



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA  
PENINSULAR DE TRANSPORTE UNIVERSITARIO  
COPENUN S.A. CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA  
AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: VERÓNICA IRENE BALÓN LINDAO  
TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA  
PENINSULAR DE TRANSPORTE UNIVERSITARIO  
COPENUN S.A. CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA  
AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

AUTORA: VERÓNICA IRENE BALÓN LINDAO  
TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 20 de octubre del 2013

### **APROBACIÓN DE TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA PENINSULAR DE TRANSPORTE UNIVERSITARIO COPENUN S.A DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013”, elaborado por Sra. Verónica Irene Balón Lindao, egresada 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 Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

---

Ing. Sofía Lovato Torres MBA  
TUTORA

## DEDICATORIA

Quiero dedicar mi trabajo a todas aquellas personas que hicieron posible su realización.

A mis padres por el apoyo incondicional que me brindaron durante mi etapa estudiantil.

A mi esposo por su apoyo y comprensión, quien siempre estuvo animándome a seguir para cumplir mis metas.

A mis queridos maestros por sus conocimientos impartidos durante estos cinco años de estudio por la paciencia.

A mis mejores amigos que siempre me brindaron su apoyo durante la carrera estudiantil.

A los miembros de la Compañía Peninsular de Transporte Universitario por la disponibilidad en brindar las facilidades y proporcionar la información necesaria para la ejecución del Proyecto.

Verónica Irene. Balón L.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente agradecer a Dios Todopoderosos por la sabiduría, y sus dones que nos permiten desarrollar cada una de las capacidades que tiene el ser humano y por la vida que nos otorga día a día ya que sin su ayuda y bendición no sería posible alcanzar mis metas.

Agradezco a cada uno de los docentes que impartieron sus conocimientos por la paciencia que tuvieron al enseñarnos.

A mi tutora por la orientación y enseñanza brindada en la elaboración de mi proyecto.

Verónica I. Balón Lindao

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

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

---

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.  
PROFESORA TUTORA

---

Econ. Karina Bricio Samaniego, MSc.  
PROFESORA DE ÁREA

---

Abg. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA  
PENINSULAR DE TRANSPORTE UNIVERSITARIO  
COPENUN S.A. CANTÓN LA  
LIBERTAD, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA  
AÑO 2013**

Autora: Verónica Balón Lindao  
Tutora: Ing. Sofía Lovato Torres. MBA.

**RESUMEN**

El objetivo de este análisis consiste en elaborar un Diseño Organizacional que permite mejorar la gestión administrativa de la Compañía Peninsular de Transporte Universitario “COPENUN” S.A., ya que actualmente las funciones dentro de la organización no son claras lo que provoca que exista confusión y retraso de las tareas por parte de la administración debido a la inexistencia de una estructura organizacional eficiente para esto se realiza un estudio de las dimensiones organizacionales y estructurales, por lo que se propone implementar un Diseño Organizacional dentro de la compañía. La investigación aplicada es descriptiva utilizando método de investigación deductivo, el cual permitirá realizar una investigación descriptiva mediante la recolección de datos veraz y confiable, se utilizó un cuestionario con preguntas que nos den la oportunidad de conocer que criterios tienen los clientes usuales del servicio prestado y de igual forma entrevistas realizadas a la parte administrativa y socios con el fin de conocer más a fondo cómo está la organización en cuanto a sus funciones, luego se realizó el respectivo análisis haciendo uso del programa SPSS, el cual, ordena y tabula de manera más fácil y rápida proporcionando el análisis de los resultados de forma inmediata. La implementación de un Diseño Organizacional para la compañía COPENUN S.A., logrará que esta sea más competitiva con el establecimiento de estrategias, lineamientos claros, división de trabajo, objetivos, misión, visión, valores definiendo una estructura organizacional, con el propósito de mejorar la calidad de servicio que otorga a los usuarios, implementando programas de capacitación en relaciones humanas, atención al cliente a todo el personal que labora dentro de la organización lo cual será un beneficio, a su vez programar proyectos que forjen cambios productivos en la organización con el fin del cumplimiento de los objetivos empresariales.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DE TUTOR .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO.....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
ÍNDICE DE FOTOS .....	xviii
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>3</b>
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
EVALUACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	5
JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....	5
JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	5
JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	5

OBJETIVOS .....	6
OBJETIVO GENERAL .....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
HIPÓTESIS.....	6
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	7
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
1.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL (VARIABLE INDEPEDENTE).....	8
1.1.1. Diseño Organizacional .....	8
1.1.2. Importancia del Diseño Organizacional.....	8
1.1.3. Cultura Organizacional .....	8
1.1.4. La estructura organizacional .....	9
1.1.5. Elementos de la estructura organizacional.....	9
1.1.6. Objetivo de la estructura Organizacional.....	11
1.1.7. Tipos de estructura organizacional.....	12
1.1.8. Dimensiones del Diseño Organizacional .....	14
1.1.9. Políticas Organizacionales .....	15
1.1.11. Tipos de manuales.....	16
1.1.12. Modelos de Diseños Organizacional.....	17
1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	21
1.2.1. Organización .....	21
1.2.2. Importancia de la Organización .....	21
1.2.3. Principios de la Organización .....	21
1.2.4. Elementos de la Organización.....	22
1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA (VARIABLE DEPENDIENTE) ...	23

1.3.1.	Concepto de Gestión Administrativa .....	23
1.3.2.	Elementos de la gestión administrativa.....	23
1.3.3.	Empresa u Organización .....	24
1.3.4.	Antecedentes de la Compañía “COPENUN” .....	24
1.3.5.	Actividad económica.....	24
1.4.	PROYECCIÓN ESTRATÉGICA .....	25
1.4.1.	Misión .....	25
1.4.2.	Visión .....	25
1.4.3.	Objetivos corporativos .....	25
1.4.4.	Estrategias .....	25
1.5.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	25
1.5.1.	Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI .....	26
1.5.2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE .....	27
1.5.3.	Matriz FODA .....	28
1.5.4.	Análisis de PORTER .....	29
1.5.5.	Matriz de Competitividad .....	33
1.5.6.	Matriz Boston Consulting Group BCG.....	34
1.5.7.	Estrategia Organizacionales .....	35
1.5.8.	Cuadro de mando integral .....	36
1.6.	MARCO LEGAL.....	37
1.6.1.	Constitución de la república del Ecuador 2008.....	37
1.6.2.	Plan Nacional del buen vivir .....	38
1.6.3.	Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y seguridad Vial 4 de Octubre del 2011 .....	39
1.6.4.	Ley de Compañías 5 de noviembre de 1999 .....	42

1.6.5.	Reglamento Interno de la Compañía Peninsular de Transporte Universitario “COPENUN” S.A. 2010 .....	43
1.7.	Marco situacional.....	50
<b>CAPÍTULO II .....</b>		<b>51</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>51</b>
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
2.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	51
2.3.1.	Por el propósito .....	52
2.3.2.	Por el lugar .....	52
2.3.3.	Por la Dimensión.....	52
2.3.4.	Por el nivel .....	53
2.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	53
2.4.1.	Método inductivo .....	53
2.4.2.	Método Deductivo.....	53
2.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	53
2.5.1.	Fuentes Primarias .....	54
2.5.2.	Fuentes Secundarias.....	54
2.6.	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	54
2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	55
2.7.1.	Población.....	55
2.7.2.	Muestra.....	56
2.8.	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTOS DE DATOS .....	57
2.8.1.	Procedimientos .....	57
2.8.2.	Procesamientos.....	58

<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>59</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS ...	60
3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS. ....	62
3.2.1. Análisis de los resultados de la encuesta a los clientes usuales. ....	62
3.2.2. Análisis de los resultados de la encuesta a la parte administrativa.....	76
3.2.3. Análisis de los resultados de la Encuesta a los Socios.....	83
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>92</b>
<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA PENINSULAR DE TRANSPORTE UNIVERSITARIO “COPENUN” S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013.....</b>	<b>92</b>
4.1. PRESENTACIÓN .....	92
4.2. MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA “COPENUN” S.A. ....	93
4.3. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA .....	94
4.3.1. Misión .....	94
4.3.2. Visión .....	94
4.3.3. Objetivo Empresarial .....	94
4.3.4. Objetivos Específicos.....	94
4.3.5. Filosofía .....	95
4.3.6. Valores corporativos .....	95
4.4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	96
4.4.1. Análisis situacional .....	96
4.4.2. MATRIZ DE MARCO LÓGICO .....	97
4.9.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	102
4.9.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	103

4.9.3.	Matriz FODA .....	104
4.9.4.	ANÁLISIS PORTER .....	105
4.9.5.	Matriz de Competitividad .....	109
4.9.6.	Matriz BCG o matriz Boston Consulting Group.....	110
4.9.7.	Estrategias .....	110
4.9.8.	BSC Cuadro de mando integral .....	111
4.10.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA “COPENUN” S.A. ....	112
4.11.	OBJETIVOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	112
4.12.	ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	113
4.13.	ORGÁNICO FUNCIONAL .....	114
4.14.	FUNCIONES: .....	115
4.15.	PLAN DE ACCIÓN .....	122
4.16.	PRESUPUESTO .....	123
	CONCLUSIONES .....	124
	RECOMENDACIONES .....	<b>125</b>
	Carta Aval. ....	<b>141</b>
	Acta de compromiso .....	<b>142</b>
	Acta de aprobación.....	<b>144</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Género.....	62
TABLA 2: Edad .....	63
TABLA 3: Utilización de Taxi .....	64
TABLA 4: Motivos por lo que utiliza el medio de transporte .....	65
TABLA 5: Consideración con el servicio .....	66
TABLA 6: ¿Atención de los conductores? .....	67
TABLA 7: Servicios adicionales .....	68
TABLA 8: Dificultad en el servicio .....	69
TABLA 9: Unidades en la noche .....	70
TABLA 10: Organización Adecuada.....	71
TABLA 11: Servicio organizado .....	72
TABLA 12: Comunicación adecuada entre los conductores .....	73
TABLA 13: Establecer la misión, visión y valores.....	74
TABLA 14: Contar con un diseño Organizacional.....	75
TABLA 15: Definir la misión, visión, objetivos, valores y cultura organizacional .....	76
TABLA 16: Implementarse misión, visión, objetivos y valores.....	77
TABLA 17: Adecuado direccionamiento administrativo .....	78
TABLA 18: Implementar un diseño organizacional .....	79
TABLA 19: Beneficios .....	80
TABLA 20: Modernizarse para competir .....	81
TABLA 21: Rendimiento en las áreas .....	82
TABLA 22: Coordinación en sus funciones .....	83
TABLA 23: Ambiente laboral adecuado .....	84
TABLA 24: División de trabajo.....	85
TABLA 25: Participación de los socios.....	86
TABLA 26: Grado de comunicación .....	87
TABLA 27: Control adecuado .....	88
TABLA 28: Cooperación en las actividades.....	89

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Género .....	62
GRÁFICO 2: Edad .....	63
GRÁFICO 3: Utilización de taxi.....	64
GRÁFICO 4: Motivos por lo que utiliza el medio de transporte.....	65
GRÁFICO 5: Consideración con el servicio.....	66
GRÁFICO 6: ¿Atención de los conductores? .....	67
GRÁFICO 7: Servicios adicionales .....	68
GRÁFICO 8: Dificultad en el servicio.....	69
GRÁFICO 9: Unidades en la noche.....	70
GRÁFICO 10: Organización Adecuada.....	71
GRÁFICO 11: La compañía presta un servicio de forma organizada .....	72
GRÁFICO 12: Comunicación adecuada entre los conductores.....	73
GRÁFICO 13: Establecer misión, visión y valores .....	74
GRÁFICO 14: Contar con un Diseño Organizacional.....	75
GRÁFICO 15: Definir la misión, visión, objetivos, valores y cultura organizacional .....	76
GRÁFICO 16: Implementarse misión, visión, objetivos y valores .....	77
GRÁFICO 17: Direccionamiento administrativo .....	78
GRÁFICO 18: Implementar un Diseño Organizacional .....	79
GRÁFICO 19: Beneficios.....	80
GRÁFICO 20: Modernizarse para competir .....	81
GRÁFICO 21: Rendimiento en las áreas .....	82
GRÁFICO 22: Coordinación en sus funciones.....	83
GRÁFICO 23: Ambiente laboral adecuado .....	84
GRÁFICO 24: División de trabajo .....	85
GRÁFICO 25: Participación de los socios .....	86
GRÁFICO 26: Grado de comunicación.....	87
GRÁFICO 27: Control adecuado.....	88
GRÁFICO 28: Cooperación en las actividades. ....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Burocracia profesional .....	13
FIGURA 2: Estructura divisional o diversificada .....	13
FIGURA 3: Adhocracias operativas y administrativas .....	14
FIGURA 4: Modelo de las organizaciones de Mintzberg.....	18
FIGURA 5: Modelo de las siete S de McKinsey .....	19
FIGURA 6: Modelo de Richard Daft.....	20
FIGURA 7: Matriz FODA .....	28
FIGURA 8: Análisis de PORTER.....	33
FIGURA 9: Matriz de Boston Consulting Group .....	34
FIGURA 10: Balance Scorecard .....	36
FIGURA 11: Modelo Organizacional de la Compañía “COPENUN” S.A. ....	93
FIGURA 12: Árbol de problemas .....	98
FIGURA 13: ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	99
FIGURA 14: Análisis de Estrategias y alternativas .....	100
FIGURA 15: Análisis de PORTER.....	105
FIGURA 16: Estructura Organizacional de la Compañía “COPENUN” S.A. ...	113

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Operacionalización de las variables .....	7
CUADRO 2: Población.....	56
CUADRO 3: Matriz de Marco Lógico.....	101
CUADRO 4: Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	102
CUADRO 5: Matriz de Evaluación de los Factores Externos .....	103
CUADRO 6: Matriz FODA .....	104
CUADRO 7: Matriz de competitividad .....	109
CUADRO 8: Matriz BCG.....	110
CUADRO 9: Cuadro de mando Integral.....	111
CUADRO 10: Manual de Funciones del Presidente.....	116
CUADRO 11: Manual de Funciones del Gerente.....	117
CUADRO 12: Manual de Funciones de la secretaria. ....	118
CUADRO 13: Manual de Funciones del Contador. ....	119
CUADRO 14: Manual de Funciones del Comisario.....	120
CUADRO 15: Manual de Funciones del Jefe de Ruta.....	121
CUADRO 16: Plan de acción .....	122
CUADRO 17: Cuadro de Presupuesto.....	123

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS 1: Encuesta a clientes .....	129
ANEXOS 2: Encuesta a la parte administrativa .....	132
ANEXOS 3: Encuesta a los conductores .....	134
ANEXOS 4: Equipos de Oficina .....	136
ANEXOS 5: Equipos de Computación .....	136
ANEXOS 6: Muebles de Oficina .....	136
ANEXOS 7: Gastos de Administración .....	136
ANEXOS 8: Carta Aval .....	141
ANEXOS 9: Certificado de Gramátologo.....	142
ANEXOS 10: Acta de compromiso .....	143
ANEXOS 11: Acta de aprobación .....	144

## ÍNDICE DE FOTOS

FOTO 1: Mapa de Ubicación.....	137
FOTO 2: Encuesta a los socios .....	138
FOTO 3: Entrevista a la Parte administrativa .....	138
FOTO 4: Presidente de la Compañía .....	139
FOTO 5: Secretaria de la Compañía .....	139
FOTO 7: Parqueadero de la Compañía .....	140

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad para que las empresas sean competentes deberán orientar sus capacidades y acciones destinadas a buscar eficiencia administrativa con el objeto de conseguir sus propósitos. Lo cual va a permitir obtener un rendimiento eficaz con normas de calidad en el servicio de transportación que ofrecen para dar atención a las molestias de sus clientes, lo que servirá para que la compañía mejore rentablemente.

Con lo que respecta a la compañía “COPENUN S.A.”, carece de un modelo de diseño organizacional, que no permite generar eficiencia en su desarrollo, esto representa una oportunidad para los socios, debido que al contar con una organización definida. El propósito del estudio organizativo, es definir una estructura organizativa que esté distribuida, acorde con los puestos de trabajo y sus funciones que conforman la compañía el mismo que les servirá para la mejora continua.

Capítulo I.- esta unidad especifica el marco teórico, está orientado a la investigación, donde se refiere a las variables dependientes como independiente: el diseño organizacional y la gestión administrativa. La primera tiene relación con las descripciones de puestos, distribución de tareas, perspectivas, componentes y manuales que vinculen a la compañía.

Capítulo II.- estudia la metodología de la investigación, que especifica el diseño, técnicas e instrumentos de recolección de datos, además permite seleccionar la muestra de la población a ser investigada.

Capítulo III.- proyecta los resultados obtenidos en la investigación permitiendo de esta manera llegar a las conclusiones mediante los resultados obtenidos en el respectivo procesamiento de la información con el objetivo de conocer la opinión de los involucrados.

Capítulo IV.- en este capítulo se propone la solución al problema encontrado en la compañía tomando como referencia el modelo organizacional propuesto por Richard Daft, analizando y evaluando la situación en la que se encuentra la organización definiendo una estructura funcional que proyecte la misión, visión, objetivos y la cultura organizacional, de igual manera realizar una adecuada división de trabajo y tareas para lograr una mejor gestión administrativa.

Para culminar el trabajo se realiza las respectivas conclusiones y recomendaciones que se obtienen después del estudio que se hizo en la compañía.

## **MARCO CONTEXTUAL**

Incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico organizacional. Diseño Organizacional para la compañía peninsular de transporte universitario “COPENUN” S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2013.

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **Planteamiento del Problema**

La compañía peninsular de transporte universitario “COPENUN” S.A. se encuentra ubicada en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, dedicada al servicio de transporte a los diferentes puntos de la provincia y estudiantes de la universidad, nunca ha contado con misión, visión, valores y una cultura organizacional desde su creación, como resultado de la investigación se obtuvo una información válida de los elementos de la organización y esto ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados buscando siempre la efectividad, lo cual permitirá tener una identidad clara y determinada, y que a su vez ayude a establecer la personalidad y carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones, buscando una mejora continua en esa forma ayudar a resolver problemas.

#### **Formulación del Problema**

¿Qué incidencia tiene la estructura organizacional en la gestión administrativa de la compañía peninsular de transporte universitario “COPENUN” S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2013?

#### **Sistematización del problema**

¿Qué incidencia tendrá la compañía “COPENUN” S.A. al realizar un Diseño Organizacional?

¿Existen las bases e información documental necesarias de cómo elaborar un Diseño Organizacional?

### **Evaluación del problema**

Los aspectos que se tomaron en cuenta en la evaluación del problema fueron los siguientes:

- **Delimitado.-** necesidad de un Diseño Organizacional para la compañía “COPENUN” S.A. para ser aplicada en el año (2013-2014)
- **Claro.-** la propuesta formuló la necesidad de mejorar la calidad del servicio, el ambiente laboral para el cumplimiento de sus objetivos.
- **Evidentes.-** la propuesta busca mejorar los procesos administrativos, contando con una estructura organizacional que proponga buena comunicación entre los componentes de la compañía.
- **Concreto.-** la propuesta responde a la elaboración de un diseño organizacional que se ajuste a las exigencias y cambios del entorno en el cual se encuentra la empresa.
- **Original.-** se trata de un diseño organizacional a la compañía “COPENUN” del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena lo cual permitió mejorar la calidad del servicio, tomando en consideración los objetivos y estrategias.
- **Contextual.-** El diseño organizacional está encaminado a un cambio estructural dentro de la empresa, que permita tener identidad corporativa clara y determinada, y que a su vez ayude a establecer personalidad y el carácter de la organización.
- **Factible.-** por ser una compañía nueva, y contar con choferes dispuestos a afrontar los retos de la empresa y brindar información necesaria para la elaboración del diseño, con la finalidad de corregir la estructura organizacional.

## **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

### **Justificación Teórica**

Al momento de elaborar un diseño organizacional se busca tener una mejor organizacional en los puestos de trabajo, es decir se logra visualizar de una manera clara y ordenada las funciones de los cargos y de las áreas de trabajo. De esta manera se logra optimizar el recurso humano de forma eficaz y eficiente, para el efectivo desarrollo de las actividades. En un diseño organizacional se expone con detalle la estructura de la empresa, donde se señalan sus funciones y la relación que existe entre sus integrantes para logro de sus objetivos. Se presentan la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad. Además los puestos o unidades en este sentido contribuyen a formular y crear la organización, de la misma forma el análisis con la finalidad de hacer las evaluaciones respectivas.

### **Justificación Metodológica**

Para la realización de este trabajo se utilizó el método deductivo el cual permite recolectar datos a través de técnicas como cuestionarios y entrevistas realizadas tanto a los usuarios, a los socios y parte administrativa, para lo cual se toma como referencia para calcular la población exacta se toma la base de datos de la compañía de sus clientes usuales, para obtener resultados claros y confiables para mejores resultados.

### **Justificación Práctica**

Para la Compañía “COPENUN S. A.” es de gran importancia realizar este estudio Organizacional debido a que le proporcionará una Estructura Organizacional más adecuada lo cual se lo realizará mediante un diagnóstico organizacional que nos permitirá implantar una cultura organizacional, objetivos claros, misión, visión, valores corporativos para garantizar un desarrollo efectivo y eficaz de sus actividades, aumentando la rentabilidad de la compañía mejorando el servicio que ofrecen mediante estrategias planteadas de manera oportunas para alcanzar su crecimiento, logrando de esta forma el cumplimiento de sus objetivos.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Evaluar la incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico organizacional de la compañía peninsular de transporte universitario “COPENUN” S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

### **Objetivos Específicos**

- a) Sustentar los componentes de la estructura organizacional a través de la investigación basados en conceptos científicos.
- b) Elaborar instrumento de recolección de datos que permita obtener información veraz y confiable.
- c) Recolectar datos que nos ayude a conocer la situación actual de la compañía que fortalezca la gestión administrativa.
- d) Proponer un diseño organizacional para lograr mayor fortalecimiento en la estructura organizacional.
- e) Implementar estrategias que integren todas las variables necesarias para la gestión administrativa y direccionamiento estratégico.

