. Otro de los factores es la limitada asignación de cupos y el alto costo de los mismo en las compañías o cooperativas que escasamente disponen, no obstante existen muchos vehículos que se encuentran bajo el fidecomiso por parte los concesionarios.

**CUADRO 21 Barreras de entrada de la compañía “Octubreanos S. A.”**

VARIABLES	BAJO	MEDIO	ALTO
COMPAÑÍAS O COOPERATIVAS CON CUPOS LIMITADOS		X	
CONSEJO NACIONAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE	X		
ALTOS COSTOS EN CUPOS PARA INGRESO A UNA COMPAÑÍA			X
UBICACIÓN	X		
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

Analizando los resultados de las barreras de entrada se evidencia que formar parte de una compañía de transporte de taxis convencionales es posible, siendo el resultado medio y bajo, lo que significa que se podrá incursionar en el mercado para afiliarse y ser socios.

Sin embargo existen muchas falencias en el servicio de taxis que se presta, el cual no cumplen con las expectativas de los usuarios, siendo ese un factor que da oportunidad de brindar un servicio diferenciado.

**Posibles servicios sustitutos**

**CUADRO 22 Productos o servicio sustitutos**

VARIABLES	BAJO	MEDIO	ALTO
COMPAÑÍAS DE TAXIS		X	
MOTOS	X		
BUSES			X
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”  
Elaborado por: Manuel T. Lainez L.

Es necesario mencionar competencias que en las labores diarias representan un obstáculo para la compañía “Octubreanos S. A.”, tales como el servicio de motos informales que prestan el servicio de traslado de usuarios al margen de toda legalidad, en cuanto a otras compañías las que existen son pocas, pero si hay muchas cooperativas de taxis que aunque dan el mismo servicio se puede aprovechar al máximo las oportunidades y ventajas.

### **Rivalidad entre Competidores**

La rivalidad entre los competidores define las probabilidades de éxitos en el mercado, cuanto menos competidores se encuentre en un determinado sector, normalmente será viable el logro de objetivos y consecuentemente mayor rentabilidad.

La rivalidad entre competidores nos permitirá comparar a la compañía de taxis “Octubreanos S. A.”, frente a estrategias o ventajas competitivas de otras rivales, de ese modo detectar y procurar la superación mediante el rediseño de estrategias.

**CUADRO 23 Rivalidad entre competidores**

<b>VARIABLES</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
Número de competidores		X	
Diferencia del servicio			X
Estrategias de publicidad	X		
Seguridad	X		
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Fuente: Compañías de taxis convencional “Octubreanos S. A.”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

Al analizar las variables de la rivalidad, se observa una conclusión de tipo alto. Existen Cooperativas y compañías de transporte de taxis en el mercado que brindan el servicio de movilización al igual que nuestra compañía a diferencia, que el servicio deja mucho que desear.

Estableceremos medios publicitarios y de seguridad para la captación de los socios y daremos conocer de la existencia de la Compañía de Transporte de Taxis Convencionales.

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

Tiene como objeto diseñar estrategias que permitan brindar óptimo, oportuno, seguro y de calidad para captar un mayor número de usuarios, incrementando la fidelidad o lealtad, estrategias tales como aumentar la publicidad, marcar una diferencia en el servicio.

**CUADRO 24 Poder de negociación de los consumidores o usuarios**

<b>VARIABLES</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
Número de usuarios		X	
Servicio oportuno a buen costo			X
Personal capacitado y profesional	X		
Calidad y seguridad	X		
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional "Octubreanos S. A."  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez

Analizando el poder de negociación de los usuarios nos presenta resultados de tipo medio, el servicio que presta la compañía "Octubreanos S. A.", mayor tendrá aceptación puesto que se con personal profesional que goza de amplia experiencia y servir con calidad, son las ventajas que se poseen frente a otras compañías o cooperativas en la Provincia de Santa Elena.



## Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores, permite diseñar estrategias destinadas a afinar las relaciones con los proveedores o crear estrategias que nos admitan un mayor control sobre ellos, como es el caso de los concesionarios.

**CUADRO 25 Poder de negociación de los proveedores**

VARIABLES	BAJO	MEDIO	ALTO
Incremento de precios		X	
Modelo de auto		X	
Vida útil del vehículo	X		
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Fuente: Compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”  
Elaborado por: Manuel T. Lainez L.

La compañía de taxis “Octubreanos S. A.”, tiene como principal proveedor las concesionarias de vehículos Chevrolet, empresa que ha facilitado la adquisición y renovación de las unidades a través del tiempo, con financiamiento dando beneficios por gestión de compra respaldadas por la compañía.

### 4.8. Administración estratégica

#### 4.8.1. Misión

Ser la compañía de taxis que lidera el servicio de transporte con alto grado de seguridad, eficiencia y calidad, ofreciendo a los usuarios las mejores condiciones para un traslado oportuno en respuesta a sus esmeros, obteniendo una participación diferenciada que deje como consecuencia un mejor rendimiento económico para los socios.

#### **4.8.2. Visión**

Ser una compañía reconocida por brindar un servicio de confort coordinado que contribuye oportunamente al logro de los objetivos de los usuarios y de sus integrantes.

#### **4.8.3. Objetivo**

##### **4.8.3.1. Objetivo General**

Crear procesos estructurales y organizados, mediante la coordinación de los diferentes recursos para el control efectivo en la toma de decisiones y alcanzar en forma sincronizada la filosofía de la organización.

##### **4.8.3.2. Objetivos específicos**

- Definir el diseño organizacional que se ajuste a los objetivos y actividades de la Compañía logrando eficiencia en el sistema organizacional.
- Elaborar una estructura organizacional que se ajuste a las nuevas exigencias del trabajo de la compañía y del entorno.
- Planteamiento de una administración estratégica que refleje confianza y solidez.
- Establecer las funciones y responsabilidades de los cargos y departamentos que amerite la compañía, para el mejoramiento del servicio que se brinda a la ciudadanía.
- Capacitar a los directivos en cuanto a leyes de tránsito, seguridad vial, régimen tributario, código laboral y servicio al cliente a todos a todos los involucrados directamente.
- Aprovechar las experiencias de los socios y direccionar un potencial en el recurso humano.
- Presupuestar los espacios que amerite el diseño que se está proponiendo.