## **HIPÓTESIS**

La incidencia de una estructura organizacional mejorará la gestión administrativa de la compañía peninsular de transporte universitario, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**CUADRO 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
La incidencia de una estructura organizacional mejorará la gestión administrativa de la Compañía Peninsular de Transporte Universitario del Cantón la libertad, Provincia de Santa Elena.	Estructura Organizacional.  Gestión Administrativa	Es la coordinación de actividades de la organización, la misma que se rige mediante una división de trabajo, en la cual se encuentra inmersa cada puesto de trabajo, ya sean estos de altos y medios mandos, realizados en un clima organizacional estable.  Es el conjunto de etapas o fases a seguir para lograr obtener una excelente administración estratégica, para el beneficio de la Compañía Peninsular de Transporte Universitario dedicada a prestar servicio de transportación de taxis convencional a la comunidad.	División del trabajo  Puestos de trabajo  Clima Organizacional  Administración estratégica.  Servicio de Transportación en taxis convencional.	Estructura organizacional Cultura Organizacional Ambiente Adecuado Comunicación oportuna. Beneficios. Eficiencia organizacional.  Análisis situacional Matriz de Marco Lógico. MEFI MEFE Matriz FODA Análisis de PORTER Misión Visión Objetivos Estrategias Ambiente Externo Parte administrativa Ambiente Interno Responsabilidad	¿Conoce usted si la compañía tiene definida la misión, visión, valores, objetivos y cultura organizacional? ¿Estima usted que debería implementarse misión, visión, objetivos y valores para que la organización sea eficiente? ¿Sabe usted que un diseño organizacional contribuye a un adecuado direccionamiento administrativo que permita alcanzar el éxito organizacional? ¿Considera necesario la implementación de un diseño organizacional en la Compañía Peninsular de Transporte Universitario? Señale los beneficios que se obtienen con la implementación del diseño organizacional en la Compañía Peninsular de Transporte Universitario.	Técnicas de Investigación Métodos de recolección de datos. Cuestionario. Entrevistas. Encuestas.

**Fuente:** Compañía Peninsular de Transporte

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL (VARIABLE INDEPEDENTE)**

#### **1.1.1. Diseño Organizacional**

El Diseño organizacional se encuentra integrado por un conjunto de estrategias, las mismas que son puestas en prácticas por altos mandos jerárquicos. Este hace que los gerentes visualicen la proyección de cada institución tanto dentro como fuera de la misma.

Los factores fundamentales involucrados en el entorno funcional de este diseño se enmarcan en cuatro piedras angulares como son: división de trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación son de vital importancia para una excelente administración.

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

La importancia primordial del Diseño Organizacional es la división de trabajo en diferentes áreas y con ello lograr objetivos, definir los aspectos primordiales de la organización con el fin de alcanzar una mayor eficiencia y eficacia institucional.

#### **1.1.3. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se encuentra integrada por un conjunto de valores y normas que son adoptados dentro de la organización por proveedores, clientes y personas externas para lograr ventajas competitivas y promover mejoras continuas. Esta cultura nos sirve para aumentar la efectividad en la toma de decisiones de los integrantes de una organización para lograr y controlar el ambiente de la organización.

#### **1.1.4. La estructura organizacional**

La estructura organizacional es un conjunto de tareas de autoridad en las cuales se controlan las acciones del personal y a su vez los recursos con el fin de obtener las metas trazadas por la organización. Esta estructura tiene un propósito del control de las acciones y los recursos para lograr los objetivos trazados por la compañía.

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

##### **1.1.5.1. Especialización del trabajo**

La especialización de trabajo se define como un conjunto de actividades de una organización que divide en tareas. Describe a la especialización de trabajo al grado en que las actividades de una organización dividen en tareas. Lo esencial es que cada individuo no realiza todo el trabajo estas se subdividen en etapas para cada individuo de una manera eficaz y eficiente.

##### **1.1.5.2. Departamentalización**

Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales con un solo objetivo de beneficiarse para sí mismo.

- **La departamentalización funcional:** Agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas por cada área
  
- **La departamentalización de productos:** Agrupa los trabajos por línea de productos para su respectivo proceso. En este enfoque, cada área importante de los productos se coloca bajo la autoridad de un gerente que es responsable de todo lo que tiene que ver con la línea de productos.
  
- **La departamentalización geográfica:** Agrupa los trabajos mediante una demarcación geográfica para establecer su territorio.

- **La departamentalización de procesos:** Es aquella que agrupa los trabajos mediante técnicas o procedimientos que permiten la obtención de mejores resultados para cada proceso que se realiza dentro de la compañía o empresa.
- **La departamentalización de clientes:** Agrupa los trabajos con base a las necesidades que tienen los clientes para resolver sus problemas más comunes, con el fin de obtener mejores resultado y distribuir de mejor manera cada área de estudio en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes.

#### **1.1.5.3. Cadena de mando**

Se considera como cadena de mando a la línea continua de jerarquías que van desde los niveles más altos a los más bajos de la organización y determina quien informa a cada uno de ellos. Ayuda a la solución de problemas que se encuentran en cada organización, haciendo que cada persona obtenga respuestas a las preguntas que se plantee.

- **Autoridad.-** Se define como autoridad aquellas asignaciones que son adquiridas por mandos de nivel alto o medio, para la toma de decisiones y para la ejecución de funciones preestablecidas por algún organismo.
- **Responsabilidad.-** El grado de responsabilidad que tiene cada uno ante sus superiores y sus subordinados.
- **Unidad de Mando.-** Mantiene el concepto de una línea continua de autoridad, es decir a que personas se debe informar.

#### **1.1.5.4. Amplitud de control**

La amplitud de control determina la limitación que debe tener cada jerarquía, con respecto al número de subordinados que va a tener a su cargo para la realización de actividades, las mismas que deben realizarse de una forma eficiente en todo momento, sin tratar sobrecargar actividades que impidan realizar las más importantes.

### **1.1.5.5. Centralización y descentralización**

#### **➤ Centralización**

Se define como centralización al grado donde la toma de decisiones que se encuentran concentrados en un solo punto estratégico de la organización. Si los altos mandos toman decisiones de vital importancia para organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces se determinaría que la organización está centralizada.

#### **➤ Descentralización**

Determina en su mayoría que a los gerentes de nivel inferior, influyen en la toma de decisiones, dentro de las cuales proporcionan mejor información, y donde la cultura corporativa es abierta permitiendo las sugerencias de proporcionar mejor la información y la cultura corporativa de la organización.

### **1.1.5.6. Formalización**

Se refiere a la estandarización en que están dados los trabajos en una organización lo cual permite conocer el comportamiento de los empleados esta varía de acuerdo a la formalización que tienen las organizaciones por lo que cuando esta es baja el comportamiento de sus empleados es poco estructurado y los empleados tienen mucha libertad para la realización de sus tareas.

### **1.1.6. Objetivo de la estructura Organizacional**

La estructura organizacional tiene como prioridad fundamental la fijación de objetivos individuales que tengan similitud de concordancia con las autoridades y más aun con la responsabilidad de alcanzar los objetivos principales de las tareas encomendadas.

### **1.1.7. Tipos de estructura organizacional**

Se considera a la estructura organizacional como la parte medular más importante de la empresa, la misma que ayuda a fortalecer y aclarar sus funciones, realizando divisiones de trabajo evitando los conflictos dentro de cada segmento de la organización.

#### **1.1.7.1. Estructura simple**

La estructura simple la conforma uno o poco administradores y se caracteriza por la carencia de algunos elementos, debido a que una pequeña parte de su comportamiento es estandarizado y su planeamiento en fin es mínimo.

#### **1.1.7.2. Estructura Burocrática**

Este tipo de estructura corresponde a organizaciones bien fundamentadas, dentro de las cuales los elementos que los conforman se encuentran bien enmarcados.

Esta norma trae consigo una estructura rígida que define los posibles requerimientos que demandan cada labor en la institución.

##### **➤ Burocracia maquinal o mecánica**

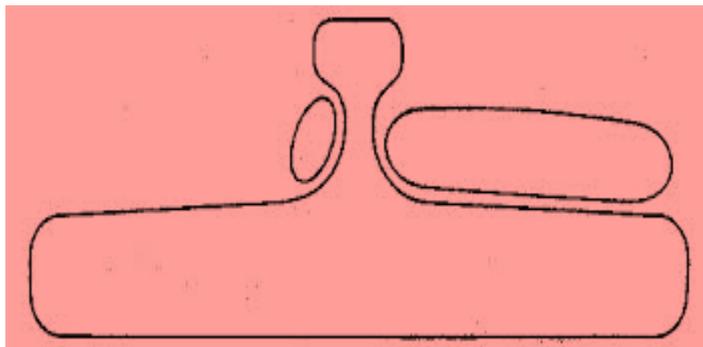
Este tipo de estructura se enfatiza más en la estandarización del trabajo, de la cual necesita de muchos análisis para mantener un sistema de estandarización. Estas crean jerarquía de mandos medios para supervisión de trabajos y para solucionar conflictos inevitables de la departamentalización.

##### **➤ Burocracia profesional**

Esta estructura la realizan profesionales capacitados en conocimientos y habilidades, que conozcan el área en la cual se encuentra inmersa, este tipo de

estructura es muy descentralizada, cada uno de los profesionales trabajan de forma independiente, tienen fortalezas y debilidades que a su vez le permiten a los profesionales ser más efectivos y eficientes pero crea un problema de adaptación.

**FIGURA 1: BUROCRACIA PROFESIONAL**

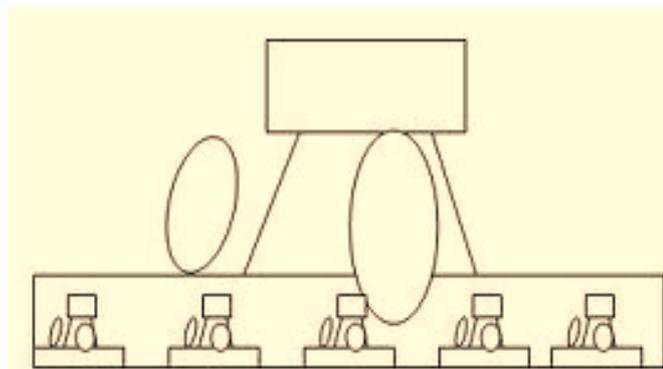


**Fuente:** Diseno-organizacional\_henry-mintzberg.html  
**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao.

#### ➤ Estructura Divisionalizada

Esta estructura se conoce como una estructura parcial, que realiza diferenciación de los productos, lo que conocemos como cadena de productos, la misma que se encuentra en la parte media de los resultados, dando a conocer resultados mediante un programa de control estandarizado de resultados para la ejecución y división de actividades.

**FIGURA 2: ESTRUCTURA DIVISIONAL O DIVERSIFICADA**

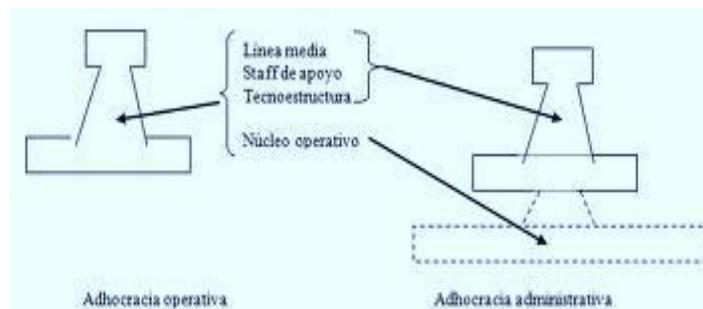


**Fuente:** Diseno-organizacional\_henry-mintzberg.html  
**Elaborado por:** Verónica Balón L.

### ➤ Adhocracia

Este tipo de estructura carece de jerarquía y se maneja de una forma independiente que cada miembro puede ejecutar las decisiones que crean conveniente, son flexibles y se pueden modificar su comportamiento a las necesidades de los clientes.

**FIGURA 3:** ADHOCRACIAS OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS



**Fuente:** Diseño-organizacional\_henry-mintzberg.html  
**Elaborado por:** Verónica Irene Balón Lindao.

### 1.1.8. Dimensiones del Diseño Organizacional

Las dimensiones consisten en describir las características específicas del Diseño Organizacional tanto interna como externamente para realizar un análisis de la situación de la organización permitiendo conocer el rendimiento y lo que obstaculiza cumplir con los objetivos.

#### 1.1.8.1. Las dimensiones estructurales

Estas dimensiones describen las características internas de una organización, permitiendo medir y comparar las organizaciones:

➤ **Formalización.-** se refiere a la cantidad de documentos que posee una organización lo cual contiene los procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas, que describen el comportamiento y las actividades.

- **Especialización.-** subdivide las tareas organizacionales en trabajos separados o también conocida como divisional laboral. Si esta es alta los empleados desempeñan poca tarea, si es baja, los empleados desempeñarían un alto grado de tareas.
- **Jerarquía de autoridad.-** se refiere a como está dado el grado de comunicación dentro de la organización donde un número de empleados son asignados a un supervisor de manera que no exista confusión al momento de reportarse las actividades.
- **La centralización.-** se refiere al nivel, jerárquico que tiene cada uno para tomar una decisión, en este caso para que sea centralizada debe estar en los niveles altos.
- **Profesionalismo.-** indica el nivel de educación y preparación que deben tener los empleados para ocupar un cargo dentro de la organización.
- **Las razones de personal.-** es asignar a cada departamento al personal idóneo para desempeñar las tareas asignadas según sus conocimientos.

#### 1.1.8.2. Dimensiones Contextuales

- **El tamaño.-** es la magnitud organizacional reflejada en el número de empleados que integran una organización.
- **La tecnología.-** son las herramientas que utiliza dependiendo del tipo de actividad a la que se dedican cada organización.
- **El entorno.-** incluye los elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización los cuales puedan afectar de una manera a la entidad.

#### 1.1.9. Políticas Organizacionales

Estas políticas organizacionales abastecen a cada organización de conductas que deben ser de conocimiento público por todos los integrantes, que orientan el

cumplimiento de las metas con ayuda de todos los involucrados, que buscan el mejor beneficio para la institución. En criterios generales el alcanzar los objetivos trazados mediante estas políticas, facilitaran la implementación de estrategias a las organizaciones que deben ser ejecutadas por mandos jerárquicos de alto nivel.

#### **1.1.10. Manuales Organizacionales**

Los manuales organizacionales son reglamentos prescritos para direccionar, coordinar, analizar y recolectar datos que nos sirven de apoyo administrativo o en procesos realizados, en él se describe todos los métodos realizados o por realizar, funciones que deben aplicar al ejecutar los procedimientos de la institución.

#### **Objetivos del manual:**

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal.
- Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Orienta al personal de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las distintas unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos.

#### **1.1.11. Tipos de manuales**

Son las herramientas con las que cuentan las organizaciones para facilitar el proceso y desenvolvimiento de las diversas funciones, responsabilidades y tareas administrativas que se deben ejecutar. Los manuales son fundamentales para obtener el equilibrio con el propósito de lograr eficientemente los objetivos de la organización.

- **Manuales de organización:** describen la formalidad de la organización para cada puesto de trabajo, los objetivos, responsabilidades, funciones y autoridad.
- **Manuales de políticas.-** describe los principios esenciales que rigen la administración y que determinan los términos en la mejor toma de decisiones.
- **Manuales de procedimientos y normas.-** describe en detalles la secuencia de los procedimientos como igualmente las normas a cumplir por los integrantes de la organización y que estén acorde con los procedimientos establecidos.
- **Manual de especialistas.-** son aquellas que han sido diseñados para cumplir una actividad específica.
- **Manual de colaborador.-** contiene información de interés relevante para el buen desempeño del colaborador. Los temas que incluyen en el mismo hacen referencia a los objetivos, la misión y visión de la organización como igualmente los derechos y deberes a los que es inherente.

### **1.1.12. Modelos de Diseños Organizacional**

#### **1.1.12.1. Modelo de las configuraciones de Mintzberg**

Este método se basa en la perspectiva que tiene Mintzberg con respecto a las organizaciones donde define que no existe una mejor y única manera de diseñar y administrar, donde manifiesta que los elementos deben ser seleccionados para una adecuada consistencia interna o armonía, de igual forma una consistencia básica con la situación de las empresas.

Para este modelo Mintzberg se consideran los siguientes elementos:

- Adaptación o ajustes mutuos.
- Supervisión directo.
- Normalización o estandarización de los procesos de trabajo.
- Normalización de las habilidades o destrezas.

**FIGURA 4: MODELO DE LAS ORGANIZACIONES DE MINTZBERG**



**Fuente:** Modelo de Henry Mintzberg

**Elaborado por:** Verónica Irene Balón Lindao

### 1.1.12.2. Modelo de las siete S

Este es uno de los primeros modelos que se utilizó para evaluar a las organizaciones donde a las interrelaciones de los componentes son vistos como determinantes del desempeño no muy recomendable para las organizaciones.

Este término considera las siguientes variables:

1. **Estructura:** la designación formal e informal de tareas y responsabilidades.
2. **Estrategias:** la construcción de la misión organizacional y su nicho de mercado.
3. **Habilidades:** las habilidades individuales y organizacionales.
4. **Estilo:** la cultura y el comportamiento de la organización.
5. **Personal:** la naturaleza de la gente en la organización.
6. **Valores compartidos:** el sistema de creencias abrazadas y reales.
7. **Sistemas:** los procesos al interior de la organización.

**FIGURA 5:** MODELO DE LAS SIETE S DE MCKINSEY

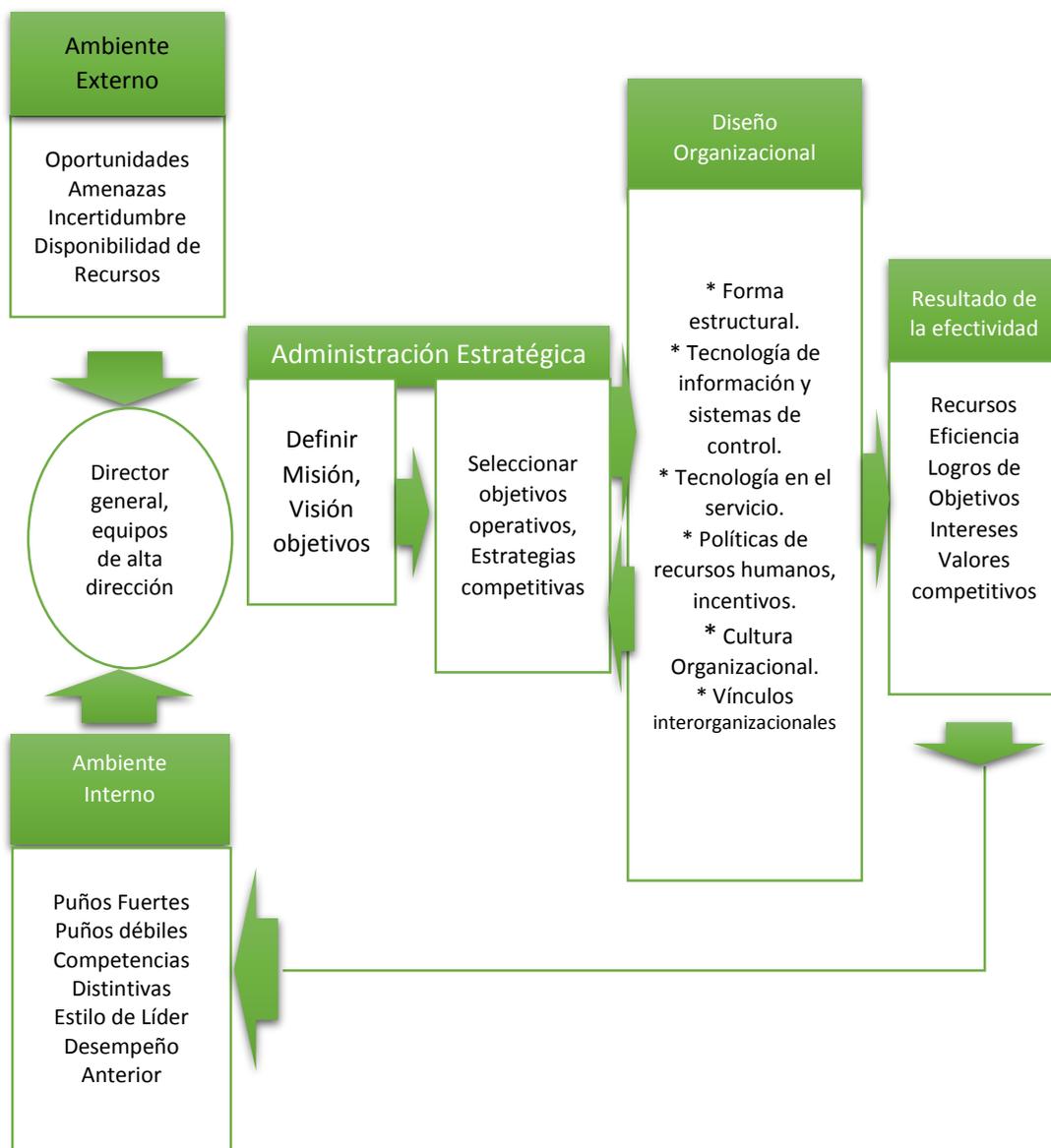


**Fuente:** Tom Peters & Robert Waterman  
**Elaborado por:** Verónica Irene Balón Lindao.

### 1.1.12.3. Modelo de Richard L. Daft.

Richard Daft. En su modelo manifiesta a los ambientes externos e interno de las organizaciones, basados en un análisis de los ambientes, de igual manera habla sobre la administración estratégica. Este modelo mide la eficiencia, logros de objetivos y recursos.

**FIGURA 6: MODELO DE RICHARD DAFT.**



**Fuente:** Diseño Organizacional de Richard Daft.

**Elaborado por:** Verónica Irene Balón Lindao.

## **1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Los modelos organizacionales son los esquemas que ayudan a la organización a realizar un estudio para medir la eficiencia, logros de objetivo y recursos con la finalidad de realizar una retroalimentación.

### **1.2.1. Organización**

Organizar es agrupar, ordenar, coordinar e integrar a todos los elementos con el fin de lograr los objetivos establecidos, creando responsabilidad en cada uno de sus miembros asignando funciones, autoridad y jerarquía en sentido horizontal o vertical dentro de la organización.