#### **4.8.4. Estrategias**

Se desarrolla estrategias y tácticas que permitirán la consecución de visión, misión, objetivos y metas trazadas por la organizacional de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”

##### **4.8.4.1. Estrategias corporativas**

Entre las que se presentan las siguientes:

- Definir un diseño organizacional, que se adapte a los cambios rápidos y continuos
- Determinar una estructurar organizacional que permita reaccionar oportunamente a cambios.
- Reestructurar la filosofía organizacional que le permita tener una identidad corporativa clara y determinada.
- Proponer un manual de funciones.
- Brindar capacitaciones que complementen las experiencias existentes, para ser diferenciado por el servicio y lograr una mejor participación en el mercado.
- Realizar divisiones en módulos de oficinas equipadas con tecnologías disponibles

##### **4.8.5. Valores corporativos**

**Lealtad:** Responsabilidad, honestidad y profesionalismo, brindando todos los esfuerzos y capacidad a la organización.

**Servicio:** Disposición permanente en aras del cumplimiento de misión, procurando mejorar las acciones y canales de comunicación.

**Innovación:** Aplicación eficiente de la creatividad y búsqueda de un continuo perfeccionamiento.

**Respeto a las personas:** Respetar en todo momento la integridad humana, sin discriminaciones de ninguna clase.

#### **4.8.6. Cultura organizacional**

Mediante el análisis de la filosofía organizacional se ha definido para la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.” una cultura organizacional que tiene como fundamento una estructura administrativa enfocada atender el campo de la satisfacción de los usuarios, teniendo una visión amplia del entorno que ayude aprovechar las oportunidades que surgen desde donde menos se espera.

La cultura debe influir directamente en que para cada usuario se preste una excelente atención, prestando atención en todos los detalles de sus unidades y de la forma de tratar por parte de los conductores.

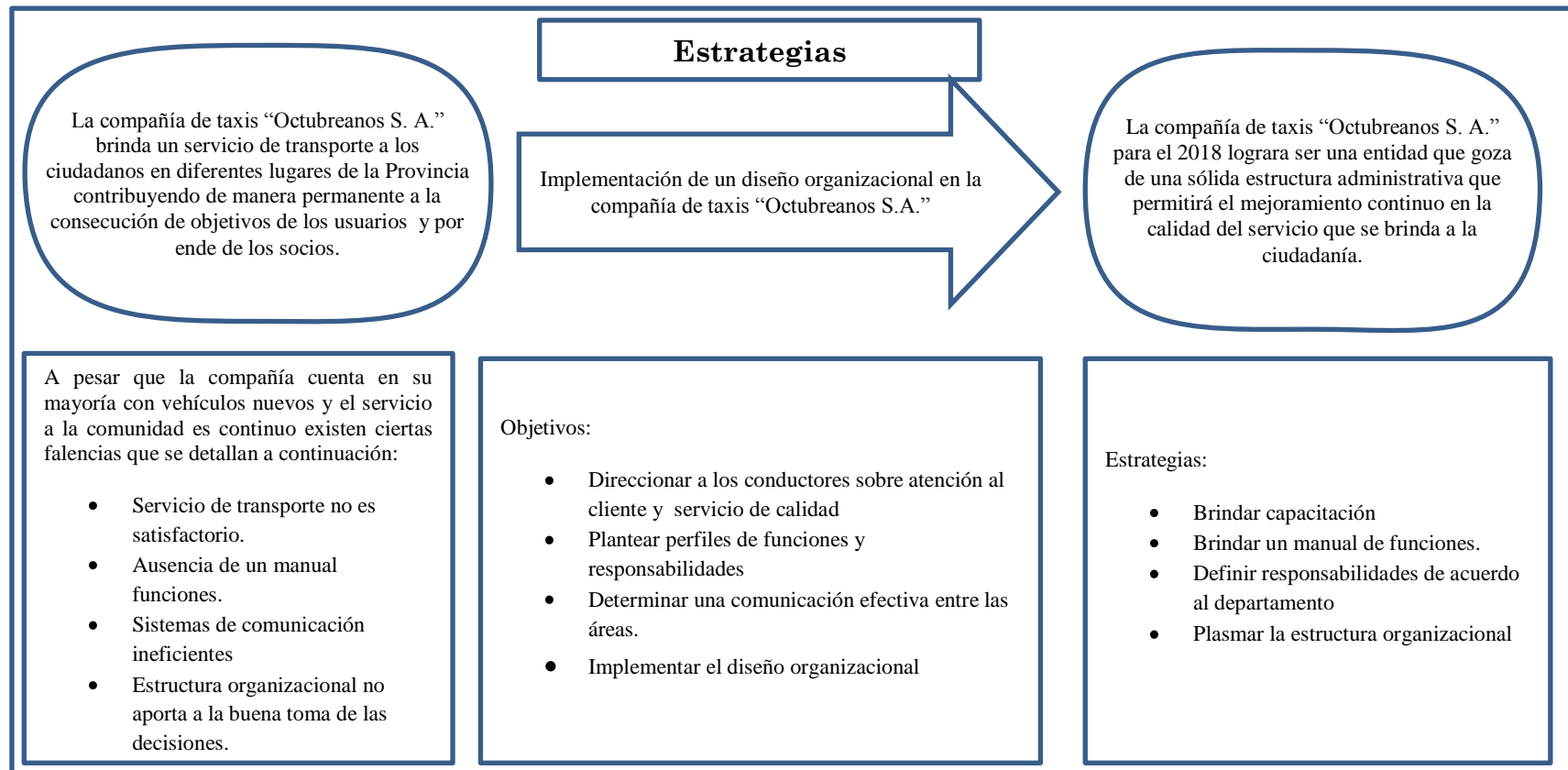
Hacer que diariamente se tenga como meta que cuando un cliente toma una unidad de la compañía todo luzca en perfecto estado, que el pasajero pueda palpar la coordinación en el servicio que está recibiendo, que sienta que no solo va acompañado del conductor sino que toda la organización respalda y está pendiente que su viaje sea de forma oportuna y satisfactoria.

Posesionar en las mentes de los integrantes la importancia de asignación apropiada a prioridades y racionalizar el uso de los recursos en detalles que afecten la experiencia de los clientes tanto en el corto como el largo plazo.

La transportación, seguridad y la satisfacción de los usuarios, en la compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A.” están en primer lugar. Sembrar una cultura servicial en toda la estructura hasta los niveles operativos, la misma que se refleje ante los clientes siendo estos los más importante y las labores de sus integrantes tienen sentidos si realmente están orientadas a satisfacer las necesidades de los pasajeros.

#### 4.8.7. Cuadro de mando integral de la compañía “octubreanos s. a.”

**CUADRO 26 Cuadro de mando integral de compañía “Octubreanos S. A.”**

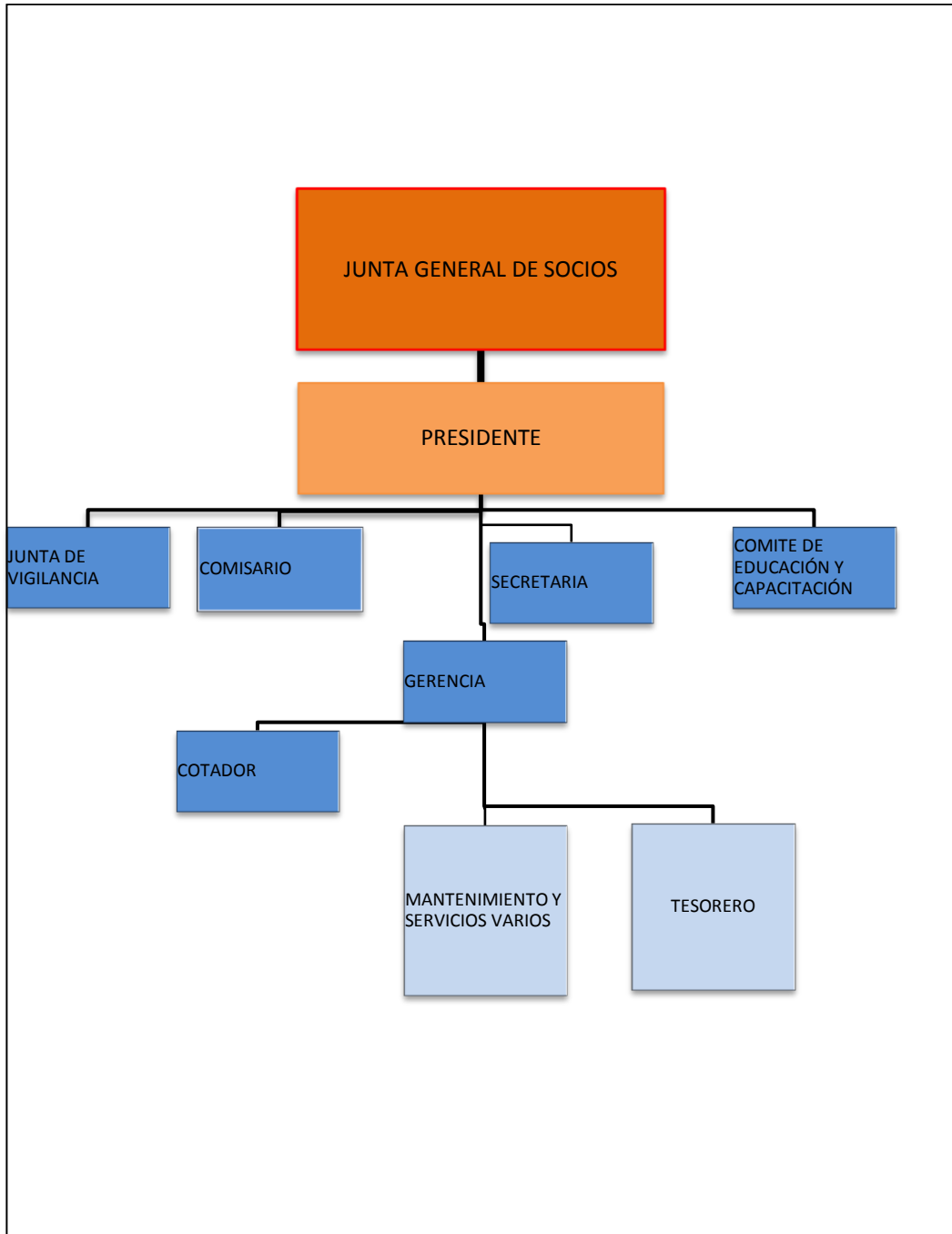


Fuente: Compañía de taxis “Octubreanos S. A.”  
 Elaborado por: Manuel Laínez Laínez.

## Proyección estratégica del diseño organizacional

### 4.8.8. La estructura organizacional de la compañía “Octubreanos S. A.”

**GRÁFICO 27** Estructura organizacional de compañía “Octubreanos S. A.”



Fuente: Compañía de taxis “Octubreanos S. A.”  
Elaborado por: Manuel Láñez Láñez

#### 4.8.9. Elementos de la estructura organizacional

La estructura organizacional planteada muestra la forma que se han ordenado el conjunto de relaciones entre los centros funcionales u operativos que llevan a cabo las tareas o actividades de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, formalizando los flujos de autoridad, decisiones, y los niveles jerárquicos en que estas se ponen en práctica o bien para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización, para que las funciones desarrolladas respondan a la filosofía común que se persigue.

Componentes principales que agrupan funciones, decisiones y tareas específicas:

- **Alta dirección.** En la compañía la alta dirección está representada por el presidente o gerente general que son los que toman las decisiones.
- **Dirección intermedia.** En la compañía el mando intermedio se compone por los responsables asignados de las diferentes áreas.
- **Base operativa.** En la compañía esta fase se centra básicamente al departamento de mantenimiento u otros.
- **Tecnoestructura.** Para la compañía este eje analítico se da por entes como Agencia Nacional de Tránsito y Ministerio de Transporte y Obras Publica, así como Ministerio de Inclusión Económica y social, son estas la entidad los entes reguladores del sector.
- **Estructura de apoyo.** En un determinado momento se necesitara de un asesor experto en temas de compañías de taxis, cuando la misma quiera incursionar en su aumento de cupos.

Unidades organizativas o centros que desarrollan actividades diferenciadas:

- **Unidades directivas jerárquicas.** Una vez definida la estructura organizacional de la compañía de taxis “Octubreanos S.A.”, se centra la autoridad y responsabilidad sobre presidente y gerente.

- **Unidades de gestión funcional.** Está integrada por funcionarios que los regula mediante entidades como: Agencia Nacional de Tránsito y Ministerio de Transporte y Obras Publica, así como Ministerio de Inclusión Económica y Social refleja la ayuda hacia las Compañías que existen a nivel Nacional y Provincial.
- **Unidades de apoyo.** Las unidades de apoyo para la compañía están conformada por asesores externos expertos en temas que guie en un problemas específicos.
- **Unidades operativas.** Las unidades operativas para la compañía, se ve reflejado en la responsabilidad del departamento de mantenimiento y con conocimientos en sistemas de comunicación para que atienda las actividades relacionadas.

Relaciones formales e informales, que conectan o comunican, según la naturaleza de sus papeles, a las personas y grupos que integran la organización.