### **1.2.2. Importancia de la Organización**

Organizar es importante debido a que en esta etapa se definen las funciones jerárquicas y responsabilidad en cada uno de sus integrantes para evitar duplicidad de las tareas con un aprovechamiento óptimo de sus recursos, estableciendo una mejor manera de alcanzar sus objetivos señalados con una máxima eficiencia dentro de la planeación.

### **1.2.3. Principios de la Organización**

➤ **Del Objetivo.-** toda organización debe tener definido de forma clara sus objetivos, por lo tanto sus actividades deben estar relacionadas con el propósito que busca la organización, lo cual evitara un gasto innecesario.

➤ **Especialización.-** este principio asigna las tareas de forma limitada que tienen las personas dentro de una organización según su desempeño con el propósito que ese lo realice con mayor facilidad para lograr un resultado con mayor eficiencia y destreza.

- **Jerarquía.-** también conocido como principio de autoridad donde se establece el grado de comunicación que existe entre los más altos directivos y sus subordinados.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad.-** este principio transmite instrucciones para la ejecución de los objetivos, es decir cada uno tiene responsabilidad sobre sus actos de acuerdo a las disposiciones recibidas.
- **Unidad de mando.-** para cada grupo de trabajo debe existir un solo jefe al cual los subordinados deban dirigirse para evitar confusiones y retraso en las actividades.
- **Difusión.-** se debe publicar la autoridad y responsabilidad que cada puesto de trabajo cubre para conocimiento de todos.
- **Amplitud o tramo de control.-** para un mejor desarrollo de las actividades debe establecerse en forma jerárquica, de tal manera que el gerente no ejerza autoridad directa hacia sus subordinados con el fin, que no se le sobrecargue la responsabilidad.
- **De la coordinación.-** el administrador es responsable de mantener el equilibrio adecuado de todas funciones.
- **Continuidad.-** cuando se ha establecido, la estructura organizacional de la empresa se requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente de una forma constante.

#### **1.2.4. Elementos de la Organización**

##### **1.2.4.1. Organización Formal**

La organización formal tiene unas características a diferencia de la informal que está bien definida lo que facilita el cumplimiento de los objetivos y a su vez le permite a la empresa pronosticar su futuro de igual manera permitiendo la adaptación de sus colaboradores con una coordinación de sus actividades y estructurada jerárquicamente especificando las relaciones de autoridad y responsabilidad.

#### **1.2.4.2. Organización Informal**

Este tipo de organización se la conoce como definida ya que nacen de forma espontánea, el conjunto de interacciones y relaciones establecido por los diversos elementos humanos de una organización.

### **1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA (VARIABLE DEPENDIENTE)**

#### **1.3.1. Concepto de Gestión Administrativa**

Se define a la gestión administrativa como el conjunto de acciones y medios que tienen como efecto planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades de una empresa con la finalidad de mantener un entorno laboral adecuado entre los trabajadores para que cumplan eficientemente los objetivos.

#### **1.3.2. Elementos de la gestión administrativa**

La gestión administrativa se relaciona con cuatro elementos ya que sin ellos no existiría la gestión administrativa:

##### **➤ Planeación**

Es la función básica que implica que todo gerente debe programar cada una de sus actividades, para luego hacer la elección de las decisiones más adecuadas sobre lo que se va a realizar en un futuro enfocados con la misión.

##### **➤ Organización**

Es considerado como un sistema que coordina y distribuye todas las actividades de trabajo, las autoridades y los recursos que posee la organización que permita alcanzar las metas y los objetivos.

### ➤ **Ejecución**

Este elemento implica mandar, influir y motivar a los involucrados para que realicen las actividades esenciales.

### ➤ **Control**

Es considerado como el proceso que se encarga de ajustar cada una de las actividades planificadas y encargarse de quien estén bien conducidas a las metas de la organización.

### **1.3.3. Empresa u Organización**

#### **1.3.4. Antecedentes de la Compañía “COPENUN”**

La Compañía Peninsular de Transporte Universitario “COPENUN” S.A. es una empresa que funciona de forma legal regulado por la Superintendencia de Compañías, como una sociedad anónima conformada por 29 socios quienes cuentan con unidades propias con la finalidad de contribuir al desarrollo socio económico de la provincia ofreciendo un servicio de transportación de taxis convencional a toda la comunidad de Santa Elena. El objetivo de implementar un estudio organizacional para la compañía es definir la línea de mando de los diferentes niveles en los puestos de trabajo. Creando el organigrama, que definan la descripción de cargos, evaluación de cargos, funciones acorde a sus actividades de una forma clara y eficiente.

#### **1.3.5. Actividad económica**

La compañía “COPENUN” S.A. brinda un servicio de transportación en la modalidad de taxis convencional, ubicados al frente de la Universidad Estatal Península de Santa Elena dando el servicio a la comunidad universitaria y a la colectividad en general.

## **1.4. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA**

### **1.4.1. Misión**

Es aquella que determina el propósito de la organización, las mismas que deben cumplirse en un periodo estimado, mediante la utilización de metas y objetivos que deben cumplirse a cabalidad para llenar las expectativas de la organizacional.

### **1.4.2. Visión**

Es un conjunto de valores mediante el cual se determina los objetivos a seguir a mediano y largo plazo de la organización, con el fin de alcanzar el éxito organizacional.

### **1.4.3. Objetivos corporativos**

Son aquellos que se encuentran determinados según el plazo de crecimiento de la organización, los mismos que se encuentran ligada a la visión y los objetivos a seguir.

### **1.4.4. Estrategias**

Es un conjunto de técnicas o plan de acción a realizar para lograr los objetivos y metas propuestos, la misma que se encarga del análisis de ambiente interno y externo de la organización.

## **1.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

El diagnóstico de la organización es considerado como un análisis interno, un estudio general de los procesos, para hallar los problemas, conflictos, funcionamiento de cada departamento, lo que no permite el desarrollo de la misma es decir, conocer la situación real donde se encuentra la empresa y buscar las

posibles soluciones que permiten su crecimiento generando eficiencia, se deben involucrar a todos sus componentes para lograr mejores resultado. El diagnóstico se da en tres pasos conocidos como la diagnosis, prognosis y prescripción.

- **Diagnosis.-** es la recolección de todo la información para detectar las falencias, debilidades dentro de los procesos y poderlos fortalecer.
- **Prognosis.-** determinar el origen del problema.
- **Prescripción.-** analiza la recolección de datos mediante un modelo de calidad para luego tomar las medidas de soluciones posibles de los problemas de la empresa.

#### **1.5.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI**

El análisis interno de las relaciones entre áreas de la empresa donde se recaba información, se asimila, sintetiza y evalúa las debilidades y fortalezas de manera equivalente con las oportunidades y las amenazas con el fin de plasmar las estrategias y las ventajas competitivas donde impliquen a todos los departamentos de la empresa.

Proceso para desarrollar la matriz MEFI

- Se debe identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización luego enlistar los procedimientos.
- Luego se asigna una ponderación que va desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) para cada componente. Una vez que se obtiene la ponderación se analiza para conocer el éxito de la organización.
- Se califica entre 1 y 4.

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado.
- Al final se suma todos los resultados ponderados para cada variable para obtener el resultado ponderado para la empresa.
- Si el resultado financiera como resultado 2.5 indica que las empresas son débiles, por lo contrario si es alta muestra que es fuerte.

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

La matriz MEFE se encarga de esquematizar evaluar la información económica, social, cultural y demás factores que lo involucren a través de un diagnóstico de las amenazas y oportunidades todo lo relacionado a la parte exterior de las organizaciones.

Para su respectiva elaboración se toma en consideración lo siguiente:

- Elaborar una lista de los factores críticos oportunidades y amenazas.
- Determinar un valor referente a cada factor considerando al de menor importancia hasta el más importante.
- La calificación que se proporciona debe estar comprendida entre 1 y 4 para cada elemento los cuales respondan a la eficiencia.
- Multiplicar los elementos ponderados por la calificación asignada.
- Se suman las calificaciones de cada variable.
- Luego se analiza la suma total de las ponderaciones si este da 4 se podría interpretar que las tácticas es están aprovechando con eficacia y las amenazas se han minimizados.

### 1.5.3. Matriz FODA

La Matriz FODA se la podría considerar como una técnica de estudio donde se analiza la situación actual de la empresa, o cualquier otro fenómeno, para esto se debe realizar un diagnóstico de los factores internos como externos de forma precisa donde se podrá proyectar diferentes escenarios a futuro que permita programar estrategias alternativas acorde con los objetivos y políticas. Las fortalezas y debilidades afectan a la organización por ser internas con la ventaja que se pueden controlar. Las oportunidades y amenazas son externas, las que se pueden contrarrestar.

**FIGURA 7: MATRIZ FODA**



Fuente: Diseno-organizacional\_henry-mintzberg.html  
Elaborado por: Verónica Irene Balón Lindao.

- **Fortalezas.-** la fortaleza es una capacidad primordial con la que debe contar las empresas antes de lanzarse al mercado, ya que esta consolida el potencial de competitividad, la misma que encamina o direcciona hacia un mejor desarrollo institucional de la organización.
- **Oportunidades.-** las oportunidades son todos aquellos factores positivos que tienen las empresas a su favor para proyectarse, sin estas oportunidades la mayoría de las organizaciones no tendrían el éxito que desean, sin embargo estas

oportunidades deben ser bien identificadas para su respectivo estudio y visualizar sus ventajas de competencia en el mercado.

➤ **Debilidades.-** las debilidades son lo contrario a las oportunidades, son factores contrarios que impiden el desarrollo de la empresa, carecen de habilidades, no tiene objetivos claros, no genera posibilidades en su entorno de positivismo, más bien crea conflictos dentro de la compañía.

➤ **Amenazas.-** son factores que siempre aparecen de forma negativa, su aparición siempre se la denota externamente, y su permanencia dentro de la organización depende muchas situaciones que giran alrededor de la compañía para lo cual es necesario diseñar estrategias adecuadas para poderlas evitar.

#### 1.5.4. Análisis de PORTER

##### a) Poder de negociación de los compradores o clientes

Al momento que aparecen nuevas empresas, hace que la competitividad aumente proporcionando un servicio innovador con mejores beneficios al cliente provocando un impacto en los precios de los servicios de la misma diversidad, esto también produce gastos adicionales perjudicando a la empresa para mantenerse en el mercado.

➤ **Concentración de los clientes:** Las exigencias de los clientes según las necesidades del mercado.

➤ **Diferenciación:** Las preferencias de los clientes por los productos de mayor calidad.

➤ **Información acerca del proveedor:** Si el cliente tiene mayor información del producto le permitirá comparar con la competencia.

➤ **Identificación de la marca:** El consumidor reconoce la marca de su preferencia porque se diferencia de otras.

➤ **Productos sustitutos:** Si existen aumento productos sustitutos el consumidor podrá influir más en los precios.

**b) Poder de negociación de los proveedores o vendedores:**

Los proveedores se los considera como los componentes importantes en el transcurso que la empresa se vaya posesionando en el mercado, los cuales tendrán que estar organizados para ser atractivos. Cuantos más proveedores existan resultaran favorables a continuación se mencionan algunos factores:

➤ **Concentración de proveedores:** Identifica el número de empresas que proveen el insumo o bienes

➤ **Importancia del volumen para los proveedores:** De acuerdo a lo que la empresa venda va a depender el volumen de insumos que se compren al proveedor.

➤ **Diferenciación de insumos:** Es cuando los productos ofrecidos por un proveedor se diferencian de otros.

➤ **Costos de cambios:** Se refiere a los costos que implica cambiar de proveedores por diversas circunstancia y esto puede darle poder a los proveedores.

➤ **Disponibilidad de insumos sustitutos:** Algunos insumos pueden remplazar a otros tradicionales.

➤ **Impacto de los insumos:** Se refiere si los insumos comprados, incrementan o mejoran la calidad del bien.

**c) Amenazas de nuevos competidores:**

El mercado no resulta atractivo cuando las barreras de entrada son accesibles al ingreso de nuevas empresas, la existencia de estas barreras tiene como efecto un beneficio para otras empresas quienes aprovechan estas oportunidades ocasionando aumento de la competencia y baja rentabilidad.

- **Economía de escala:** Cuando el costo unitario de producción se reduce la producción es a mayor cantidad, por lo tanto la pequeña producción no es eficiente para la empresa por lo que hay que producir a gran escala.
- **Curva de experiencia:** Es un Know how de la empresa, es decir manejar bien una empresa ya sea en gestión, procesos, tecnología, control de calidad, etc.
- **Ventaja absoluta en costo:** Las empresas ya posicionadas en el mercado tienen ventaja en cuanto al costo de materia prima, transporte entre otros.
- **Diferenciación del producto:** El producto a lanzarse al mercado debe tener un valor agregado que lo diferencie de la competencia lograr que el cliente lo recuerde y fidelizarlos.
- **Acceso a canales de distribución:** En un sector competitivo los canales de distribución van a estar ocupados y es muy difícil hacer que el producto llegue al consumidor final por lo que se debe dar una mejor presentación.
- **Identificación de marcas:** Se debe posicionar el producto logrando fidelidad por parte de los clientes.
- **Barreras gubernamentales:** Se refiere a las normas, reglas, estatutos, leyes que de acuerdo a la constitución política todas las empresas deben de seguir según el estado o gobierno, algunas de ellas son el registro de patentes, obtención de licencias, registros de marcas, seguridad, etc.
- **Inversión necesaria o requisitos de capital:** Para competir en un mercado se necesita inversión en infraestructura, investigación, publicidad, comercialización, marketing, etc. Lo que impide a muchas empresas competir.

**d) Amenazas de posibles productos sustitutos:**

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que el producto ya existente, lo cual constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la

oferta y la demanda y más cuando estos productos se presentan a precios bajos y de buena calidad.

- **Disponibilidad de sustituto:** Son los productos sustitutos disponibles que llegan al consumidor con facilidad, de buena calidad y con precios atractivos.
- **Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:** Si hay un producto sustituto con un precio competitivo a diferencia del producto que ya está a la venta puede alterar la demanda y establece un límite de precios en el mercado.
- **Nivel percibido de diferenciación del producto:** Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si este es de mejor calidad o se diferencia del otro.
- **Costos de cambio para el cliente:** Si el costo de los productos sustitutos es más bajo los clientes los consumirán, ellos siempre se inclinarán por los precios más módicos.

e) **Rivalidad entre los competidores:**

A continuación se manifiestan los factores que influyen en la rivalidad de los competidores:

- **Concentración:** Hay que identificar la cantidad de empresas existentes en el mercado su tamaño para tener un panorama de la competencia, de igual manera evaluar la relación existente, su precio y así conocer quien dominan el mercado.
- **Diversidad de competidores:** En la actualidad existen muchos competidores, por lo que se debe estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos, innovación porque el consumidor es cada vez más exigente.
- **Diferenciación del producto:** Para competir dentro del mercado hay que diferenciar el producto de la competencia por la calidad, imagen, prestigio, confianza. Esto se hace para fidelizar a la clientela lo cual va a permitir maximizar las ganancias.

- **Costos de cambios:** La competencia se vuelve más dura cuando existen los costos de cambios entre productos.
- **Grupos empresariales:** Aumenta la rivalidad cuando existen más grupos empresariales en el mercado.
- **Efectos de demostración:** Si se tiene éxito al competir en un mercado dará oportunidad para convertirse en líderes en los mercados.

**FIGURA 8:** ANÁLISIS DE PORTER



**Fuente:** Diseno-organizacional\_henry-mintzberg.html  
**Elaborado por:** Verónica Irene Balón Lindao.

### 1.5.5. Matriz de Competitividad

Se la considera como un instrumento de análisis donde se comparan la empresa con las existentes en el mercado, se selecciona las fortalezas y debilidades específicas. Los resultados de la calificación serán un beneficio que ayude en la toma de decisiones.

Pasos para su desarrollo:

- Se identifican los factores de éxito y a la competencia.

- Se pondera a los factores de éxitos y se muestra la importancia respectiva de los componentes.
- La suma total debe dar como resultado 1.
- Luego de identificar los factores de éxitos se le procura un valor.
- Se multiplica los factores ponderados.
- Mediante un análisis de las sumas se podrá conocer quien de las empresas es más competitiva.

### 1.5.6. Matriz Boston Consulting Group BCG

La matriz de crecimiento se la conoce como un método gráfico de cartera de negocios desarrollados existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando.

**FIGURA 9: MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP**



**Fuente:** Diseno-organizacional\_henry-mintzberg.html  
**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao.

Estudio de los cuadrantes:

#### ➤ Las estrellas

Las empresas que se ubican en el primer cuadrante tienen un alto grado de posibilidades de crecimiento y rentabilidad por un buen periodo de tiempo. Estas organizaciones captan una considerable inversión para mantenerse en el mercado como los pioneros.

### ➤ **Interrogantes**

Quienes se ubican en el segundo cuadrante a diferencia de las primeras solo ocupan dentro del mercado un parte muy pequeña, pero tienen posibilidades de crecimiento con la desventaja que necesitan mucha inversión y lo que generan es poco, corresponde a los administradores implementar estrategias que ayuden a la empresa a mantenerse y no desaparecer.

### ➤ **Las vacas de dinero**

Están anteriormente fueron estrellas ocupando gran parte del mercado, pero que no logro crecer lo único que hacen es invertir en negocios innecesarios se las ubica en el tercer cuadrante como las vacas de dinero.

### ➤ **Los perros**

Estas empresas no son tan competitivas su intervención en el mercado es baja y limitante que no les permite crecer son absorbidas por otras empresas más fuertes tienden a desaparecer.

## **1.5.7. Estrategia Organizacionales**

A las estrategias organizacionales se las considera como la creación o implementación de las decisiones tomadas dentro de una organización para ser evaluadas, con el fin de alcanzar los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo establece la misión, la visión y los objetivos empresariales, desarrollando políticas, planes de acción que permita cumplirlos de igual forma asigna los recursos para su ejecución, están vinculadas con los estudios de la organización permitiendo un análisis de lo que les hace triunfar o fracasar, formulando estrategias y procesos realizando un análisis de la situación actual de la empresa tanto interna como externa, lo que permitirá la fijación de objetivos junto con un plan de acción estratégico que proporcione detalles sobre cómo se alcanzarán los objetivos de la empresa.

### 1.5.8. Cuadro de mando integral

El BSC es una herramienta de control empresarial que establece y monitorea las estrategias influyen en el cumplimiento de la misión, de la visión y objetivos empresariales mediante el aprovechamiento de cada una de las habilidades, capacidades y conocimientos específicos que conlleve al cumplimiento de las metas.

El CMI se define por cuatros perspectivas que responden a las siguientes preguntas:

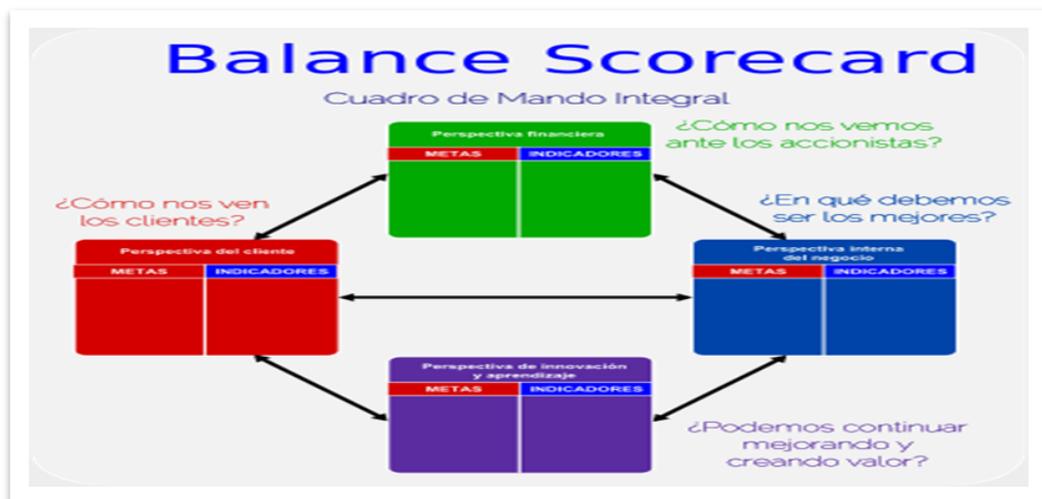
Desarrollo y aprendizaje ¿podemos continuar mejorando y creando valor?

Interna del negocio ¿en qué debemos sobresalir?

Del cliente ¿Cómo nos ven los clientes?

Financiera ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

**FIGURA 10: BALANCE SCORECARD**



**Fuente:** Diseno-organizacional\_henry-mintzberg.html

**Elaborado por:** Verónica Irene Balón Lindao

➤ **Perspectivas Financieras.-** este indicador está relacionado con la parte contable de la empresa dando proyección de los balances y estados de resultados favorables para la empresa y sus accionistas mostrando que la compañía es rentable y sostenible.

➤ **Perspectiva del cliente.-** esta direccionada hacia uno de los componentes importantes de las empresas sus clientes quienes son el eje fundamental para que exista negociación, para lograr su fidelización están deben procurar cubrir sus necesidades y cumplir con sus expectativa.

➤ **Perspectiva de procesos.-** analizar que el servicio que están ofertando y procurar que este sea de calidad.

➤ **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.-** Se plantea, como una estrategia que permita aprovechar los recursos materiales y humanos considerados como factores vitales del éxito.

## **1.6. MARCO LEGAL**

### **1.6.1. Constitución de la república del Ecuador 2008**

Trabajo y Seguridad Social:

La Constitución del Ecuador en su art. 33, establece que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Formas de trabajo y su retribución:

**El art. 325** expresa que el Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto-sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores. Se cita en el art. 326 de la Constitución que El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

➤ Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.

- A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
- Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

## **Sección duodécima**

### **Transporte**

**El Art. 394.-**El Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias. El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias.”

#### **1.6.2. Plan Nacional del buen vivir**

##### **Objetivo 6:**

“Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos”

El programa de Gobierno 2013-2017, dentro de sus revoluciones, apunta directamente a profundizar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad y la convivencia ciudadana. Por ello, estos pilares constituyen elementos sustanciales para el proceso de planificación del Estado. Debemos mejorar la confianza ciudadana en la justicia, mediante el respeto a los derechos humanos. Debemos igualmente, adoptar y fortalecer políticas públicas que permitan reducir progresiva y eficazmente los niveles de inseguridad ciudadana en el territorio.

##### **Objetivo 8:**

“Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible”

El sistema económico mundial requiere renovar su concepción, priorizando la igualdad en las relaciones de poder, tanto entre países como al interior de ellos. De igual manera, dando prioridad a la redistribución y al ser humano, sobre el crecimiento económico y el capital. En esta nueva concepción permitirá concretar aspectos como la inclusión económica y social de millones de personas, la transformación del modo de producción de los países del sur, el fortalecimiento de las finanzas públicas, la regulación del sistema económico, y la justicia e igualdad en las condiciones laborales.

**Objetivo 9:**

“Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”

Los principios y orientación para el Socialismo del Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera, se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas.

**1.6.3. Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y seguridad Vial 4 de Octubre del 2011**

**DE LAS CONDICIONES DE  
TRANSPORTE TERRESTRE**

**Art. 40.-** el transporte terrestre de personas y bienes es un servicio esencial que responde a las condiciones de:

**RESPONSABILIDAD.-** Es responsabilidad del Estado generar las políticas, regulaciones y controles necesarios para propiciar el cumplimiento, por parte de los usuarios y operadores del transporte terrestre, de lo establecido en la Ley, los reglamentos y normas técnicas aplicables.

**UNIVERSALIDAD.-** El Estado garantizará el acceso al servicio de transporte terrestre, sin distinción de ninguna naturaleza, conforme a lo establecido en la Constitución de la República y las leyes pertinentes.

**ACCESIBILIDAD.-** Es el derecho que tienen los ciudadanos a su movilización y de sus bienes, debiendo por consiguiente todo el sistema de transporte en general responder a este fin.

**COMODIDAD.-** Constituye la parte del nivel de servicio que las operadoras de transporte terrestre de pasajeros y bienes deberán cumplir y acreditar, de conformidad a las normas, reglamentos técnicos y homologaciones que para cada modalidad y sistema de servicio estuvieren establecidas por la Agencia Nacional de Tránsito.

**CONTINUIDAD.-** Conforme a lo establecido en sus respectivos contratos de operación, autorizaciones concedidas por el Estado sin dilaciones e interrupciones.

**SEGURIDAD.-** El Estado garantizará la eficiente movilidad de transporte de pasajeros y bienes, mediante una infraestructura vial y de servicios adecuada, que permitan a los operadores a su vez, garantizar la integridad física de los usuarios y de los bienes transportados respetando las regulaciones pertinentes.

**CALIDAD.-** Es el cumplimiento de los parámetros de servicios establecidos por los organismos competentes de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial y demás valores agregados que ofrezcan las operadoras de transporte a sus usuarios.

**ESTANDARIZACIÓN.-** A través del proceso técnico de homologación establecido por la ANT, se verificará que los vehículos que ingresan al parque automotor cumplan con las normas y reglamentos técnicos de seguridad, ambientales y comodidad emitidos por la autoridad, permitiendo establecer un estándar de servicios a nivel nacional.

**MEDIO AMBIENTE.-** El estado garantizará que los vehículos que ingresan al parque automotor a nivel nacional cumplan con normas ambientales y promoverá la aplicación de nueva tecnología que permitan disminuir la emisión de gases contaminantes de los vehículos.

## **DE LA ATENCIÓN**

### **PREFERENTE A PASAJEROS**

**Art. 41.-** Gozará de atención preferente las personas con discapacidades, adultos mayores de 65 años de edad, mujeres embarazadas, niñas, niños y adolescente. Para el efecto, el sistema de transporte colectivo y masivo dispondrá de áreas y accesos especiales y debidamente señalizados, en concordancia con las normas y reglamentos técnicos INEN vigentes para estos tipos de servicios.

**Art. 42.-** El sistema de transporte terrestre brindará asistencia especial a las personas señaladas en esta sección, según sus necesidades, facilitándoles el acceso a los vehículos y ofreciéndoles la mayor comodidad dentro de la categoría respectiva. Además, la estructura física del vehículo y de los corredores del transporte deberá ser accesible este grupo de usuarios. La Agencia Nacional de Tránsito y los GADs, en el ámbito de sus competencias, controlarán el cumplimiento de estas obligaciones.

## **DEL SERVICIO DE**

### **TRANSPORTE TERRESTRE**

**Art. 53.-** Las compañías y cooperativas que vayan a prestar servicios de transporte terrestre público o comercial, antes de constituirse, deberán obtener un informe previo favorable emitido por la ANT. El departamento técnico correspondiente realizará los estudios de factibilidad, que serán puestos a consideración del Director Ejecutivo de la Agencia para su aprobación final, en caso de ser procedente.

#### **1.6.4. Ley de Compañías 5 de noviembre de 1999**

Esta Ley establece que los socios podrán examinar los libros y documentos de la compañía relativos a la administración social, pero los accionistas de las compañías anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, sólo tendrán derecho a que se les confiera copia certificada de los balances generales, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, de las memorias o informes de los administradores y comisarios, y de las actas de las juntas generales así mismo, podrán solicitar la lista de accionistas e informes acerca de los asuntos tratados o por tratarse en dichas juntas.

En cuanto a la administración se establece en la Ley Mercantil que a falta de disposición especial en el contrato se entiende que todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía firmar por ella. Si en el acto constitutivo de la compañía sólo alguno o algunos de los socios hubieren sido autorizados para obrar, administrar y firmar por ella, sólo la firma y los actos de éstos, bajo la razón social, obligarán a la compañía.

**En el art. 45** de la LM., se establece que el administrador o administradores se entenderán autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines sociales. Con todo, en el contrato social se podrá establecer limitación a estas facultades. Los administradores llevarán la contabilidad y las actas de la compañía en la forma establecida por la Ley y tendrán su representación judicial y extrajudicial.

De la Administración:

Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico, deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad, la correspondencia de la compañía cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

### **1.6.5. Reglamento Interno de la Compañía Peninsular de Transporte Universitario “COPENUN” S.A. 2010**

#### **FINALIDADES**

La compañía de transporte “COPENUN S.A” con el objeto de establecer y fijar los derechos, responsabilidades individuales y colectivas de los Accionistas y normar las actividades de trabajo de la institución, expide e presente Reglamento Interno de Trabajo.

#### **CAPÍTULO I**

#### **DE LOS ACCIONISTAS**

Fueron Accionistas Fundadores de la Compañía aquellas que suscribieron el Acta Constitutiva seguidamente de la misma, así como aquellos que son aceptados posteriormente y legalizados sus ingresos en la Superintendencia de Compañías. Las personas naturales o jurídicas que deseen ingresar como accionistas de la Compañía de Transporte “COPENUN S.A”, deben cumplir con los siguientes requisitos:

**ART. 01.-** Son sus derechos, funciones y obligaciones:

Para ser accionistas de la Compañía de Transporte “COPENUN S.A” el aspirante a Accionista debe cumplir con las normas estipuladas en la Ley de Compañías, además de lo estipulado en el presente Estatuto y Reglamento interno de la Empresa, para su aceptación y registro.

a) Ser chofer profesional y propietario de un automóvil para servicio de alquiler para pasajeros y conducido por un profesional del volante.

Ser legalmente capaz de conformidad a la ley.

b) Suscribir el número de acciones y pagarlas en igualdad de condiciones, conforme al Reglamento Interno.

- c) Suscribir una declaración Juramentada de NO pertenecer a ninguna otra compañía del mismo tipo de trabajo.
- d) Aceptar y cumplir con todo lo dispuesto en la Ley de Compañías.
- e) Presentar dos carpetas con documentos personales solicitados por la Compañía.
- f) El nuevo accionista deberá ingresar con vehículo del año.
- g) Cuando un accionista venda o transfiera el cupo con todos los derechos a otra persona, antes de proceder se verificará si tienen deudas pendientes, las mismas que deberán ser canceladas de contado o descontadas de sus ahorros personales.
- i) El accionista entrante deberá depositar la suma de TRESCIENTOS (300.00) dólares americanos a favor de la Compañía “COPENUN S.A”.
- j) Este rubro será creado como “FONDO ESPECIAL”, y será devuelto a los accionistas prorrateados, alrededor del 15 de diciembre de cada año.

**ART. 02.-** No podrán ser accionistas de la Compañía quienes hayan defraudado a ésta u otra institución similar, ya sean públicas o privadas y que hayan sido expulsado de éstas por falta de honestidad y probidad debidamente comprobada.

### **DE LOS ORGANISMOS DE LA DIRECCIÓN**

**ARTE.03.-** Son organismos de Dirección:

- a)La Junta General de Accionistas,
- b)El Directorio Ampliado
- c)El Directorio
- d)Las Comisiones Especiales.

Estos organismos serán elegidos en Junta General Ordinaria de Accionistas que se lleva a cabo cada dos años en el mes de diciembre y serán posesionados en la fecha que se indique en la Junta.

El 15 de enero se entregará el Balance a los señores accionistas para su conocimiento.

En la cuarta semana del mes de enero, se analizará y se aprobarán en Junta General Ordinaria de Accionistas el informe general de actividades y balance anual.

**ART.04.- DE LOS MIEMBROS DE DIRECCION.-** Son miembros de la Dirección o Directivos todos aquellos que mediante elecciones asuman responsabilidades de dirección y que representen legalmente a la Compañía, sean directivos principales o suplentes autorizados.

**ART. 05.- DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.-** La junta General de Accionistas es la máxima autoridad de la Compañía y se clasifican en Juntas Ordinarias y Extraordinarias.

- a) La Junta General Ordinaria se reunirá en el mes de enero de cada año. Su convocatoria se realizará con ocho días de anticipación a la fecha de la reunión, debidamente ser publicada en uno de los medios de comunicación escrita local o nacional.
- b) Las Juntas Generales Extraordinarias se reunirán cada tres meses, sea por iniciativa del Presidente, a pedido de los Directivos, Comisiones Especiales o por el veinticinco pc (25 %) del capital suscrito y pagado de los Accionistas.
- c) Se convocará a reuniones de trabajo, con carácter legal.

**ART. 06.- DEL DIRECTORIO AMPLIADO.-** El Directorio Ampliado estará conformado por los Directivos Principales y los Delegados de Base a las Comisiones Especiales.

- a) Este organismo es el segundo en poder de Dirección en ausencia de la Junta General de Accionistas, por lo tanto se reunirá cada dos meses o cuando la circunstancia lo requiera para conocer, analizar, y solucionar los problemas que se presenten en la Compañía y además aprobar e mejorar funcionamiento de las Comisiones y del mismo Directorio.
- b) Las resoluciones deben ser informadas, notificadas y ratificadas por la Junta General de Accionistas.

**ART. 07.- EL DIRECTORIO.-** El Directorio estará conformado por el Presidente, Gerente, Secretario y el Jefe de Ruta.

a) Este organismo se reunirá ordinariamente os unes de cada semana, a las 16h00 y extraordinariamente cuando las circunstancia lo obligue, para tratar asuntos de suma urgencia.

b) Además, cada Directivo actuará como Presidente de cada una de las Comisiones Especiales, siendo responsable de su funcionamiento.

**ART. 08.- DE LAS COMISIONES ESPECIALES.-** La Compañía con la finalidad de agilizar los trabajos específicos al interior de la misma, nombrará las Comisiones Especiales que ameriten, siendo éstas las siguientes:

a) Las Comisiones Especiales estarán conformadas por dos (2) accionistas, un miembro del Directorio que presidirá dicha comisión y elegidos en la Junta General de Accionistas.

b) Estas comisiones tienen el carácter de permanentes debido a los trabajos específicos dentro de la Compañía, debiendo justificarlos mediante proyectos e informes por escrito.

## **SON DEBERES Y DERECHOS**

### **DE LOS ACCIONISTAS**

Acatar las disposiciones de la Ley de Compañías, su Estatuto, su Reglamento Interno y Reglamento General que se dictaren así como las Resoluciones de las Juntas Generales.

1. Cumplir con los compromisos económicos para con la entidad en el plazo que determina la Junta general.

2. Participar en igualdad de condiciones con los demás accionistas, de los beneficios que la entidad otorgue a sus co-partícipes.

**La calidad de Accionista se pierde:**

- 1) Por retiro voluntario.
- 2) Por no tener vehículo de alquiler.
- 3) Por exclusión, debido a la falta que cometiere en contra de los representantes y/o accionistas de la Compañía.
- 4) Por expulsión
- 5) Por retiro total de las acciones
- 6) Por fallecimiento
- 7) Por incumplimiento en el pago de sus deudas de los compromisos adquiridos con la Compañía y cuya multa será equivalente a dos salarios mínimos vitales.

El accionista de la compañía podrá retirarse voluntariamente en cualquier tiempo, para lo cual deberá presentarlo por escrito al Directorio.

Este debe ser por duplicado, la compañía devolverá la copia al peticionario con la fe de recibido por secretaria y lo pondrá en conocimiento de la junta General de la compañía.

**ART. 13.-** En caso de retiro o cesión de la totalidad de las acciones automáticamente quedara separado de la Institución y se ordenará la liquidación de sus haberes.

**ART. 14.-** La exclusión del Accionista será acordada por la Junta General, en los siguientes términos.

- a) La junta General podrá resolver la expulsión de un accionista previa la confirmación y por escrito de los cargos establecidos al acusado.
- b) Por actividades políticas o religiosas realizadas en el seno de la compañía.
- c) Por agresión de obra o injurias graves a los dirigentes y/o accionistas de la compañía dentro y fuera de la entidad.
- d) Por ejecución de procedimientos desleales a los fines de la compañía, así como dirigir actitudes disociadoras en contra de la misma.

- e) Por haber utilizado a la Compañía como forma de explotación y engaño.
- f) Por operaciones ficticias o dolosas en contra de la compañía y dentro de las instituciones financieras del medio.

**ART. 20.- DE LAS ELECCIONES.-** Para efecto de las elecciones previo al cambio de Directorio y Comisiones Especiales, se establece las siguientes modalidades:

- a) Para optar a las dignidades de Presidente y Gerente tienen la obligación de entregar su cupo, acciones y vehículo en garantía o caución para respaldo de la Compañía.
- b) Todos los Accionistas que se encuentren al día de sus obligaciones económicas en la Compañía estarán en condiciones de participar como candidato a Directivos de la compañía.
- c) Los accionistas que se encuentren adeudando a la Compañía por concepto de préstamos tarjetas no podrán participar para dignidad alguna.

## **CAPÍTULO XI**

### **DE LAS SANCIONES**

**ART. 34.-** La Compañía “COPENUN S.A.” para efecto de las sanciones en faltas cometidas por los Directivos y/o Accionista, se aplicará lo estipulado en el capítulo, artículo y literales del presente Reglamento interno, de conformidad a las siguientes sanciones:

- a) Multas económicas.
- b) Suspensión temporal de funciones para los Directivos.
- c) Pérdida de los Derechos y Beneficios para los Accionistas.
- d) Destitución y Expulsión de la Compañía.

**ART. 35.-** Las multas económicas se darán lugar bajo las siguientes modalidades:

- a) Con multa de **DIEZ** (10.00) dólares americanos: Por atraso en la hora citada en la convocatoria, de los Accionistas a la Junta General. Y cuando haya sido instalada, luego de cumplirse quince minutos de la convocatoria.
- b) Con multa de **VEINTE** (20.00) dólares americanos: Al accionista que no asista a la Junta General de Accionistas sin justificación por escrito. En caso de enviar una justificación escrita ó de manera personal, se aceptará dos justificaciones en el año.
- c) Queda prohibido el abandono de la sala.
- d) Con **TREINTA** (30.00) dólares americanos. Al accionista que abandone la reunión de la Junta General, y Comisiones Especiales que abandonen las reuniones.
- e) Con multa de **TREINTA** (30.00) dólares americanos:
  - e.1. A los Directivos que sin estar cumpliendo ninguna Comisión Adicional hagan uso arbitrario de los turnos respectivos que nos correspondan.
  - e.2. Por faltar el respeto a otro Accionista, Directivo o Delegado de Comisiones Especiales de la Institución.
  - e.3. Al Accionista propietario que no cumpla con su itinerario.
  - e.4. Estas multas serán cobradas por tarjeta y de no cancelar dicho valor no se le dará ingreso. Se cobrará según la falta cometida.
- f) El Accionista deberá comprar y cancelar puntualmente la tarjeta diaria. En caso de no poder hacerlo, por ejemplo, por daño del vehículo, lo hará al día siguiente.
- g) En caso de accidente grave, las tarjetas quedarán exoneradas en el rubro de Administración.

**NOTA:** Estas multas serán cobradas por tarjeta y de no cancelar dicho valor, no se dará salida. El accionista que conduce su vehículo queda en calidad de chofer y para las sanciones se tomará en cuenta quien conduce el taxi.

**ART.36.-** En caso de retiro de la Compañía para los accionistas, se elaborará una tabla de distribución global del aspecto económico, la misma que será aprobada por el Directorio y la Comisión de Economía, Crédito y Finanzas.

- a) Los valores resultantes de acuerdo a la tabla y por derechos de plusvalía se aplicarán necesariamente: Primero su liquidación, en caso de tener algún rubro

pendiente por pago, la Compañía a través de su Gerente, solamente le liquidará el saldo que corresponda al beneficiado.

#### **ART. 37.- DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

- a) El presente Reglamento Interno entrará en vigencia una vez aprobada por la Junta General de Accionistas.
- b) Todas las demás facultades que le conceda la Ley de Compañías y su Reglamento Especial, el Estatuto, el presente Reglamento Interno y las Resoluciones de Juntas Generales y de Directorio.
- c) Una vez aprobado este Reglamento Interno, automáticamente entra en vigencia.

#### **1.7. Marco situacional**

La Compañía “COPENUN” S.A., es una sociedad anónima, que fue creada con el objetivo de brindar el servicio de transportación a la comunidad universitaria y a la colectividad en general, inician 23 socios accionistas entre los conductores y los directivos, en junio del 2008, quedando como presidente en ese entonces el Sr. Plácido Faustino Lindao Suárez y como gerente el Sr. Enrique Figueroa quedando como asociación de Transporte Universitario, luego logra constituirse legalmente el 14 de febrero del 2010. La Compañía viene laborando en el mercado 5 años funcionando de manera legal. A pesar que tiene problemas por no tener una estructura orgánica bien definida los socios accionistas cuentan con experiencia en cuanto a la dirección de compañías de transportes direccionada por el actual presidente el Sr. Vicente Quinde Álava, con la finalidad de buscar el bienestar de sus clientes por lo que se cree conveniente la implementación de un Diseño Organizacional para trabajar de forma competitiva con relación a las demás Compañías. Después de un análisis de su estructura se resolvió a través del presente proyecto de investigación, elaborar un diseño organizacional que ayuden en los procesos administrativos definiendo bien sus funciones organizacionales mediante manuales, estructura orgánica, políticas organizacionales y estrategias administrativas.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el presente trabajo se investigó cual es el problema y sus posibles causas, lo que permitió estructurar un cuestionario con preguntas relacionadas al fenómeno a investigar de manera que se puedan entender y comprender conteniendo interrogantes sobre el servicio, la atención, la administración, indicadores que faciliten el levantamiento de la información fueron dirigidas a socios y clientes usuales que tiene la compañía considerados como bases de estudio. De igual forma se construye varias preguntas para la entrevistas a los Administradores con el propósito de recabar información detallada de cómo se encuentra actualmente la compañía en sus actividades, coordinación cooperación obteniendo un resultado favorable que contribuya con el planteamiento de las soluciones al problema que aqueja a la compañía de una manera más precisa con la colaboración de sus administradores.

#### **2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad de investigación en el proyecto combinó tanto a la cualitativa como la cuantitativa, debido a que se la efectuó de forma estructurada donde se especificaron las características fundamentales del modelo antes de la recolección de datos. Y cualitativo porque describió cada una de los factores observados procurando obtener información precisa sobre el problema a investigar.

#### **2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para realización del trabajo se desarrolló un estudio experimental en una situación real donde las variables se sujetan a manipulación bajo un estricto control, y para

ello se procedió a investigar a los directivos y clientes de la Compañía Peninsular de Transporte con la finalidad de obtener una propuesta factible a los problemas que presenta la compañía, para obtener un desarrollo oportuno y eficaz de la misma.

### **2.3.1. Por el propósito**

Cuando se habla de tipo de investigación se realiza una investigación aplicada, la cual está enfocada a buscar posibles soluciones a los problemas que se encuentren dentro del fenómeno de estudio conocer sus causas.

### **2.3.2. Por el lugar**

#### **Documental Bibliográfica**

La investigación bibliográfica a ser utilizada está basada en el estudio de varios autores de conocimiento científico relacionados en comportamiento organizacional, diseños organizacional, estructura organizativa, administración de empresas, metodología de la investigación y fuentes que soporten la creación de la compañía, que nos permitan conocer, comparar, analizar y deducir diferentes perspectivas, los cuales servirán como fundamento en el desarrollo del trabajo donde se pueda analizar las causas que impiden una gestión administrativa adecuada.

### **2.3.3. Por la Dimensión**

#### **Investigación de campo**

Se aplicó la investigación de campo haciendo uso de instrumentos de investigación como la entrevista dirigida a la parte administrativa, de igual manera encuestas a socios y clientes usuales de la compañía, con el propósito de recabar información que estén relacionadas directamente con las variables, de esta forma conocer cómo se encuentra la compañía en su administración y la distribución de sus funciones.

#### **2.3.4. Por el nivel**

#### **Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva consiste en la interpretación y manipulación de lo observado, tomando en cuenta algunos elementos cuantitativos y cualitativos que vayan en función del problema.

### **2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **2.4.1. Método inductivo**

Se empleó el Método Inductivo, porque admitió observar cuales son los efectos del problema dentro de la compañía, teniendo un acercamiento directo con todos los elementos de la organización, donde se percata que existe una comunicación no tan eficiente, la falta de coordinación en sus funciones, falta de compromiso por parte de los socios, el no contar con una cultura organizacional, el no brindar un servicio de calidad.

#### **2.4.2. Método Deductivo**

El método deductivo sirve para detectar las causas que provocan el problema por su forma metódica que sigue un proceso reflexivo, sintético, analítico, donde se presentan los efectos como primera instancia los que conllevan a las posibles soluciones del fenómeno a estudiar.