- 1) **Lineales o de jerarquía.** Los flujos de autoridad, decisiones, y los niveles jerárquicos que se ponen en práctica lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización hasta el menor bajo.
- 2) **Funcionales o de staff directivo.** Estas relaciones están marcadas desde la Presidencia hasta jerarquías inferiores dejando a los socios de la Compañía sin autoridad directa sobre los flujos de trabajo, sin excluirlos de responsabilidades y objetivos.
- 3) **De apoyo y de staff asesor.** Para la compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A.”, es abierta al asesoramiento lo que facilita las relaciones de apoyo y de asesoramiento en líneas jerárquicas, con el propósito de garantizar el buen desempeño o equilibrio en flujos trabajo.



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

El objetivo de la estructura organizacional para la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, es formalizar los flujos de autoridad, decisiones, y los niveles jerárquicos mediante la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización, para que las funciones desarrolladas respondan de forma eficiente.

#### **4.8.11. Estructura orgánica**

La estructura orgánica planteada es 4 niveles divididos de la siguiente forma:

- Nivel directivo, que corresponde al cuerpo central como es la junta general de socios siendo el mayor rango y por lo tanto con más poder dentro de la compañía. Se encuentra compuesto por los propietarios llamados socios y de ellos depende que se lleven a cabo grandes cambios mediante la aprobación o desaprobación de propuestas.
- En segundo nivel se encuentra el ejecutivo dirigido por el presidente y a su cargo se encuentran, el gerente, secretaría, junta de vigilancia, comisario, comité de educación y capacitación. El responsable del cargo en mención debe mantener una comunicación constante tanto descendente como ascendente y tiene como apoyo la secretaria que comparten con gerencia y los departamentos adscritos a presidencia.
- El nivel administrativo en tercer lugar donde se encuentran junta de vigilancia, comisario, comité de educación o capacitación, secretaria y gerencia quienes conforman el staff.
- El nivel operativo se deriva directamente de la gerencia y se caracteriza por el desempeño de actividades cotidianas que surgen en la organización.

#### **4.8.12. Orgánico funcional**

De acuerdo a la nueva estructura organizacional se establece a continuación la descripción de las funciones, responsabilidades, dependencias y relaciones con otros departamentos para cada uno de los puestos que integran la compañía de taxis “Octubreanos S. A.”, del cantón Salinas en la provincia de Santa Elena.

Una vez estudiado el procedimiento de la estructurase procede a diseñar los cargos para lo cual se estableció las siguientes condiciones:

1. Nivel organizacional
2. Nombre del puesto
3. De quién depende, a quién deberá reportarse
4. Subordinado, a quién deberá supervisar
5. Función básica, tareas que deberá cumplir
6. Responsabilidades, como deberá cumplir sus tareas
7. Características requeridas, perfil deseado en el ocupante.

Este manual de puestos tiene como finalidad dejar clara las funciones, responsabilidades e informar al personal que labora actualmente o que llegue a laborar dentro de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”.

**Nivel:** Directivo

**Nombre del puesto:** Asamblea general de socios

**Subordinados inmediatos:** Presidente

Tomar decisiones siempre en base a las junta de accionistas, actuando bajo un formalismo regulado por las normas de sus propios estatutos y de la ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, y los demás reglamento que regulan la compañía, levantando acta de todas ellas con sus respectivas firmas, sellos y llevando un registro de las mismas.

## **Descripción del puesto**

Siendo el de mayor rango y con el más alto poder dentro de la compañía, compuestos por todos los socios y de ellos depende que se lleven a cabo importantes cambios.

## **Funciones**

La junta general de accionistas tiene que cumplir con las siguientes funciones:

- Realizar y verificar la lista de accionistas presentes y representados así como de cualquier otro presente por invitación de la entidad, identificando en virtud de qué asisten sus componentes principales.
- Designar presidente y secretario de la compañía y fijar sus retribuciones.
- Conocer y aprobar el balance general, que irá acompañado del estado de pérdidas y ganancias y de los informes de gestión que sean presentados por el presidente o gerente.
- Determinar los beneficios sociales, tomando a consideración la propuesta que surgen del nivel ejecutivo.
- Determinar la amortización de acciones, siempre y cuando se cuenta con utilidades líquidas disponibles para el pago de dividendos.
- Tomar decisiones en cuanto aumento o disminución de capital suscrito y de cualquier reforma de estatutos si lo existiera.
- Selección de auditores, asesores externos en caso de ser requeridos.
- Ejercer las demás funciones que estén establecidas en la ley y en los estatutos de la compañía.
- Velar por la presentación, aprobación de los balances y cuentas anuales y cualesquiera otros documentos presentados por el cuerpo ejecutivo.
- Velar por la transparencia y cumplimiento de las obligaciones de accionista, comprobando y ratificando en el acta.

**Nivel:** Ejecutivo

**Nombre del puesto:** Presidencia

**Subordinados inmediatos:** Gerente, secretaría, junta de vigilancia, comisario, comité de educación y capacitación.

### **Descripción del puesto**

El Presidente puede tener actitudes variantes y puede dar más peso a algunas actividades sobre otras, pero su objetivo siempre serán las funciones y necesidades de la compañía para cumplir con los objetivos y metas.

### **Funciones**

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Presidir las sesiones de la asamblea y de la junta directiva, suscribiendo las respectivas actas.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la asamblea
- Apoyar las actividades de la compañía.
- Firmar cheques en forma conjunta con gerente, contador y tesorero.
- Presentar a la junta directiva, el informe semestral de actividades.
- Sugerir a la asamblea y a la junta directiva los medios y acciones que considere para la buena gestión de la compañía.
- Ejercer las demás atribuciones del reglamento correspondientes.
- Administra las relaciones interpersonales
- Tomar decisiones.
- Responsable de conseguir buenos resultados.

**Nivel:** Administrativo.

**Nombre del puesto:** Consejo de vigilancia.

**Subordinados inmediatos:** Vocal principal y suplente.

## **Descripción del puesto**

El consejo de vigilancia es una instancia de gran importancia creada con el propósito de garantizar la democracia y la transparencia en la compañía, por ello la elección de sus integrantes requiere de socios idóneos para trabajar en beneficio de todos sus integrantes y usuarios.

## **Funciones**

La función principal de los integrantes de este consejo es:

- Adecuado y oportuno control.
- Fiscalización constructiva de todo aquello que compete a la gestión de la compañía.
- Acceder a toda la información que considere necesario y verificar el buen cumplimiento de sus funciones.
- Hacer observaciones en los niveles correspondientes presidencia y gerencia. Las diferencias de opinión con otras áreas no son motivo para paralizar las actividades de la compañía.
- Análisis de las acciones y decisiones de los niveles de decisión y gestión para hacer propuestas que mejoren resultados.
- Su elección es decisión de una asamblea general de socios.

**Nivel:** Administrativo

**Nombre del puesto:** Comisario

## **Descripción del puesto**

El comisario nombrado tiene un derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones de la sociedad. Pueden examinar los libros, la correspondencia y en general, todos los documentos de la compañía.

## **Funciones**

Revisar que la documentación legal como: actas constitutivas, actas de asambleas ordinarias y extraordinarias, entre otros documentos.

- Revisar políticas a seguir, sistemas de registros contables, relaciones contractuales con terceros y formas de financiamientos.
- Rendir anualmente a la asamblea general de socios un informe de veracidad, sustentabilidad de la información entregada por presidente y gerente a la asamblea.
- Revisar la información mensual financiera de compañía, como: estados financieros, presupuestos del año con los reportados, auxiliares contables, cuentas por cobrar, cuenta por pagar, conciliaciones bancarias etc.
- Analizar la información referente a estabilidad, solvencia, liquidez.
- Verificar sistemas de controles internos y si los objetivos cumplieron o no.
- Emitir un informe sobre los balances.

**Nivel:** Administrativo

**Nombre del puesto:** Gerente

**Subordinados inmediatos:** Contador y tesorero

## **Descripción del puesto**

Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la compañía, además de contratar al recurso humano adecuado.

## **Funciones**

- Definir las políticas, procedimientos, metas y objetivos de la compañía junto con el presidente.

- Redactar reglamento interno.
- Definir estructura orgánica de la compañía.
- Dictar las normas que sean necesarias para su funcionamiento sustentándose en leyes y ordenanzas vigentes.
- Plantear proyectos programas de trabajo al presidente de la compañía.
- Tomar las decisiones, como avalar los proyectos, las estrategias y los cursos alternativos de acción para el crecimiento.
- Aprobar los procedimientos de las compras, calidad del producto y el precio adecuado.
- Realiza evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los departamentos.
- Buscar junto al presidente mecanismos de capitalización, que se concreten ganancias, compras ventas.
- Búsqueda de nuevas inversiones para obtener mejor capital.
- Busca mejoras constantes en la calidad del servicio, así como un incremento de clientes fijos.
- Crear los empleos que juzgue necesarios para el buen servicio de la compañía.
- Señalar funciones.
- Fijar las remuneraciones y removerlos libremente, lo mismo que resolver sobre la renuncia o licencia de esos empleados.

**Nivel:** Administrativo

**Nombre del puesto:** Comité de educación y capacitación

**Descripción del puesto**

En toda compañía de transporte es indispensable un comité de educación que tiene la responsabilidad de impulsar permanentemente la capacitación integral de todos los socios de la compañía y de los miembros de la comunidad donde funciona.

## **Funciones**

- Organización de cursos de capacitación, seminarios, reuniones, para todos los socios y demás integrantes, donde se traten aspectos relacionados con educación, atención al usuario, seguridad vial, entre otros.
- Realizar encuestas entre los socios y la comunidad para conocer sus opiniones e inquietudes sobre aspectos sociales, económicos y administrativos de la compañía.
- Organización de grupos de estudio entre los socios y/o conductores.
- Edición de boletines, periódicos, hojas volantes, a través de los cuales se mantenga la comunicación permanente entre todos los involucrados y la alta dirección.
- Realización de actividades culturales.
- Campañas de alfabetización.
- Dar a conocer a la Compañía entre los miembros de la comunidad.
- Anualmente el comité de educación y capacitación deberá elaborar un plan de actividades educativas a desarrollar en la compañía con su correspondiente presupuesto de ingresos y gastos.

**Nivel:** Administrativo

**Nombre del puesto:** Secretaria

## **Descripción del puesto**

La secretaria es un elemento que mantiene la cohesión principalmente entre la Presidencia, la gerencia, departamento de vigilancia, comisario y departamento de educación y capacitación. Proveyendo apoyo a esta variedad de empleados y departamentos.

La secretaria debe contar con una educación formal que abalancen principalmente conocimientos de computación y otras habilidades relacionadas con la oficina.



## **Funciones**

- Coordinar el propio trabajo con el de las demás áreas, a través de la colaboración y el intercambio de ideas y recursos.
- Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas con los demás proporcionando un marco de responsabilidad.
- Reconocer y aprovechar el talento de los demás.
- Integrarlos y lograr mayor efectividad en equipo de trabajo.
- Concretar y manejar citas de sus jefes inmediatos.
- Contestar los teléfonos, pasar comunicaciones y anotar recados.
- Deberá estar informada de los acontecimientos importantes de la compañía.
- Comunicación por escrito, verbal y telefónicamente de asuntos de importancia.
- Dar por teléfono recados rutinarios o especiales.
- Hacer reservaciones y coordinar eventos que ameriten en la compañía
- Manejar el archivo (general y personal).
- Marcar los papeles importantes y conservar un archivo especial.
- Manejar y mantener al día agendas, directorios, tarjeteros y afines.

**Nivel:** Administrativo

**Nombre del puesto:** Contador

**Subordinados inmediatos:** Gerente

## **Descripción del puesto**

Desarrollar la contabilidad interna de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, aplicando las normas y procedimientos vigentes para tener una oportuna y confiable información que permita evaluar y tomar de decisiones en base a los recursos financieros de la compañía sin apartarse de las obligaciones ante entidades gubernamentales.

## **Funciones**

- Elaborar los estados financieros mensuales, semestrales y anuales con sus respectivos anexos.
- Efectuar el análisis de los resultados de cada uno de los estados financieros mensuales y anuales de la compañía.
- Elaborar las declaraciones de impuesto a la renta mensuales, retención en la fuente y bimestrales de impuesto al valor agregado y velar por su oportuno pago y presentación de soportes contables.
- Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales de los pagos declaración anual de renta y complementarios, la preparación de la información en medios magnéticos.
- Preparar el informe anual a la Superintendencia de Compañías.
- Colaborar con otras áreas en lo que requieran en materia contable.
- Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y los libros auxiliares conforme a las leyes vigentes.
- Velar por el registro oportuno de los libros oficiales y mantener al día mayor y balances, diario e inventarios y los libros auxiliares.
- Velar por el registro oportuno en la Cámara de Comercio del libro de actas y el de registro de socios y de junta directiva si la hay; mantener al día su impresión.
- Llevar el control de las cuentas por pagar y anticipos varios, estando pendiente de sus fechas de pago y evitar acumular deudas.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Registrar la información relacionada con activos fijos.
- Ajustes integrales por inflación y depreciaciones de los mismos.
- La realización de arqueos a caja chica, caja principal y cheques.
- Revisión mensual de la nómina y pagos de aportes.
- Facilitar la información contable a departamentos relacionados.
- Velar por el uso adecuado del presupuesto.