### **2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Se entiende como técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información, la cual debe ser resguardada mediante un instrumento de recolección de datos.

### **2.5.1. Fuentes Primarias**

**2.5.1.1. Encuestas.-** Con esta técnica se midió cada una de las opiniones de los usuarios los cuales consideraron necesario la implementación de un diseño organizacional en la compañía que ayude a mejorar la calidad de servicio que ofrecen de una forma mejor estructurada, que contribuya al crecimiento de la compañía y el cumplimiento de sus objetivos.

**2.5.1.2. La entrevista.-** La aplicación de la entrevista a los socios de la compañía se hizo con la finalidad de obtener información sobre la gestión administrativa y dar a conocer los beneficios que les traerán a los miembros de la organización si se implementa un diseño organizacional.

### **2.5.2. Fuentes Secundarias.**

Se recurrió a las fuentes secundarias que corroboren con datos importantes y fundamentales que contribuyan con el desarrollo de la investigación que nos faciliten el análisis del objeto a investigar.

#### **2.5.2.1. Documento de Internet**

Esta herramienta nos permitió indagar información relevante de varias páginas web para el desarrollo del marco teórico y metodológico aportando información valiosa y confiable.

## **2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Un instrumento de recolección de datos es el cuestionario de preguntas que se diseñó para el levantamiento de información tanto a la parte administrativa, socios y clientes usuales. De igual forma estructurar las entrevistas dirigida a los encargados de la administración.

## **Guía para entrevistas**

Para la elaboración de la guía de entrevista se toma en consideración varios parámetros para de esta forma conseguir recabar información de manera organizada y evitando posibles errores al momento de aplicarlas.

- El conocimiento que tiene el entrevistado sobre el tema a investigar.
- El conocimiento que tiene el entrevistador sobre el tema a investigar.
- El número de entrevistas que se van a aplicar.
- El tipo de información que se busca recabar.

**El cuestionario.-** Está diseñado de forma cautelosa que contengan preguntas estructuradas claras y sencillas de fácil comprensión para el encuestado, ya que su objetivo es obtener datos que nos sirvan de ayuda para buscar soluciones al problema que presenta la compañía, estas fueron diseñadas basadas en la escala de Likert proporcionando una lista de opciones donde el encuestado al momento de contestar, elija la opción más adecuada y de acuerdo a sus necesidades.

## **2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.7.1. Población**

La población que será el objeto de estudio, se define a los siguientes componentes que intervienen de manera directa en la compañía como son: la parte administrativa, socios y clientes usuales según la base de datos de la Compañía Peninsular de Transporte Universitario “COPENUN” S.A., ubicada en el Cantón La Libertad frente a los predios de la Universidad, es por esta razón que se tomarán en cuenta como clientes a los estudiantes de la misma.

De acuerdo a los datos proporcionados, la población investigada en este trabajo es de 243 personas, como se detalla a continuación.

## CUADRO 2: POBLACIÓN

<u>Elementos</u>	<u>Población</u> <u>(N)</u>
<b>Parte Administrativa</b>	5
<b>Socios</b>	25
<b>Clientes usuales</b>	214
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>

**Fuente:** Compañía Peninsular de Transporte Universitario.

**Elaborado por:** Verónica Irene Balón Limdao.

### 2.7.2. Muestra

- Para determinar el tamaño de la muestra con relación a la parte administrativa y socios esta será igual a la de la población por ser pequeña.
- Para la parte de clientes usuales que tiene la compañía se utiliza una muestra probabilística y un muestreo aleatorio simple, por tener una población finita.

#### Donde:

$$N= 214$$

$$Z^2= 1.96$$

$$p= 0.5$$

$$q= 0.5$$

$$e= 5\%$$

$$n= 138$$

#### Entonces:

Se aplica la fórmula para población finita.

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

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)214}{(0.05)^2(214 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)214}{(0.05)^2(214 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 138$$

Luego de aplicar la fórmula se obtiene como resultado una muestra de 138, la cual se empleará para el levantamiento de información de las encuestas a los usuarios habituales de la compañía.

## **2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTOS DE DATOS**

### **2.8.1. Procedimientos**

La elaboración del Diseño Organizacional busca identificar los problemas que se presentan en las empresas que no les permite cumplir con sus funciones, las técnicas de recolección de datos como encuestas y entrevistas nos va a permitir conocer la falta de un diseño organizacional en la Compañía de taxis “COPENUN” que defina sus funciones, responsabilidades y actividades que deben cumplir sus directivos y socios.

El proceso a seguir es el siguiente:

1. El planteamiento del problema.
2. Formulación del problema.
3. Justificación del tema.
4. Operacionalización de las variables.
5. Definición de la población.
6. Selección de la muestra.
7. Elaboración del instrumento.
8. Aplicación de instrumentos.
9. Recolección de los datos.

### **2.8.2. Procesamientos**

Se considera importante procesar la información recolectada mediante las técnicas e instrumentos lo cual aportara en los procesos administrativos con el fin de mejorar la calidad de servicio que ofrece la compañía “COPENUN” S.A. que se ajuste a las necesidades de los usuarios. Al proceso se lo conoce como un conjunto de actividades que nos permitió seguir un patrón para desarrollar el tratamiento de los datos para lo que se utilizó el programa SPSS donde se ingresó la respectiva información que se obtuvo de las opiniones de los usuarios y socios en las encuestas y entrevistas realizadas de la siguiente manera:

1. Ordenamiento de datos.
2. Organización de datos.
3. Tabulación de datos.
4. Elaboración de tablas y respectivos gráficos.
5. Análisis de datos.
6. Conclusiones.
7. Recomendaciones.
8. Diseño de la propuesta.
9. Revisión de la propuesta.
10. Sustentación del proyecto.

## **CAPÍTULO III**

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

Para obtener la muestra que va a ser entrevistada, se estima a toda la población los 29 socios accionista que tiene la compañía y para la encuesta se aplica por el método de estratificación de los datos obtenidos en el último censo donde nos dio como resultado aplicar la encuestas en los tres cantones de la provincia de Santa Elena.

Se realiza el instrumento de recolección de datos y se los analiza, luego de haber sido revisado el instrumento de recolección de datos por expertos, se dio inicio a la aplicación de las encuestas en primera instancia a los usuarios de la compañía “COPENUN” de igual manera a los socios y directivos de dichas unidades de transportes.

Se procedió a realizar las encuestas a los usuarios en diferentes puntos donde suelen ubicarse los pasajeros como centros comerciales, instituciones bancarias, malecón de La Libertad y Salinas y respectivamente a los estudiantes de la universidad sin ningún problema todo se dio de manera normal.

Una vez culminada las encuestas se procede a la respectiva tabulación de la información recopilada por parte de los diferentes clientes, ingresándola al respectivo sistema, en este caso el programa SPSS, para de esta manera obtener las tablas de distribución de frecuencia y sus respectivos gráficos que nos permitirán realizar el análisis e interpretación de resultados.

Mediante el análisis se podrá determinar cuáles son los inconvenientes que suelen presentarse en la compañía de la parte administrativa, socios accionistas a través de las entrevistas y la encuesta a los usuarios, ver las sugerencias de cada uno de los entrevistados y encuestados.

### **3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

**Pregunta 1.- ¿Conoce usted si la compañía tiene definida la misión, visión, valores, objetivos y cultura organizacional?**

De la entrevista realizada a la parte administrativa, la mayoría manifestó no conocer sobre la existencia de los valores institucionales de la compañía, ni de los beneficios que obtendrían si se los implementaran permitiendo el crecimiento, mejorando la calidad del servicio y la estabilidad laboral de los empleados, por lo contrario un menor porcentaje opinan que si existen estos valores, pero que no conocen de forma clara el rol que estos ocupan en la compañía y en que podría beneficiarlos a ellos.

**Pregunta 2.- ¿Estima usted que debería implementarse misión, visión, objetivos y valores para que la organización sea eficiente?**

De las respuestas obtenidas por los administradores consideran en su mayoría que la implementación de estos valores son factores fundamentales para los cimientos o bases de la compañía, estos a su vez son considerados una mejora continua de la cual se espera que se consoliden para el direccionamiento administrativo, competitividad y mejor servicio a clientes que son nuestra mejor carta de presentación.

**Pregunta 3.- ¿Sabe usted que un diseño organizacional contribuye a un adecuado direccionamiento administrativo que permita alcanzar el éxito organizacional?**

Siguiendo con las entrevistas a los administradores, nos indicaron que un grupo minoritario no tiene conocimientos de la existencia de diseños organizacionales, desconocen del tema y en ninguna otra institución se les han dado a conocer para que sirvan dentro de la organización, por estas razones ignoran que beneficios otorgan y porque deberían ser tomadas en cuenta, mientras la mayoría consideran

de aquello, una herramienta de vital importancia para mejorar en calidad de servicio y en administración para encaminar las riendas de la compañía hacia el éxito, que es lo que toda institución busca para mantenerse en el mercado de competitividad en este servicio.

En cuestión se define que la mayoría de los administradores consideran que la implementación de un diseño mejorara las condiciones actuales y encaminaran hacia un mejor augurio no solo para el bienestar de la compañía sino también hacia el servicio de los clientes.

**Pregunta 4.- Señale los beneficios que se obtienen con la implementación del diseño organizacional en la Compañía Peninsular de Transporte Universitario.**

Los administradores encuestados indicaron que los beneficios que se obtendrían al aplicar el diseño organizacional, se obtendría una excelente administración y un mejor ambiente laboral, ya que el departamento administrativo aún no está bien estructurada o definida por no contar con el personal idóneo y asignaciones de jefaturas para un mejor desempeño y poder dirigir los procesos internos de la institución, razones por la cual con esta implementación mejoraría cada uno de sus dependencias.

Otra mejora que se encontraría en la implementación sería utilizar mejores herramientas para consolidar la comunicación entre todos los socios y administradores para que cada uno de ellos dé su mejor aporte para el engrandecimiento institucional a la compañía y también se mejore la comunicación entre conductores y clientes mediante proceso de adiestramiento de servicio a la colectividad.

## 3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

### 3.2.1. Análisis de los resultados de la encuesta a los clientes usuales.

#### 1) Género

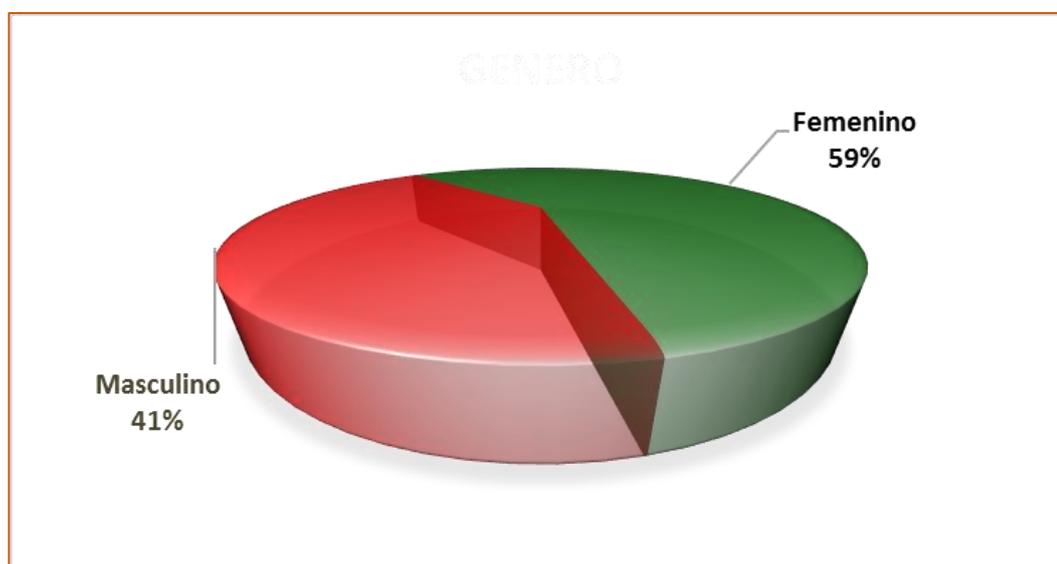
**TABLA 1: GÉNERO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	81	59	59	59
	Masculino	57	41	41	100
	Total	138	100	100	

Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 1: GÉNERO**



Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

El gráfico nos muestra que el porcentaje de mujeres encuestadas son 59% y el 41% varones de un total de 138 encuestados lo que se interpreta que son las mujeres quién utilizan con mayor frecuencia este medio de transporte debido a las varias actividades que realiza.

## 2) EDAD

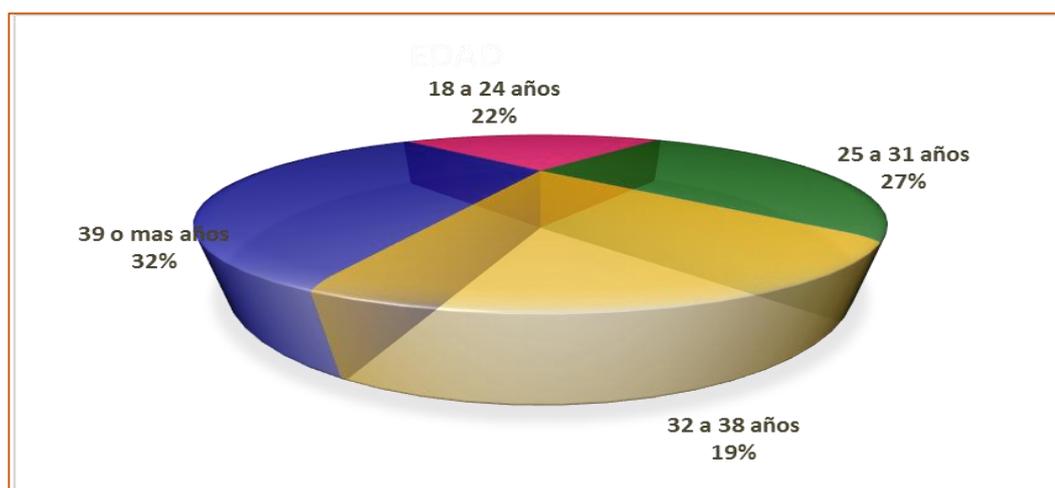
**TABLA 2: EDAD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	18 a 24 años	31	22	22	22
	25 a 31 años	37	27	27	49
	32 a 38 años	26	19	19	68
	39 o más años	44	32	32	100
	Total	138	100	100	

Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón L.

**GRÁFICO 2: EDAD**



Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

En la muestra se consideró un total de 138 personas a encuestar en los siguientes rangos de edades, el 22% está entre los 18 a 24 años, el 27% entre 25 a 31 años, 19% entre 32 a 38 años y el 32% está representado por las personas mayores de 39 años.

### 3) ¿CON QUE FRECUENCIA UTILIZA UN TAXI?

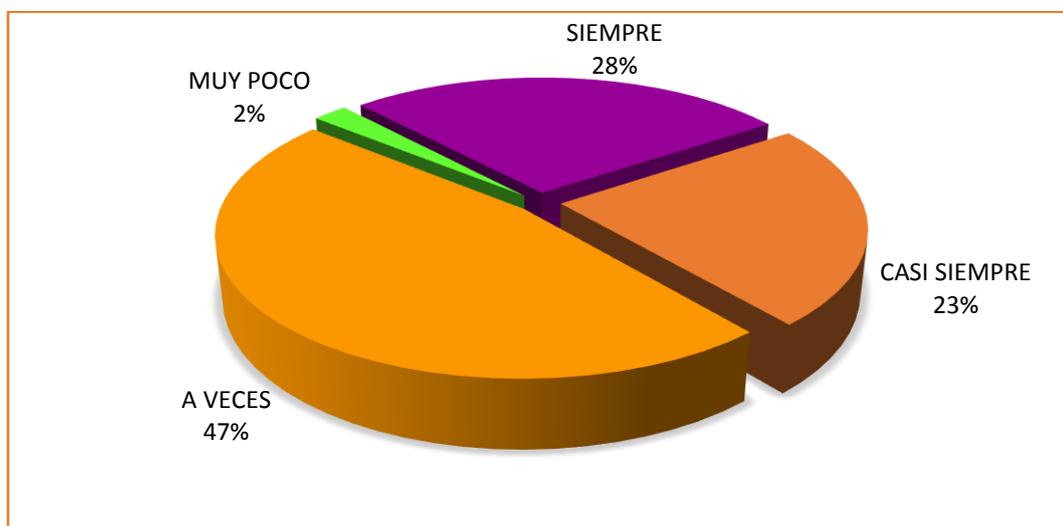
**TABLA 3: UTILIZACIÓN DE TAXI**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Siempre	38	28	28	28
	Casi siempre	32	23	23	51
	A veces	65	47	47	98
	Muy poco	3	2	2	100
	Total	138	100	100	

Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 3: UTILIZACIÓN DE TAXI**



Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

Acorde a las encuestas realizadas a los clientes relacionada a la utilización de taxi manifestó que el 47% indica que lo utiliza a veces, mientras que un 2% muy poco lo utiliza, sin embargo existe un 28% muy significativo que siempre lo utiliza para llegar al destino previsto con mayor seguridad.

#### 4) ¿Para que utiliza este medio de transporte?

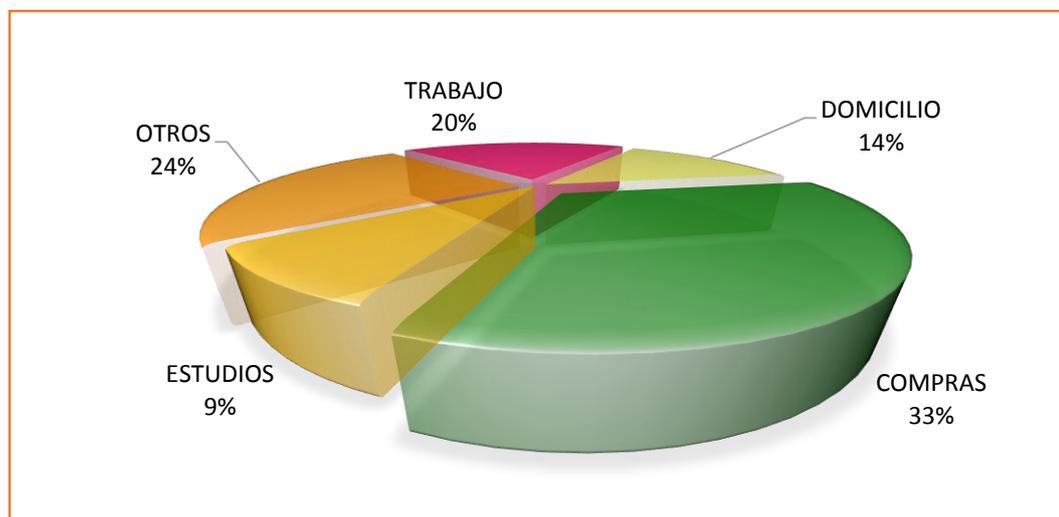
**TABLA 4:** MOTIVOS POR LO QUE UTILIZA EL MEDIO DE TRANSPORTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Trabajo	28	20	20	20
	Domicilio	19	14	14	34
	Compras	46	33	33	67
	Estudios	12	9	9	76
	Otros	33	24	24	100
	Total	138	100	100	

**Fuente:** Cliente

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 4:** MOTIVOS POR LO QUE UTILIZA EL MEDIO DE TRANSPORTE



**Fuente:** Usuarios

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao

El gráfico proyecta las razones por las que se utilizan estos medios de transportes dando como resultado un 33% se moviliza para realizar compras, a diferencia de un 9% que lo utiliza para dirigirse a su lugar de estudio, pero existe un significativo 24% que hace uso de medio para otros tipos de actividades de emergencias.

5) ¿Cómo considera usted el servicio de este medio de transporte?

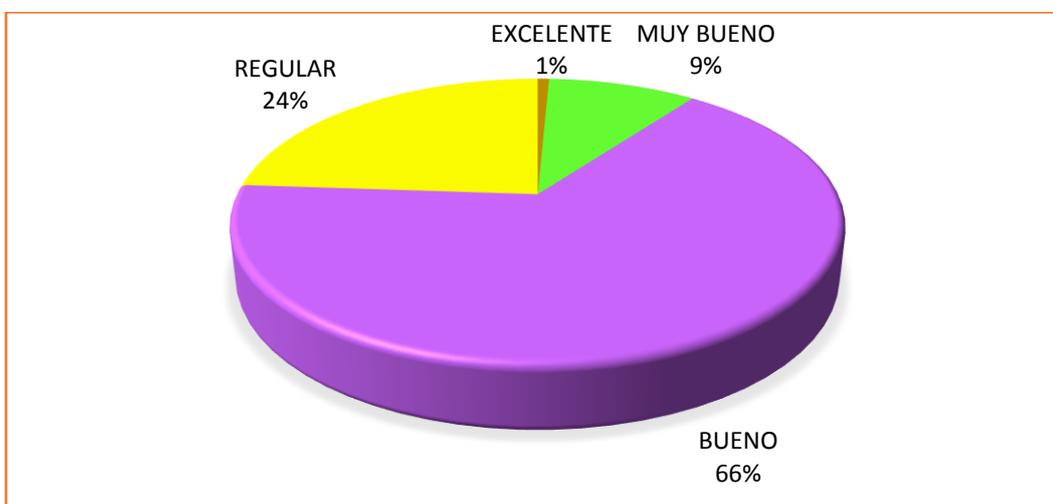
**TABLA 5:** CONSIDERACIÓN CON EL SERVICIO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Excelente	1	1	1	1
	Muy bueno	13	9	9	10
	Bueno	91	66	66	76
	Regular	33	24	24	100
	Total	138	100	100	

Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 5:** CONSIDERACIÓN CON EL SERVICIO



Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

De los resultados obtenidos por el servicio prestado hacia los clientes, se consideran que el 66% es bueno, con una diferencia del 24% que considera que el servicio es regular, vale denotar que existe el 1% que cree que el servicio prestado a los clientes es excelente.