**Nombre del Puesto:** Tesorero

### **Descripción del puesto**

La persona a desempeñar el cargo debe gozar la alta calidad moral y profesional. El cargo de tesorero depende funcional y jerárquicamente del gerente, sin embargo su reporte se extiende hasta el contador, presidente, junta de vigilancia, comisario y junta general de socios.

### **Funciones**

- Recaudar todos los recursos por aportación de los socios diariamente.
- Registrar su firma en las instituciones bancarias en la que la compañía tenga cuenta corriente y firmar los cheques conjuntamente con el presidente.
- Llevar el registro individual de aportes, ahorros y cartera de créditos de asociados.
- Llevar diariamente de flujo de efectivo e informar al gerente sobre los excesos de liquidez para la toma de decisiones al respecto.

#### **4.8.13. Sistema de capacitación**

Este estudio añade para la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, capacitaciones como una estrategia que permitirá asegurar la satisfacción de los usuarios.

Capacitaciones específicas para área ejecutiva y admirativa:

- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

- Código de trabajo
- Conceptos contables y financieros
- Tributación, declaraciones e impuesto a la renta en los que incurren las Compañías de Taxis.
- Motivación.
- Servicio al cliente.
- Relaciones humanas

Se ha considerado las siguientes capacitaciones dirigidas a todos los socios y colaboradores:

- Artículos básicos de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- Como ganar más clientes.
- Reglamento, políticas y procedimientos de la compañía.
- Servicio al cliente.
- Relaciones humana.

En el área operativa se darán capacitaciones respecto a:

- Servicio al cliente.
- Servicios varios.
- Manual de procedimientos.
- Conducta general.

Todas estas acciones están enfocadas a la creación de una cultura organizacional y servicial en los participantes directamente relacionados con la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, del cantón Salinas, para de esta forma contribuyan alcanzar los objetivos planteados a mediano y largo plazo.

#### 4.8.14. Presupuesto Organizacional

**CUADRO 27 Presupuesto de instalaciones en compañía “Octubreanos S. A.”**

<b>INSTALACIÓN DE OFICINAS EN COMPAÑÍA DE TAXIS CONVENCIONAL “OCTUBREANOS S. A.”.</b>			
<b>Objetivo:</b> implementar módulos que dividan los espacios de oficinas, cada una con sus respectivas herramientas tecnológica que aporten con el mejoramiento de la gestión administrativa.			
<b>Áreas:</b>	Ejecutiva, administrativa y operativa.		
<b>Tiempo estimado de ejecución en Obra:</b>	24 días laborables		
<b>Costo total de Obra:</b>	\$ 12.600,00		
<b>ÁREA:</b>	EJECUTIVA		
<b>CANT. :</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR UNIT.</b>	<b>COSTOS TOTAL</b>
1	Adecuación e instalación de oficina		\$ 800,00
1	Equipo de computación		500,00
1	Muebles de oficina		450,00
<b>ÁREA:</b>	ADMINISTRATIVA		
<b>CANT. :</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR UNIT.</b>	<b>COSTOS TOTAL</b>
1	Adecuación oficina de Gerencia		\$ 500,00
1	Adecuación oficina Vigilancia		500,00
1	Adecuación oficina Secretaria		500,00
1	Adecuación oficina Capacitación		500,00
1	Adecuación oficina Contable		500,00
5	Equipos de computación	\$ 500,00	2.500,00
5	Muebles de oficina	400,00	2.000,00
<b>ÁREA:</b>	OPERATIVA		
1	Adecuación para implemento necesario	\$ 200,00	\$ 200,00
	Equipos		150,00
	Muebles		200,00
<b>IMPLEMENTOS NECESARIOS PARA TODAS LAS ÁREAS</b>			
1	Instalación de redes y enlaces		\$ 500,00
1	Instalación de un sistema administrativo y de control		1.500,00
1	Proyector de imagen		700,00
1	Sistema de audio para reuniones		600,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 12.600,00</b>

Fuente: Compañía de taxis “Octubreanos S. A.”,  
Elaborado por: Manuel Láñez Láñez.

#### 4.8.15. Resultados de efectividad

**CUADRO 28 Capacitación área ejecutiva**

<b>Capacitación a presidente y gerente</b>						
<b>Objetivo:</b> capacitar a los directivos mediante módulos de temas que conciernen al correcto desenvolvimiento de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A.”.						
<b>ÁREA:</b>		Ejecutiva y administrativa		<b>Costo Total</b>		<b>\$ 750,00</b>
<b>ÁREA</b>	<b>PUESTO</b>	<b>MÓDULOS</b>	<b>TEMAS</b>	<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>	<b>LOGÍSTICA</b>	<b>COSTOS</b>
Ejecutiva y administrativa	Presidencia y gerencia	Tránsito y seguridad vial	Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial	6 horas ( 2 horas por día)	Sala de reuniones de la compañía de taxis “Octubreanos S. A.”	\$ 300,00
		Economía popular y solidaria	Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Motivación y servicio al cliente.	4 horas ( 2 horas por día)		\$ 200,00
		Código laboral	Código de trabajo	2 horas ( 2 horas por día)		\$ 100,00
		Finanza, contable y tributaria	Conceptos contables y financieros Tributación, declaraciones e impuesto a la renta en los que incurren las Compañías de Taxis.	4 horas ( 2 horas por día)		\$ 150,00

Fuente: Compañía de taxis “Octubreanos S. A.”  
Elaborado por: Manuel Láinez Láinez

### CUADRO 29 Capacitación áreas administrativas

Capacitación a consejo de vigilancia, comisario, educación, contador y secretaria						
<b>Objetivo:</b> Capacitar a los responsables del área administrativa mediante módulos de temas básicos que conciernen a las actividades de la compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A.”						
<b>ÁREA:</b>		Administrativa.		<b>Costo Total</b>		<b>\$ 600,00</b>
ÁREA	PUESTO	MÓDULOS	TEMAS	TIEPO DE DURACIÓN	LOGÍSTICA	COSTOS
Administrativa	Consejo de Vigilancia Comisario Educación Contador Secretaria	Tránsito y seguridad vial	Artículos básicos de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial	3 horas ( 1 horas por día)	Sala de reuniones de la compañía de taxis “Octubreanos S. A.”	\$ 200,00
		Reglamento interno y políticas	Reglamento, políticas y procedimientos de la compañía.	2 horas ( 1 horas por día)		\$ 150,00
		Atención al cliente	Servicio al cliente.	2 horas ( 2 horas por día)		\$ 150,00
		Finanza, contable y tributaria	Actualizaciones tributarias y nuevos procedimientos en manejo de información	1 horas		\$ 100,00

Fuente: Compañía de taxis “Octubreanos S. A.”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez.

#### 4.8.15.1. Plan de acción

**CUADRO 30 Plan de acción de la compañía de taxis convencional  
“Octubreanos S. A.”**

Plan de acción				
Problema principal				
¿Cómo influye la estructura organizacional en la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa de la Compañía de Taxis “Octubreanos S. A.” del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena?				
<b>Fin del proyecto:</b>		<b>Indicadores:</b>		
Elaborar un diseño organizacional para la compañía de taxis “Octubreanos S. A.”		Diagnóstico organizacional actual de la compañía Definir un manual de funciones para los departamentos existentes y los que ameriten en la compañía.		
<b>Propósito del proyecto:</b>		<b>Indicadores:</b>		
Entregar a la compañía de taxis “Octubreanos S. A.”, este estudio que propone mejorar su gestión administrativa.		Elaborar un análisis interno y externo para definir los parámetros que permitan mejorar las funciones administrativas por medio de la estructura organizacional.		
Programas	Objetivos específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades
Gestión Administrativa	Realizar un diseño organizacional que se ajuste a los objetivos y actividades de la compañía, logrando eficiencia en el sistema organizacional.	Análisis situacional	Definir un diseño organizacional, que se adapte a los cambios rápidos y continuos.	Diseño organizacional
	Elaborar una estructura organizacional que se ajuste a las nuevas exigencias del trabajo de la compañía y del entorno.		Determinar una estructura organizacional que permita reaccionar oportunamente a cambios.	Estructura organizacional
	Planteamiento de una administración estratégica que refleje confianza y solidez		Reestructurar la filosofía organizacional que le permita tener una identidad corporativa clara y determinada.	Misión, Visión, Objetivos
	Establecer las funciones y responsabilidades de los cargos y departamentos que amerite la compañía, para el mejoramiento del servicio que se brinda a la ciudadanía.		Proponer un manual de funciones.	Definición de puesto, funciones
Capacitación y asesoramiento	Capacitar a los directivos en cuanto a leyes de tránsito, seguridad vial, régimen tributario, código laboral y servicio al cliente a todos a todos los involucrados directamente.		Brindar capacitaciones que complementen las experiencias existentes, para ser diferenciado por el servicio y lograr una mejor participación en el mercado	Capacitación y asesoría
Presupuesto	Presupuestar los espacios que amerite el diseño que se está proponiendo.		Realizar divisiones en módulos de oficinas equipadas con tecnologías disponibles.	Costear recursos necesarios.

Fuente: Compañía de taxis “Octubreanos S. A.”  
Elaborado por: Manuel Laínez Laínez



#### **4.9. Conclusiones**

La compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, durante 7 años que ha venido laborando, se ha conducido bajo las experiencias y conocimientos adquiridos en sus trayectorias laborales. El no aplicar conocimientos científicos hace que se incurra en procedimientos y toma de decisiones erradas lo que afecta seriamente la gestión administrativa, el uso de recursos y por ende se incurre en gastos no planificados.

El no contar con una estructura organizacional que se ajusta a las necesidades de la compañía de taxis “Octubreanos S. A.”, ha provocado que sus empleados no tengan claro su ubicación jerárquica dentro de la misma y las relaciones con las demás áreas de trabajo a fines.

Carecer de un manual de funciones y responsabilidades en cada área de trabajo retrasa las actividades y por ende se deja se ignora tareas importantes que competen a una áreas determinada y las misma son cargadas a otros puestos de trabajo, creando un desequilibrio laboral.

La falta de capacitación continua ha hecho que se muchos de sus integrantes se mantengan rezagados en nuevas formas de dirección, gestión administrativa, control de actividades y la prestación de un servicio seguro y eficiente.

La inexistencia de una filosofía organizacional de que valla enlazada con los objetivos de la organización, la de sus integrantes y cambios que vive en mercado conlleva a no contribuir conjuntamente a la consecución de la misma.

La compañía de taxis “Octubreanos S. A.”, para cumplir con sus metas a mediano y largo plazo debe estructurar direccionar y distribuir eficientemente sus recursos, permitiendo ser eficientes en cada actividad que se desempeña, haciendo de estos aportes importantes para el cumplimiento de objetivos metas oportunamente.

#### **4.10. Recomendaciones**

Que desde la junta general se dé a conocer a todos los involucrados directamente con la compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, la misión, visión, valores, objetivos y la forma en que estos se van a ir cumpliendo, para crear una cultura organizacional que contribuya de forma conjunta a la consecución de la filosofía institucional y por el ande al logro de las metas.

Es importancia implementar la estructura organizacional basada en el modelo de Richard Daff que este estudio ha planteado, debido a que la misma está basada en delimitar la jerarquía y dependencia de cada área de trabajo, en donde se describe funciones y responsabilidades que son necesarias para la eficiente gestión administrativa.

La compañía de taxis convencional “Octubreanos S. A.”, para la consecución de sus objetivos planteados a cortos, mediano y largo plazo debe de organizar y distribuir correctamente sus recursos, tanto materiales, económicos y humanos para un trabajo eficiente que permita el desarrollo institucional.

Se recomienda tomar capacitaciones en la gestión administrativa, siendo necesarios para la aplicación de este estudio conocimientos sobre el diseño organizacional, estructura y sus implicaciones para la correcta aplicación. Por otra parte es importante que todos sus integrantes sean capacitados en conocimientos que requiere cada actividad que desempeñan para lograr eficiencia administrativa y brindar un servicio de calidad.

Se recomienda la remodelación de oficinas, para lo cual se sugieres la construcción de módulos de trabajo que permitan el desempeño óptimo de las actividades sin afectar las funciones de otros departamentos y que por lo contrario la misma contribuya a un trabajo diario coordinado y ordenado que aporte con el cumplimiento de actividades y por ende de los objetivos y metas.

#### 4.11. Bibliografía

- Arias, F. (2006). Metodología de la Investigación. México. Editorial Pearson
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación. (3era ed.). Colombia. Editorial Pearson.
- Benjamín, F. (2007). Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del cambio. (2da Ed.). México. Editorial Pearson
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración (7ma Ed.). México. Editorial Mc Graw-Hill
- Daft, R. (2007). Teoría y Diseño Organizacional (9na Ed.). Cengage Learning Editores
- Daft, R. (2006). Introducción a la Administración (4ta Ed). México.
- Don, H. (2009). Comportamiento Organizacional (12va Edición). Cengage Learning Editores
- Gareth, J. (2008). Teoría Organizacional Diseño y Cambio en la Organizaciones
- Gómez, M (2006). Introducción a la Metodología de la Investigación
- Hernandez, R (2007). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw-Hill
- Robbins, S. (2007). Fundamentos del Comportamiento Organizacional (7ma Ed.). Prentice-Hall Hispanoamericana S. A.
- Rodrigues, D. (2006). Gestión Organizacional. Edición ilustrada.