**6) ¿CÓMO CONSIDERA LA ATENCIÓN QUE RECIBE POR PARTE DE LOS CONDUCTORES?**

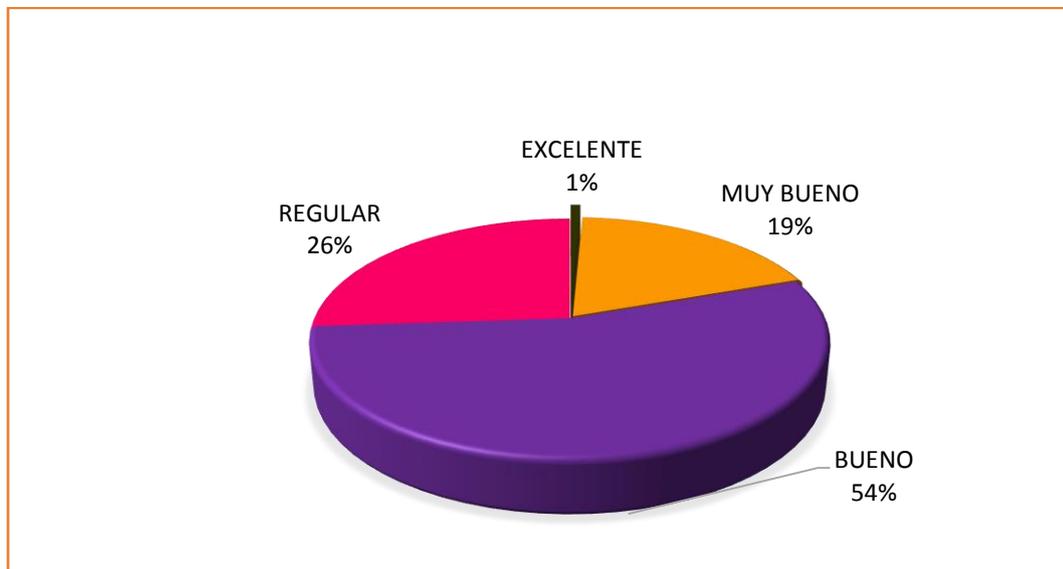
**TABLA 6: ¿ATENCIÓN DE LOS CONDUCTORES?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Excelente	1	1	1	1
	Muy bueno	26	19	19	20
	Bueno	75	54	54	74
	Regular	36	26	26	100
	Total	138	100	100	

Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 6: ¿ATENCIÓN DE LOS CONDUCTORES?**



Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

Según el gráfico el 54% de nuestros encuestados consideran que la atención prestada por los conductores es buena, mientras que el 24% de los clientes estiman que la atención recibida es regular, pero existe un estimado del 1%, que consideran que la atención recibida es excelente, al servicio de los clientes.

7) ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir de este medio de transporte?

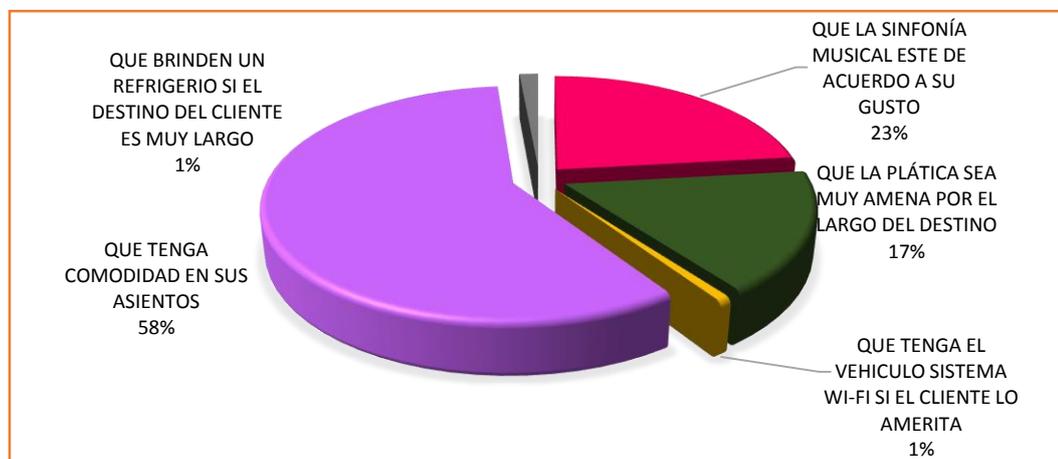
**TABLA 7: SERVICIOS ADICIONALES**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Que la sinfonía musical este de acuerdo a su gusto	32	23	23	23
	Que la plática sea muy amena por el largo del destino	23	17	17	40
	Que tenga el vehículo sistema wi-fi si el cliente lo amerita	1	1	1	41
	Que tenga comodidad en sus asientos	80	58	58	99
	Que brinden un refrigerio si el destino del cliente es muy largo	2	1	1	100

Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 7: SERVICIOS ADICIONALES**



Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

De los resultados un sin número de servicio los más requeridos son los siguientes: el 58% considera de vital importancia el confort y seguridad, mientras que el 1% piensa que implementar servicio de WI-FI como brindar un refrigerio son servicios necesarios, aunque es muy significativo el 23% que amerita una sinfonía acorde al cliente.

## 8) ¿CUÁL ES LA PRINCIPAL DIFICULTAD QUE HA ENCONTRADO EN EL SERVICIO?

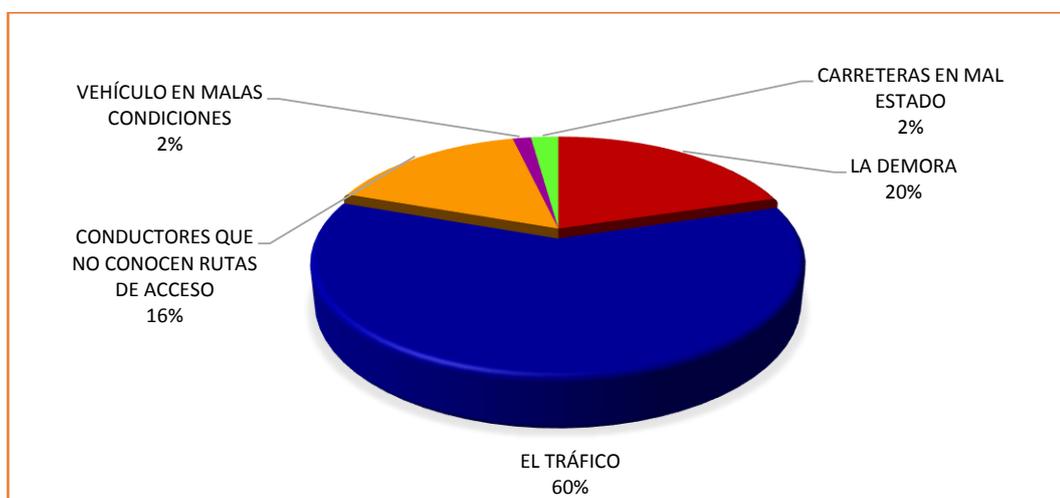
**TABLA 8:** DIFICULTAD EN EL SERVICIO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	La demora	28	20	20	20
	El tráfico	83	60	60	80
	Conductores que no conocen rutas de acceso	22	16	16	96
	Vehículo en malas condiciones	2	1	1	98
	Carreteras en mal estado	3	2	2	100
	Total	138	100	100	

**Fuente:** Clientes

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 8:** DIFICULTAD EN EL SERVICIO



**Fuente:** Clientes

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao

Dentro de las dificultades que se encontró en el servicio prestado, nuestros encuestados determinaron que el 66% ve como dificultad el tráfico, mientras que el 2% considera que las carreteras en mal estado es la mayor dificultad, sin embargo el 16% de los clientes consideran como inconveniente conductores no conocen las rutas de acceso para llevarlos a su destino.

## 9) Número de unidades al servicio de la noche

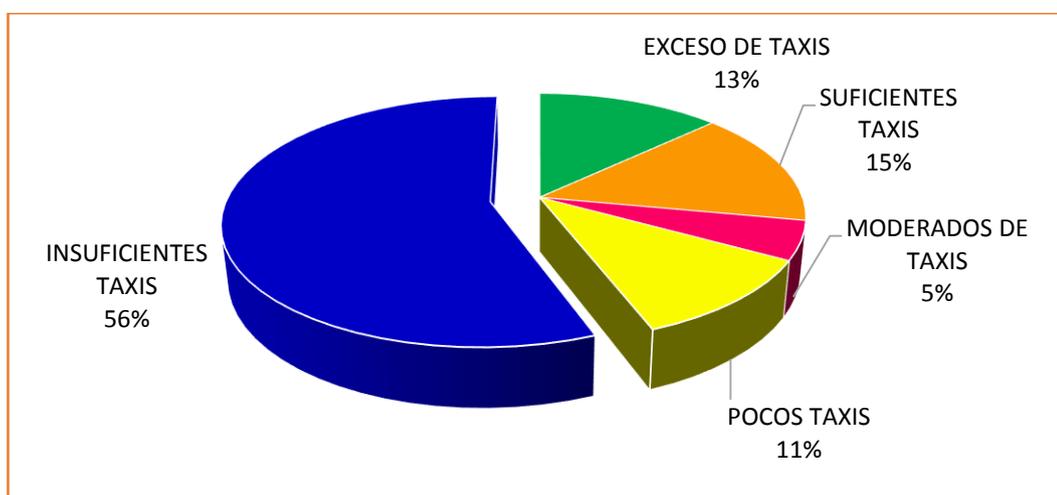
**TABLA 9:** UNIDADES EN LA NOCHE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Exceso de taxis	18	13	13	13
	Suficientes taxis	21	15	15	28
	Moderados de taxis	7	5	5	33
	Pocos taxis	15	11	11	44
	Insuficientes taxis	77	56	56	100
	Total	138	100	100	

Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 9:** UNIDADES EN LA NOCHE



Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

Los encuestado consideran, que el 56% es insuficiente al servicio en la noche, mientras que el 5% considera que es muy moderado, de lo cual se debe considerar también que existe 13% que estima que hay exceso de vehículos al servicio de los clientes.

### 10) ¿Cree usted que existe una adecuada organización?

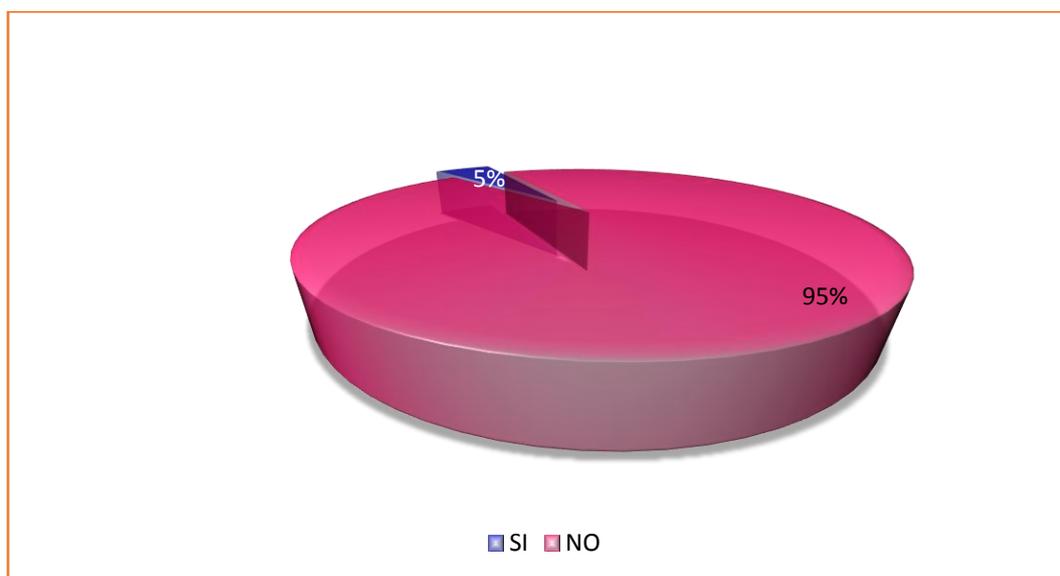
**TABLA 10:** ORGANIZACIÓN ADECUADA.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	5	5	5
	NO	131	95	95	100
	<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 10:** ORGANIZACIÓN ADECUADA.



Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

De los resultados obtenidos de nuestros clientes encuestados se determina que el 95% considera que “NO” existe una moderada organización por parte de todas las cooperativas de taxis, sin embargo el 5% considera que si existe organización por parte de las compañías afiliadas al gremio.

11) ¿Cree usted que la compañía COPENUN presta un servicio de forma organizada?

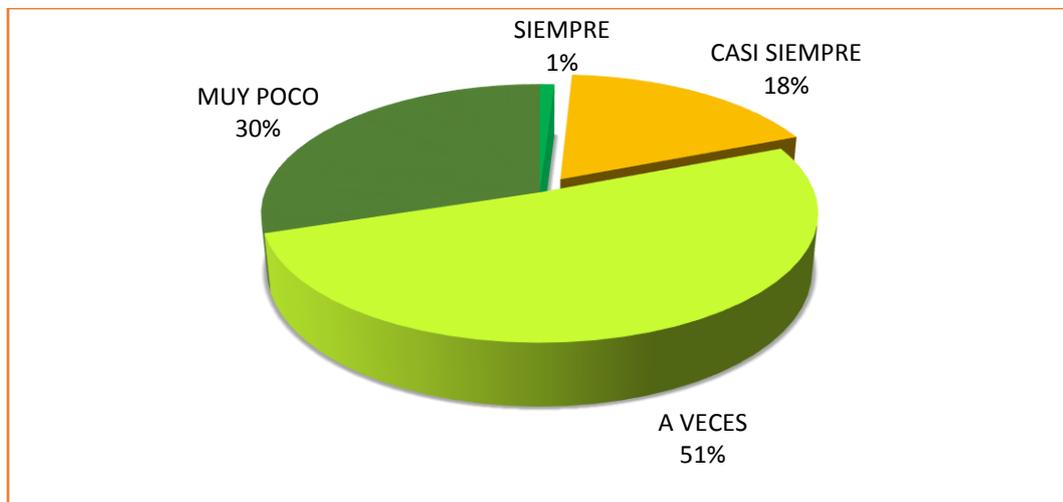
**TABLA 11: SERVICIO ORGANIZADO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Siempre	1	1	1	1
	Casi siempre	25	18	18	19
	A veces	70	51	51	70
	Muy poco	42	30	30	100
	Total	138	100	100	

Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 11: LA COMPAÑÍA PRESTA UN SERVICIO DE FORMA ORGANIZADA**



Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

El gráfico muestra, que el 51% de los clientes encuestados consideran que a veces la compañía COPENUN S.A presta servicio de forma organizada, mientras el 1% considera que siempre, pero es muy notorio el 30% de los clientes considera que muy poco lo realizan.

**12) ¿Piensa usted que existe una adecuada comunicación entre los conductores al momento de prestar el servicio de taxis?**

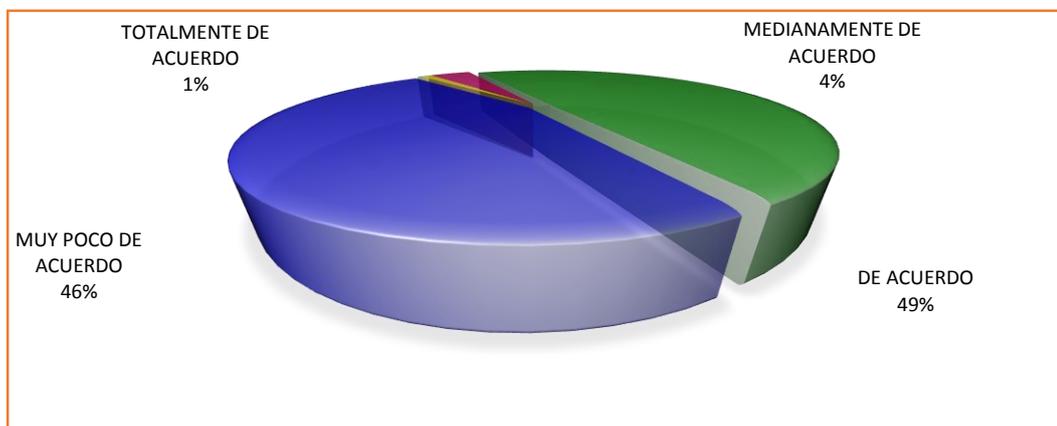
**TABLA 12:** COMUNICACIÓN ADECUADA ENTRE LOS CONDUCTORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Totalmente de acuerdo	1	1	1	1
	Medianamente de acuerdo	5	4	4	4
	De acuerdo	69	50	50	54
	Muy poco de acuerdo	63	46	46	100
	Total	138	100	100	

**Fuente:** Clientes

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 12:** COMUNICACIÓN ADECUADA ENTRE LOS CONDUCTORES.



**Fuente:** Clientes

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao

De acuerdo a esta muestra, indica que el 49% de los clientes estar de acuerdo con la relación comunicativa existente entre los conductores al momento de prestar su servicio, vale recalcar que el 1% manifiesta estar totalmente de acuerdo con este beneficio adquirido, sin embargo el 46% aseguro estar muy poco de acuerdo con la comunicación establecida por parte de la compañía COPENUN S.A, por lo que se considera darle mayor prioridad y seguridad a los clientes potenciales.

13) Estaría de acuerdo usted que el servicio de transporte COPENUN establezca misión, visión, estrategias y valores para mejor atención a sus clientes.

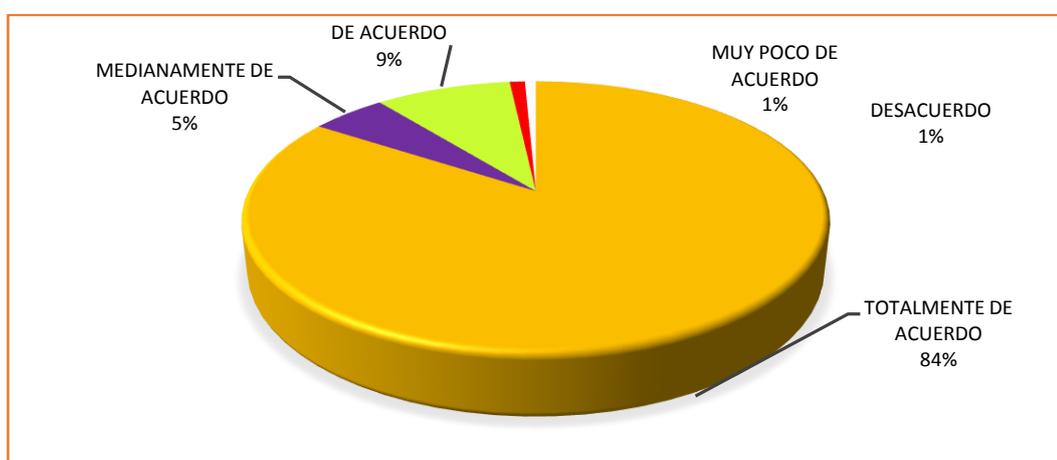
**TABLA 13:** ESTABLECER LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Totalmente de acuerdo	116	84	84	84
	Medianamente de acuerdo	8	6	6	89
	De acuerdo	12	9	9	98
	Muy poco de acuerdo	1	1	1	99
	Desacuerdo	1	1	1	100
	Total	138	100	100	

Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 13:** ESTABLECER MISIÓN, VISIÓN Y VALORES



Fuente: Clientes

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

Según la muestra tomada, el 84% de los clientes indica estar totalmente de acuerdo que se incluyan en los estatutos de la compañía los valores corporativos para un mejor desempeño funcional, mientras que el 1% expresa estar en desacuerdo ya que consideran no tener conocimiento de lo establecido, sin embargo el 9% considera estar de acuerdo que se establezcan misión, visión y todos los valores con el fin de mejorar continuamente el servicio de transportación.

**14) ¿Considera usted que la compañía de taxis COPENUN debería contar con un diseño organizacional?**

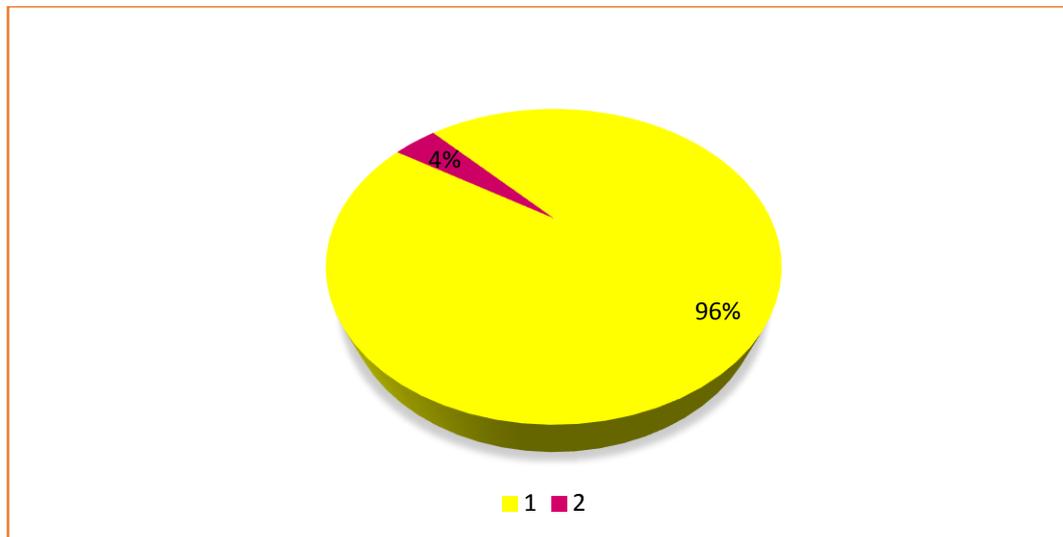
**TABLA 14:** CONTAR CON UN DISEÑO ORGANIZACIONAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	SI	133	96	96	96
	NO	5	4	4	100

**Fuente:** Clientes

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 14:** CONTAR CON UN DISEÑO ORGANIZACIONAL



**Fuente:** Clientes

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao

Los resultado revelan que el 96% de los clientes encuestados consideran de vital importancia que la compañía COPENUN S.A, ponga en consideración la aplicación de un diseño que mejore la condición de la compañía al servicio de la comunidad, sin embargo el 4% establece que el uso de este diseño no traería ningún cambio, pues consideran que sería igual aplicarlo o no.