## **Páginas de internet**

<http://gestionorganizacional.wordpress.com/pag1/estructura-organizacional/>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>

<http://www.definicion.org/manual-de-organización>

<http://mdjesus.wordpress.com/2010/06/25/tipos-de-manuales-administrativos/>

[http://www.adeudima.com/?page\\_id=126](http://www.adeudima.com/?page_id=126)

<http://comisarioscladez.blogspot.com/>

<http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>

<http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>

<http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>

<http://pyme.lavoztx.com/cuatro-elementos-basicos-de-la-estructura-organizacional-4219.html>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Mision-y-Vision-Organizacional/1078372.html>

[http://www.elcomercio.ec/reportajes/taxismo-invade-calles-avenidas\\_0\\_501549905.html](http://www.elcomercio.ec/reportajes/taxismo-invade-calles-avenidas_0_501549905.html)

**ANEXOS**

<b>PRESUPUESTO ANUAL</b>			
<b>INGRESOS:</b>		<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
APORTACIONES 37 SOCIOS POR \$ 60,00 MENSUALES C/U.		2220	26640
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>2220</b>	<b>26640</b>
<b>EGRESOS:</b>			
SUELDO PRESIDENTE		350	4200
SUELDO GERENTE		330	3960
SECRETARIA		318	3816
COMISARIO		170	2040
CONTADOR		170	2040
DECIMO TERCER SUELDO		79,5	954
DECIMO CUARTO SUELDO		79,5	954
APORTE PATRONAL		115	1380
ARRIENDOS		140	1680
ENERGIA		20	240
UNION		10	120
COOPERATIVAS			
CAMARA DE COMERCIO		5	60
VIATICOS Y MOVILIZACION		75	900
IMPREVISTOS		125	1500
REFRIGERIOS		25	300
CELULAR		21	252
MANTENIMIENTOS		20	240
UTILES DE OFICINAS- COPIAS		30	360
UTILES DE ASEO Y LIMPIEZA		15	180
VARIOS		10	120
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>1949</b>	<b>25296</b>

Presupuesto anual de la compañía Octubreanos S.A.



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

Buenos días, tardes, noches, soy estudiante de la Carrera Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Península de Santa Elena, le pido me conceda unos minutos para realizarle unas preguntas. La intención de la presente encuesta es poder levantar información para evidenciar la necesidad de la implementación de un diseño organizacional para la compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A.”, la información que pueda facilitarme será de gran ayuda e importancia.

**Formulario para encuesta a usuarios**  
**compañía de taxis “Octubreanos S. A.”**

1. Nacionalidad :		2. Edad		3. Género	M <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>
4. Estado Civil	Soltero <sub>1</sub>	Casado <sub>2</sub>	Divorciado <sub>3</sub>	U. Libre <sub>4</sub>		
5. En qué ciudad vive?	Santa Elena <sub>1</sub>	La libertad <sub>2</sub>	Salinas <sub>3</sub>	Otro <sub>4</sub>		
6. ¿Utiliza como medio de transporte taxis?	Si		si su respuesta es No termina la encuesta.			
	No					
7. ¿Qué tipos de taxis utiliza?	Taxis amarillos		Taxis amigos			
8. ¿Qué cooperativas de taxis utiliza?						
9. ¿En qué se fija al momento de utilizar un taxi?						
10. ¿Le gustaría utilizar una cooperativa de taxis que tenga una estructura organizacional bien definida?						
Comente.						
11. ¿Qué servicio le gustaría que le ofrezca una compañía de taxis?						



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

Buenos días, tardes, noches, soy estudiante de la Carrera Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Península de Santa Elena, le pido me conceda unos minutos para realizarle unas preguntas. La intención de la presente encuesta es poder levantar información para evidenciar la necesidad de la implementación de un diseño organizacional para la compañía de taxis convencional “Octubreanos S.A.”, la información que pueda facilitarme será de gran ayuda e importancia.

**Formulario para encuesta interna**  
**compañía de taxis “Octubreanos S. A.”**

12. Nacionalidad:		13. Edad		14. Género	M1	F2
15. Estado Civil	Soltero1	Casado2		Divorciado3	U. Libre4	
16. En qué ciudad vive?	Santa Elena1	La libertad2		Salinas3	Otro4	
17. ¿Cuál es su cargo dentro de la compañía?	Socio1			Contador4		
	Presidente2			Comisario5		
	Gerente3			Chofer6		
18. ¿El desenvolvimiento que ha tenido la compañía hasta los actuales momentos es:?	Excelente1			Bueno3	Malo5	
	Muy bueno2			Indiferente4	Muy malo6	
19. ¿Qué áreas o departamentos cree ud. que debe tener la compañía?	Financiera1			Recursos Humanos3		
	Administrativa2			Atención al cliente4		
20. ¿Con qué frecuencia cree que la compañía debería hacer reuniones con el personal para llevar un seguimiento de actividades?	Semanal1			Mensual3		
	Quincenal2			Trimestral4		
21. ¿Ha escuchado sobre diseños organizacionales y sus consecuencias? Comente.					Si1	No2

22. ¿Piensa Ud. Que existe coordinación en el servicio que prestan los taxistas a la comunidad? ¿Por qué?	Si1		No2	
23. ¿Qué áreas de la compañía le gustaría que sea mejor planificada? ¿Por qué?	Administrativa1		Otr os3	
24. ¿Cree Ud. Que la actual organización de la compañía es eficiente?	Si1			
	No2			
25. ¿Cree Ud. Que se pueda mejorar el servicio que se ofrece?	Si1			
	No2			
26. ¿Le gustaría que exista un diseño organizacional que valla enlazado a los objetivos y metas de la compañía?	Si1			
	No2			
27. ¿Está de acuerdo con que la compañía necesita un mejor direccionamiento empresarial? ¿Por qué?	Si1			
	No2			
28. ¿Está de acuerdo con la implementación de un diseño organizacional para la compañía de taxis Octubreanos S.A., la misma que se ajuste mejor a la realidad actual de la misma?	Si1			
	No2			





Oficinas de Compañía de taxis convencional "Octubreanos S. A."



Vehículos de la compañía de taxis convencional "Octubreanos S. A."