### 3.2.2. Análisis de los resultados de la encuesta a la parte administrativa.

#### 1) ¿La compañía tiene definida la misión, visión, objetivos, valores y cultura organizacional?

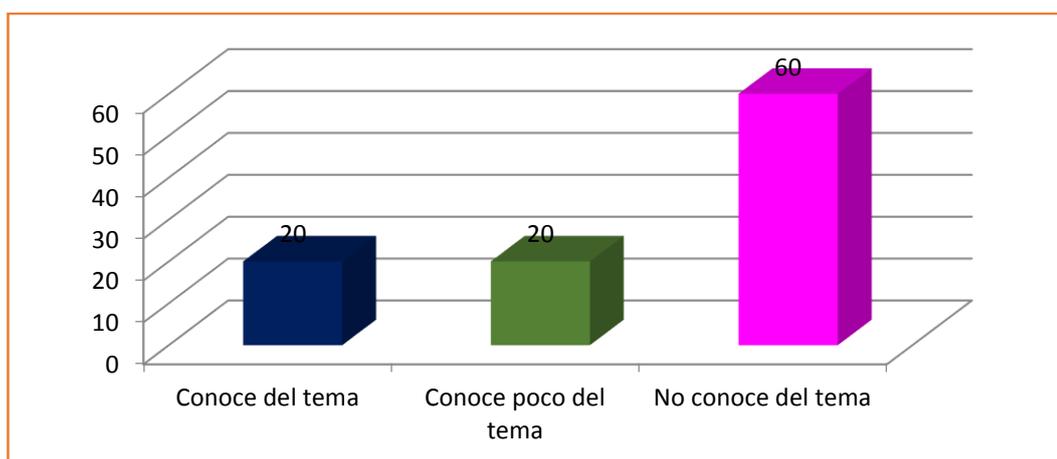
**TABLA 15:** DEFINIR LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Conoce del tema	1	20	20	20
	Conoce poco del tema	1	20	20	40
	No conoce del tema	3	60	60	100
	Total	5	100	100	

Fuente: Administradores

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 15:** DEFINIR LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Administradores

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

Los administradores nos contestaron en su gran mayoría desconocen si la compañía tiene definida la misión, visión y valores, por lo contrario que la minoría indica conocer sobre la aplicación de estos valores y los beneficios que dará a la compañía.

**2) ¿ESTIMA USTED QUE DEBERÍA IMPLEMENTARSE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES PARA QUE LA ORGANIZACIÓN SEA EFICIENTE?**

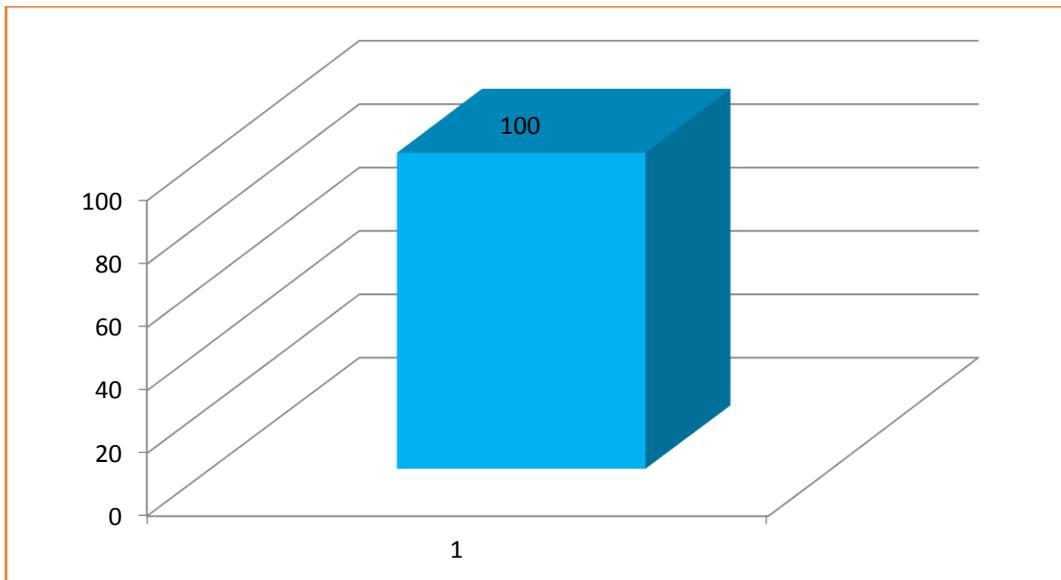
**TABLA 16:** IMPLEMENTARSE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	SI	5	100	100	100

Fuente: Administradores

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 16:** IMPLEMENTARSE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES



Fuente: Administradores

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los administradores sobre el tema de la implementación de visión, misión, objetivos y valores en su totalidad todos se inclinaron su visto bueno que sí, para mejorar la proyección y que la compañía defina su permanencia en el mercado realizando este servicio a la comunidad.

3) ¿Sabe usted que un diseño Organizacional contribuye a un adecuado direccionamiento administrativa que permita alcanzar el éxito organizacional?

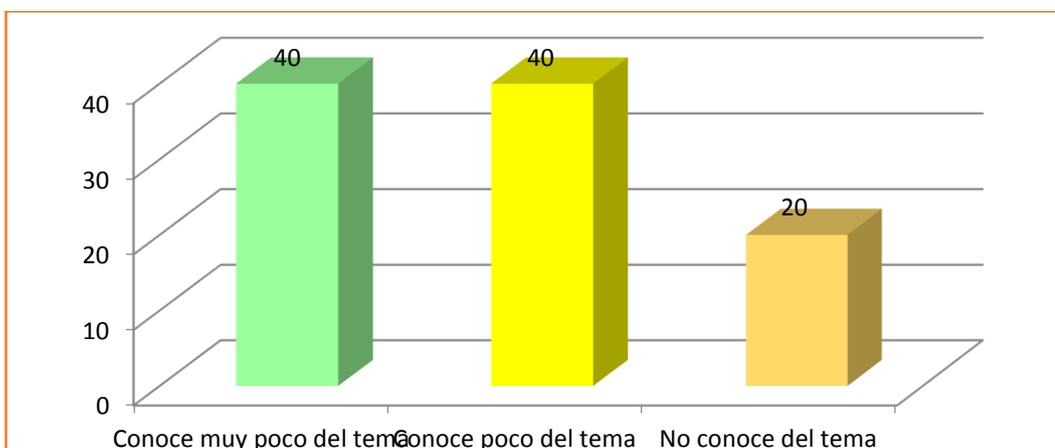
**TABLA 17:** ADECUADO DIRECCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Conoce muy poco del tema	2	40	40	40
	Conoce poco del tema	2	40	40	80
	No conoce del tema	1	20	20	100
	Total	5	100	100	

Fuente: Administradores

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 17:** DIRECCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO



Fuente: Administradores

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

Mediante la encuesta realizada a los administradores sobre la aplicación del diseño organizacional, la minoría recalco que no conoce cuales son los beneficios que se adquieren con aplicación de este diseño, mientras que la mayoría indico que aplicar este diseño, traería consigo un sinnúmero de oportunidades y beneficios tanto administrativos como organizativos para las compañía en general.

**4) ¿CONSIDERA NECESARIO LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA COMPAÑÍA PENINSULAR DE TRANSPORTE UNIVERSITARIO?**

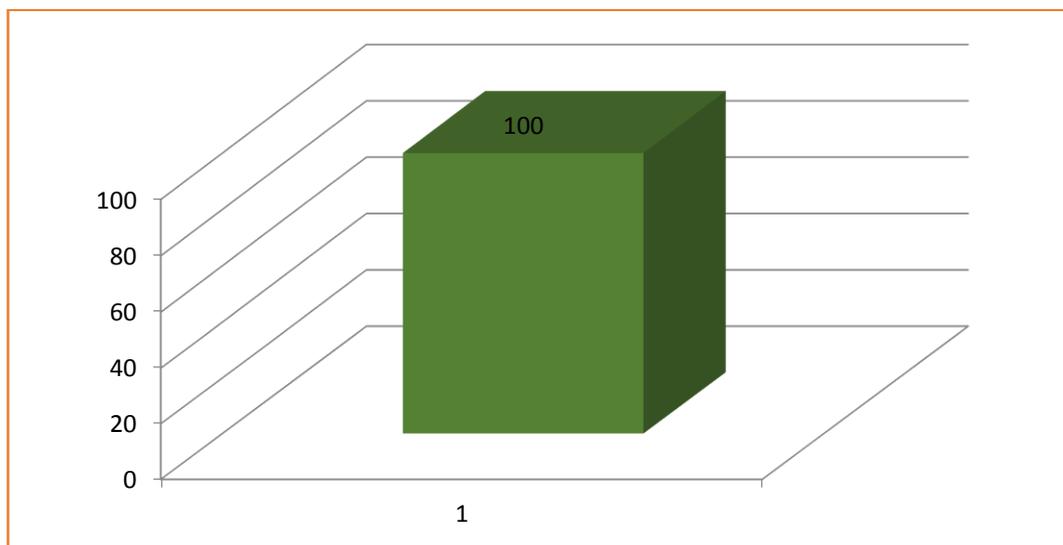
**TABLA 18: IMPLEMENTAR UN DISEÑO ORGANIZACIONAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	SI	5	100	100	100

**Fuente:** Administradores

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 18: IMPLEMENTAR UN DISEÑO ORGANIZACIONAL**



**Fuente:** Administradores

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao

Los administradores en su totalidad contestaron que la implementación de un diseño organizacional trae consigo un mejor direccionamiento administrativo, con el cual se definirán cada una de sus funciones, para tener una mejor organización de la compañía y coordinación de personal dentro de la misma, para un servicio más eficiente.

5) Señale los beneficios que se obtienen con la implementación del diseño organizacional en la compañía Peninsular de Transporte Universitario.

**TABLA 19: BENEFICIOS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Excelente administración	2	40	40	40
	Adecuada organización	1	20	20	60
	Excelente comunicación	2	40	40	100
	Total	5	100	100	

Fuente: Administradores

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 19: BENEFICIOS.**



Fuente: Administradores

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

De la respuesta obtenida sobre los beneficios que se obtendrían al aplicar este diseño organizacional en la compañía COPENUN S.A, tendríamos objetivos claros y definidos, una excelente administración, una adecuada organización que encaminaría al éxito institucional y enmarcaría un espacio en toda la península de Santa Elena por el servicio brindado a la comunidad.

6) ¿Considera usted que la Compañía COPENUN S.A se moderniza para competir con las compañías existentes en la Peninsular de Santa Elena?

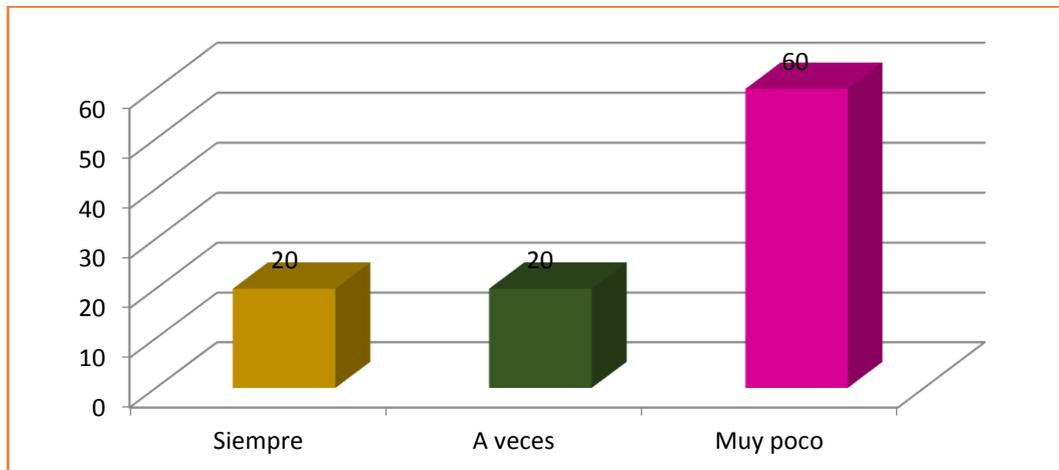
**TABLA 20:** MODERNIZARSE PARA COMPETIR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	1	20	20	20
	A veces	1	20	20	40
	Muy poco	3	60	60	100
	Total	5	100	100	

Fuente: Administradores

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 20:** MODERNIZARSE PARA COMPETIR



Fuente: Administradores

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

La encuesta realizada nos indica que los administradores, consideran en su mayoría buscan la forma para modernizar unidades mediante la ayuda que brinda el gobierno mediante el plan RENOVA para renovar sus unidades, sin embargo la minoría considera que falta mucho para capitalizarse de esta manera y conseguir mejores augurios de competitividad hacia las demás compañías existentes.

7) ¿Cree usted que con la implementación de este modelo Organizacional tendrá un mejor rendimiento en todas sus áreas dentro de la compañía?

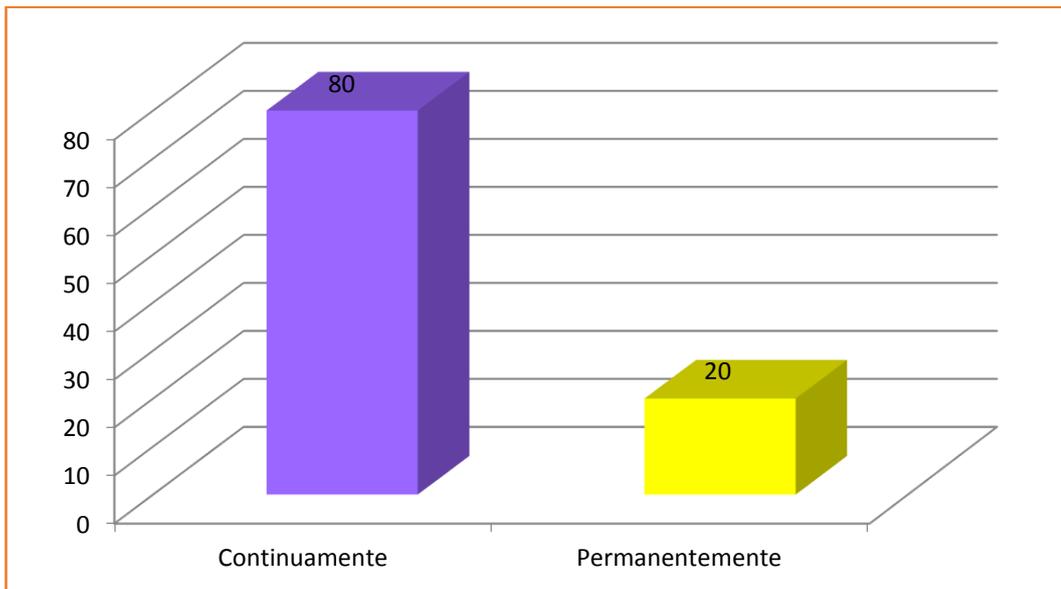
**TABLA 21: RENDIMIENTO EN LAS ÁREAS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Continuamente	4	80	80	80
	Permanentemente	1	20	20	100
	Total	5	100	100	

Fuente: Administradores

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 21: RENDIMIENTO EN LAS ÁREAS**



Fuente: Administradores

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los administradores muestran que la mayoría están seguros que con la implementación de este modelo organizacional, la compañía tendrá un rendimiento de mejora continua a corto o mediano plazo, lo cual establecerá su patente de servicio en la comunidad peninsular.

### 3.2.3. Análisis de los resultados de la Encuesta a los Socios

1) ¿Considera usted que la Compañía Peninsular de Transporte Universitario tiene coordinación en sus funciones?

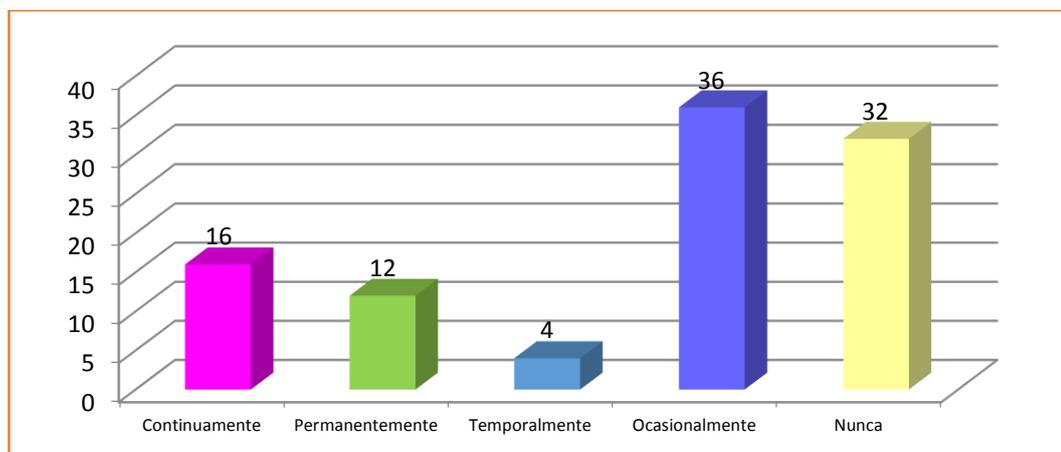
**TABLA 22:** COORDINACIÓN EN SUS FUNCIONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Continuamente	4	16	16	16
	Permanentemente	3	12	12	28
	Temporalmente	1	4	4	32
	Ocasionalmente	9	36	36	68
	Nunca	8	32	32	100
	Total	25	100	100	

Fuente: Socios

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 22:** COORDINACIÓN EN SUS FUNCIONES



Fuente: Socios

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los socios de la compañía COPENUN S.A., nos indica que un pequeño número de socios manifestaron que si existe coordinación de funciones, sin embargo la mayoría establece que carecen de coordinación, organización y no encuentran la forma de enmarcar mejor la compañía para distribuir o atribuir funciones a todos los implicados dentro de la compañía.

2) ¿Los directivos de la compañía se preocupan por llevar un ambiente laboral adecuado?

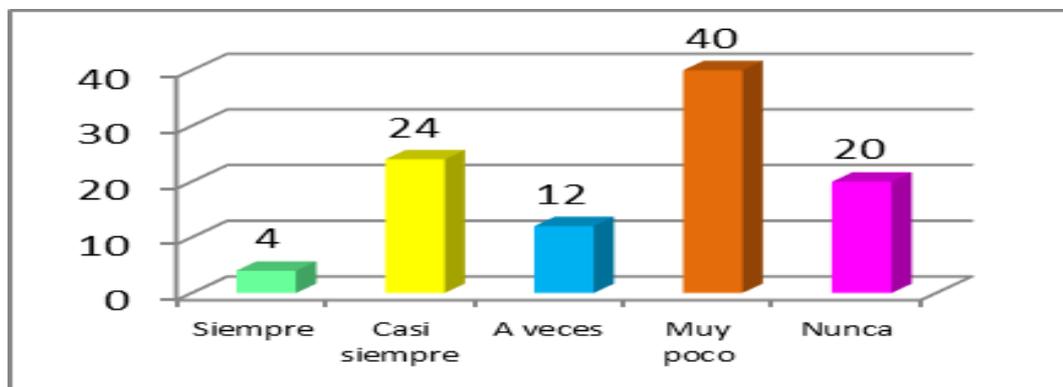
**TABLA 23:** AMBIENTE LABORAL ADECUADO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Siempre	1	4	4	4
	Casi siempre	6	24	24	28
	A veces	3	12	12	40
	Muy poco	10	40	40	80
	Nunca	5	20	20	100
	Total	25	100	100	

Fuente: Socios

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 23:** AMBIENTE LABORAL ADECUADO



Fuente: Socios

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

En la encuesta realizada se conoció que muy pocos de los socios consideran que los administrativos de la compañía se preocupan por encaminar a sus integrantes por el sendero de un buen ambiente laboral, porque no todos concuerdan con las disposiciones tomadas por el presidente, sin embargo la mayoría manifiestan que están en contra de las condiciones laborales que implanta la compañía, pues determinan que solo el presidente puede tomar la normativa de cómo llevar el ambiente laboral a sus colaboradores.

3) ¿La compañía realiza divisiones de trabajos para el manejo de sus funciones?

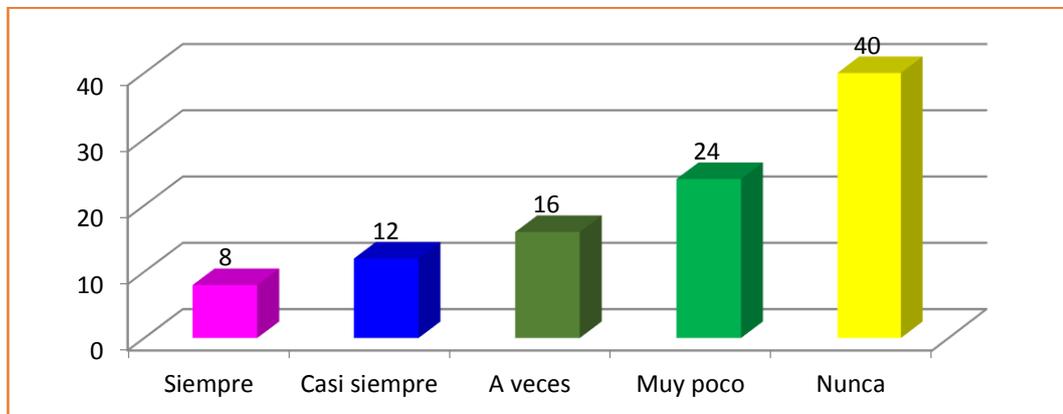
**TABLA 24: DIVISIÓN DE TRABAJO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Siempre	2	8	8	8
	Casi siempre	3	12	12	20
	A veces	4	16	16	36
	Muy poco	6	24	24	60
	Nunca	10	40	40	100
	Total	25	100	100	

Fuente: Socios

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 24: DIVISIÓN DE TRABAJO**



Fuente: Socios

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

En la encuesta realizada a los socios se obtuvo que un menor número, considera que si existe divisiones de trabajo ya que los administrativos disponen en cada reunión, asamblea o sesión de consejo funciones que solo duran un intervalo de tiempo y luego son sustituidos por otros socios, sin embargo la mayoría de los socios muestran un total desacuerdo con respecto a esta pregunta, pues determinan que no existe división de sus funciones.

**4) ¿Al momento de tomar decisiones el presidente considera la participación y criterios de los socios?**

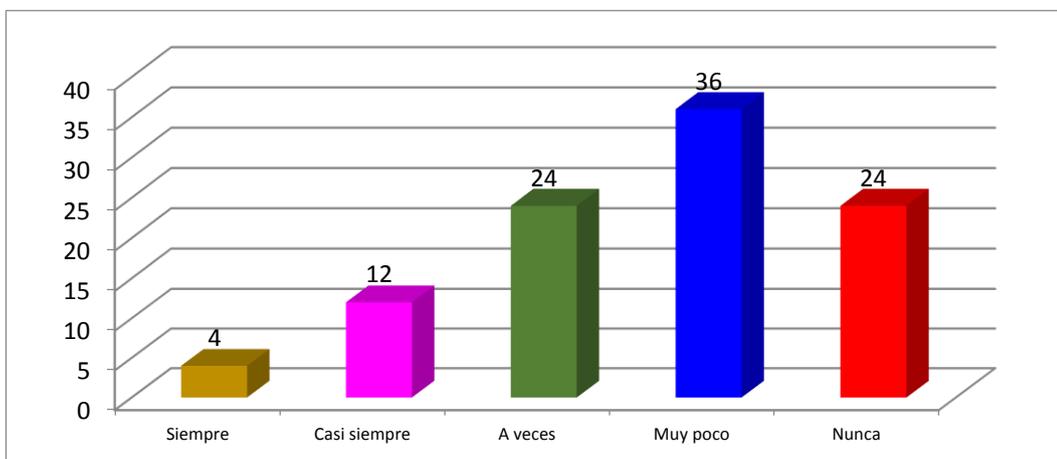
**TABLA 25: PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Siempre	1	4	4	4
	Casi siempre	3	12	12	16
	A veces	6	24	24	40
	Muy poco	9	36	36	76
	Nunca	6	24	24	100
	Total	25	100	100	

Fuente: Socios

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 25: PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS**



Fuente: Socios

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

De la encuesta realizada a los socios sobre la toma de decisiones un mínimo número considera estar de acuerdo con la actual administración porque colabora con todos y considera cada decisión emitida por los socios, pero la mayoría considera que las decisiones tomadas son únicamente por el presidente sin considerar a los demás miembros de la institución.

5) ¿Cómo es el grado de comunicación entre la directiva y los socios de la compañía de transporte peninsular?

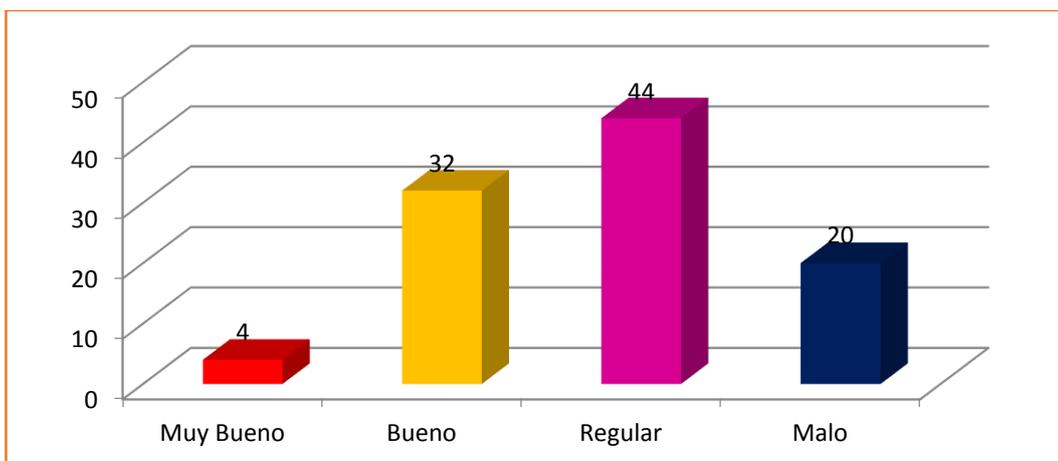
**TABLA 26:** GRADO DE COMUNICACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Muy Bueno	1	4	4	4
	Bueno	8	32	32	36
	Regular	11	44	44	80
	Malo	5	20	20	100
	Total	25	100	100	

Fuente: Socios

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 26:** GRADO DE COMUNICACIÓN.



Fuente: Socios

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

La encuesta determino, que dentro de la compañía existe una minoría de que consideran que la comunicación es lo primordial para salir adelante y determinante para sacar una institución adelante, más la mayoría coincide en indicar que existe muchas falencia en la comunicación entre personal administrativo y socios, pues consideran que no todos están de acuerdo con la forma de encaminar la institución por parte de los superiores de la compañía.

**6) ¿Realizan un control adecuado para determinar que las funciones se estén llevando a cabo de manera correcta?**

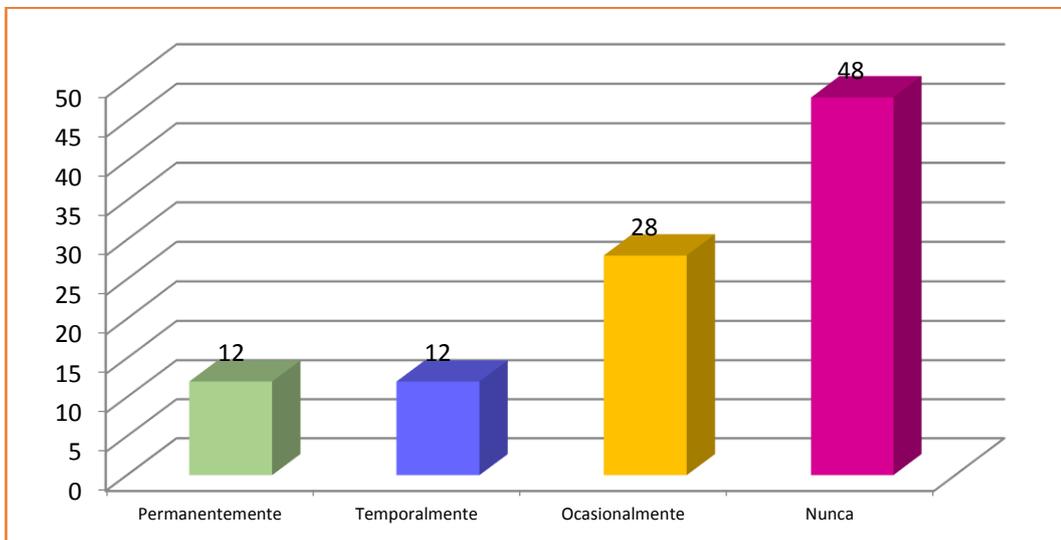
**TABLA 27: CONTROL ADECUADO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Permanentemente	3	12	12	12
	Temporalmente	3	12	12	24
	Ocasionalmente	7	28	28	52
	Nunca	12	48	48	100
	Total	25	100	100	

Fuente: Socios

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 27: CONTROL ADECUADO**



Fuente: Socios

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

Existe un mínimo número de socios que manifestaron que el control si existe en la compañía pero no es muy a menudo ejecutado por los administradores, por el poco tiempo que tienen para realizarlo, mientras que la mayoría considera que el control de funciones no existe tal control.

**7) ¿Existe cooperación en las actividades administrativas entre los socios de la Compañía?**

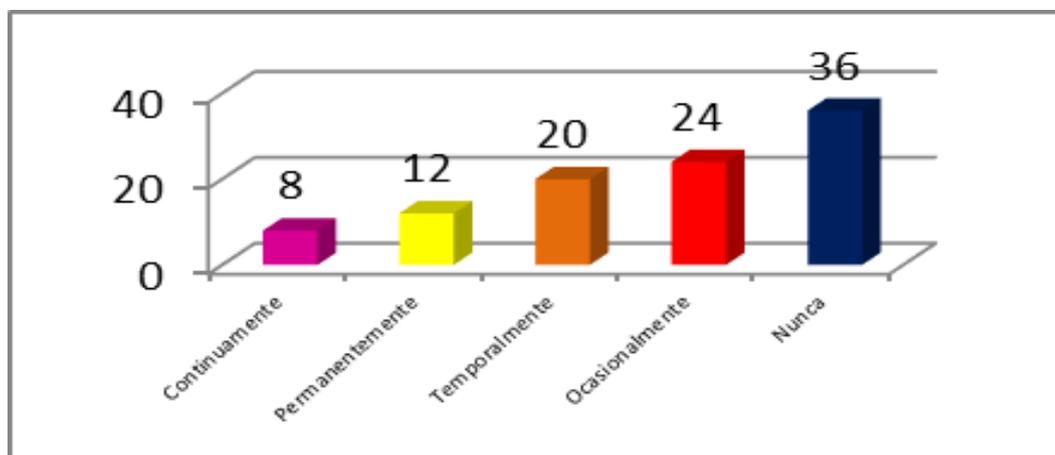
**TABLA 28:** COOPERACIÓN EN LAS ACTIVIDADES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Continuamente	2	8	8	8
	Permanentemente	3	12	12	20
	Temporalmente	5	20	20	40
	Ocasionalmente	6	24	24	64
	Nunca	9	36	36	100
	Total	25	100	100	

Fuente: Socios

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

**GRÁFICO 28:** COOPERACIÓN EN LAS ACTIVIDADES.



Fuente: Socios

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

De los socios encuestados muy pocos consideran que existe cooperación dentro de la compañía con la parte administrativa, porque pocos conocen de las funciones que se ejecutan en la misma, sin embargo la mayoría indica que no hay cooperación debido a la falta de comunicación de todos los socios y administradores en dar a conocer cómo se lleva las riendas de la compañía en su parte funcional.

### **3.3. Conclusiones**

- Los socios – conductores de la compañía de transporte COPENUN S.A., indicaron que las funciones dentro de la compañía no se encuentran completamente organizadas, así como también no existe un ambiente laboral propicio, ya que no cuentan con un organigrama de funciones que sirva para identificar sus funciones corporativas dentro de la compañía.
- No existe divisiones de trabajos para la elaboración de actividades dentro de la compañía COPENUN S.A., razones por la cual, las decisiones en su gran mayoría son tomadas por el Presidente, aunque existe minorías en el directorio que no son tomadas en cuenta.
- Se indica además la falta de comunicación entre directiva y socios, por la ausencia de sus miembros en las asambleas generales de la compañía, la misma se sirve para dar a conocer el rumbo administrativo y que beneficios brinda el estar dentro de la compañía, pero debido a su ausencia no se contempla una adecuada comunicación y participación en la misma.
- Se logró constatar que en su mayoría no tienen conocimiento de los objetivos, metas, misión, visión de la compañía a seguir, sin embargo la mayoría de sus socios nos indicaron que deberían implementarse estos valores dentro de la compañía para una mejora en su parte administrativa como funcional organizativa de la compañía COPENUN S.A.
- Se constató que la mayoría de los socios conocen de algunos de los beneficios de implementar un diseño organizacional, asegurando que este va a mejorar la calidad de vida institucional, ya que el mismo servirá para reestructurar sus funciones tanto laboral, administrativa, organizativas y de servicio a la comunidad.

### **3.4. Recomendaciones**

En función de los planteamientos realizados anteriormente se recomienda lo siguiente:

- Realizar constantes cursos o capacitaciones de relaciones interpersonales para mejorar la comunicación entre la Directiva y los socios, mejorando el ambiente laboral dentro de la compañía, realizando grupos de trabajo para coordinar actividades en beneficio de la institución.
- Realizar una reforma en la cual exista más participación de los socios en la toma de decisiones y por ende puedan ejercer funciones dentro de la compañía, mejorando su institucionalidad corporativa y administrativa, en la cual exista un control para encaminar la compañía COPENUN S.A.
- Elaborar los valores institucionales como visión, misión, objetivos direccionados al fortalecimiento de la compañía por medio de la implementación de un Diseño Organizacional que servirá para fortalecer su parte Administrativa, Laboral, Comunicación, Organización, y atención al cliente de la compañía de transporte para mejorar el servicio a toda la colectividad de la provincia de Santa Elena.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA PENINSULAR DE TRANSPORTE UNIVERSITARIO “COPENUN” S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013.**

#### **4.1. PRESENTACIÓN**

Para toda organización se considera que debe contar con un diseño organizacional como una necesidad primordial con el objetivo de contribuir con la administración de la compañía ya que este diseño propone una estructura organizacional adecuada donde se definirán las funciones que deberán cumplir los directivos y socios conductores, realizando una adecuada división de trabajo, siendo la problemática que se detectó en la compañía, lo cual impide un buen direccionamiento estratégico y tener un eficiente desarrollo y el logro de sus objetivos, lo cual se dedujo después del levantamiento de información proporcionada por los miembros de la compañía mediante una entrevista cuyos resultados no fueron positivos nada favorables para la misma, de igual manera se indagó a través de encuestas si el usuario está conforme con el servicio que recibe por parte de los conductores para conocer que necesita el usuario para cumplir sus expectativas.

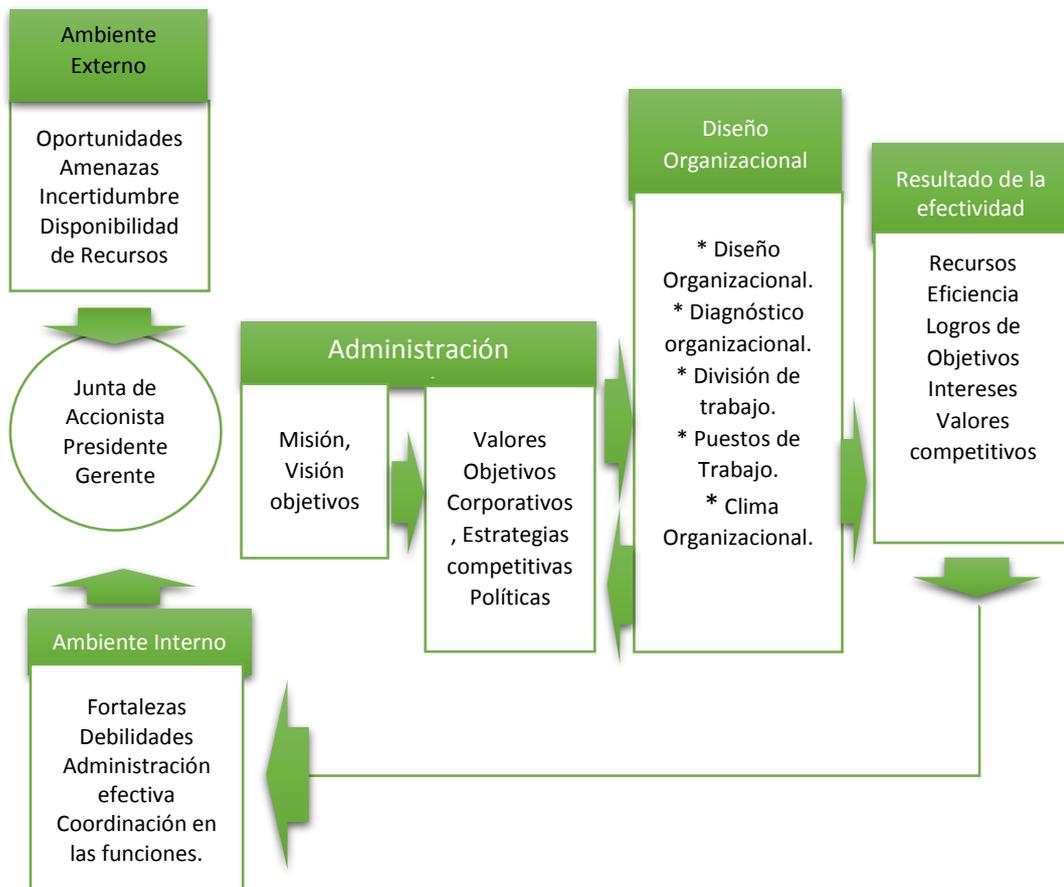
La propuesta que se propone es implementar un Diseño Organizacional para la Compañía Peninsular de Transporte Universitario “COPENUN” S.A., con el objetivo de encontrar soluciones al problema, realizando el análisis de los factores internos y externos para conocer en qué situación se encuentra la compañía buscando estrategias que ayuden al crecimiento de la misma, proponer una estructura organizacional donde se dé a conocer la razón de ser de la compañía de igual manera su misión, visión objetivos, principios y valores corporativos, plantear nuevos proyectos que beneficien a la organización y contribuyan con su crecimiento y cumplimiento de sus objetivos.

## 4.2. MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA “COPENUN” S.A.

El modelo a trabajar en la propuesta es el que propone Richrad Daft., debido al análisis que realiza a los componentes de la organización tanto como interno y externo obteniendo así una administración estratégica, lo cual permite medir la eficiencia y logros de objetivos como resultado de la efectividad.

Mediante este modelo se puede estructurar mejor la Compañía Peninsular de Transporte Universitario “COPENUN” logrando efectividad en la administración definiendo sus componentes como Visión, Misión, objetivos, valores corporativos de igual forma las estrategias competitivas.

**FIGURA 11:** MODELO ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA “COPENUN” S.A.



**Fuente:** Diseño Organizacional de la Compañía “COPENUN” S.A.

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao

### **4.3. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA**

#### **4.3.1. Misión**

La compañía Peninsular de Transporte Universitario tiene como misión ofrecer servicio de transporte personalizado contando con choferes profesionales, basados en la ética y buenos modales, garantizando seguridad y confianza satisfaciendo completamente las expectativas de nuestros clientes de la provincia de Santa Elena permitiendo activar el desarrollo socio económico de la región.

#### **4.3.2. Visión**

Ser líderes en el servicio de transporte de taxis con calidad moral y ética profesional, brindando seguridad y confort a los clientes de la provincia de Santa Elena, a precios tarifarios actuando con responsabilidad social para el desarrollo socio económico de la región.

#### **4.3.3. Objetivo Empresarial**

Posesionar a la Compañía de Taxis “COPENUN” como una organización con calidad y seguridad en el servicio de transporte en la modalidad de taxis convencionales de la provincia de Santa Elena basada en la ética profesional y el trabajo en equipo de sus colaboradores que permitan el desarrollo eficiente y eficaz de la institución.

#### **4.3.4. Objetivos Específicos**

- Brindar un servicio óptimo de calidad a los usuarios de la provincia de Santa Elena y otras provincias.
- Fortalecer la credibilidad de los usuarios.
- Mantener en constante evolución el parque automotor para dar un servicio de calidad a los usuarios.
- Capacitar en diferentes talleres en relaciones humanas y atención al cliente a los socios conductores para un mejoramiento continuo del servicio.
- Fomentar el desarrollo de trabajo en equipo dentro de la compañía.

#### **4.3.5. Filosofía**

Ser el eje motriz para el desarrollo de la provincia de Santa Elena, brindando confianza y calidez a nuestros clientes, mediante el alto compromiso de la mejora continua del servicio con el uso de modernas unidades que es nuestra carta de presentación, gracias al trabajo en equipo direccionado a fortalecer los cimientos al servicio de la colectividad en general.

#### **4.3.6. Valores corporativos**

**Confiabilidad.**- brindamos tranquilidad en el servicio que prestamos a nuestros clientes con el fin de que nos prefieran porque satisfacemos sus expectativas en tiempo, forma y lugar.

**Liderazgo.**-Somos los primeros en ofrecer el servicio de transporte de taxis en las áreas donde actuamos.

**Lealtad.**- nuestros conductores ofrecen un servicio de calidad a los usuarios y a la compañía actuando siempre con honradez, sinceridad y rectitud.

**Respeto.**- el respeto es un valor que nos caracteriza como compañía hacia nuestros clientes y al personal de la compañía.

**Honestidad.**- la acción de los conductores de la compañía está enfocada en ofrecer un excelente servicio otorgando confianza día a día en el desempeño de nuestras actividades para satisfacer las necesidades de los usuarios.

**Compromiso.**- nuestro compromiso es velar por los intereses y bienestar de nuestros socios conductores procurándoles un ambiente laboral adecuado, de igual manera por la comodidad seguridad de los usuarios al momento de utilizar nuestros servicios.

## **4.4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

### **Análisis Interno**

La Compañía Peninsular de Transporte Universitario “COPENUN” S.A. es una de las compañías que procura brindar un servicio de transportación en la modalidad de taxi convencional a la población de Santa Elena en especial a los estudiantes de la Universidad Península de Santa Elena. Una compañía legalmente constituida que puede acceder de los beneficios que brinda el gobierno, como al programa de Plan renova. La Compañía no cuenta con Instalaciones propias, funciona en lugar arrendado donde se realizan las actividades de trabajo, las reuniones y sesiones de trabajo, además no cuentan con parque automotor para el mantenimiento y reparación de las unidades. La compañía carece de una estructura organizacional donde los socios accionistas tengan definida sus funciones al no contar con manuales de procedimientos y funciones, lo cual impide el crecimiento de la compañía y la confianza de los clientes, debido a la falta de organización entre sus directivos y socios dificultando la realización de actividades por la falta de colaboración entre los socios.

### **Análisis Externo**

La existencia de otras compañías que brinda el mismo servicio de transportación dentro del mercado hace que la compañía tenga que capacitar a sus conductores para mejorar la calidad de servicio y dar una buena atención.

#### **4.4.1. Análisis situacional**

La Compañía Peninsular de Transporte Universitario “COPENUN” se encuentra ubicada en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, dedicada al servicio de transporte a los diferentes puntos de la provincia y estudiantes de la universidad, no cuenta con un plan estratégico, su misión, visión, valores, cultura organizacional desde su creación, luego de analizar el ambiente interno como externo de la organización y detectar lo que aqueja a la compañía se procede a investigar el fenómeno.

Como resultado de la investigación se obtuvo una información válida de los elementos de la organización y esto ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, buscando siempre la efectividad de la organización lo cual permitirá tener una identidad clara 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 empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones, buscando una mejora continua en esa forma ayudar a resolver problemas.

El modelo de organización recomendada de Richard Daft., está orientado a encontrar resultados indagando obtener el cumplimiento de las metas y los objetivos, para lo cual se recomienda dejar atrás viejas estructuras y procedimientos para adquirir un modelo organizacional moderno que les permita adaptarse en el mercado competitivo y estar a la vanguardia de las exigencias de los clientes.

La finalidad de un diseño organizacional para la compañía es establecer y mantener una estructura organizacional idónea que le permita definir la línea de mando de los diferentes niveles para el personal. Formular y establecer los organigramas de la organización, descripción de puestos, evaluación de cargos y una propuesta organizacional acorde a sus actividades, que garantice el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos.

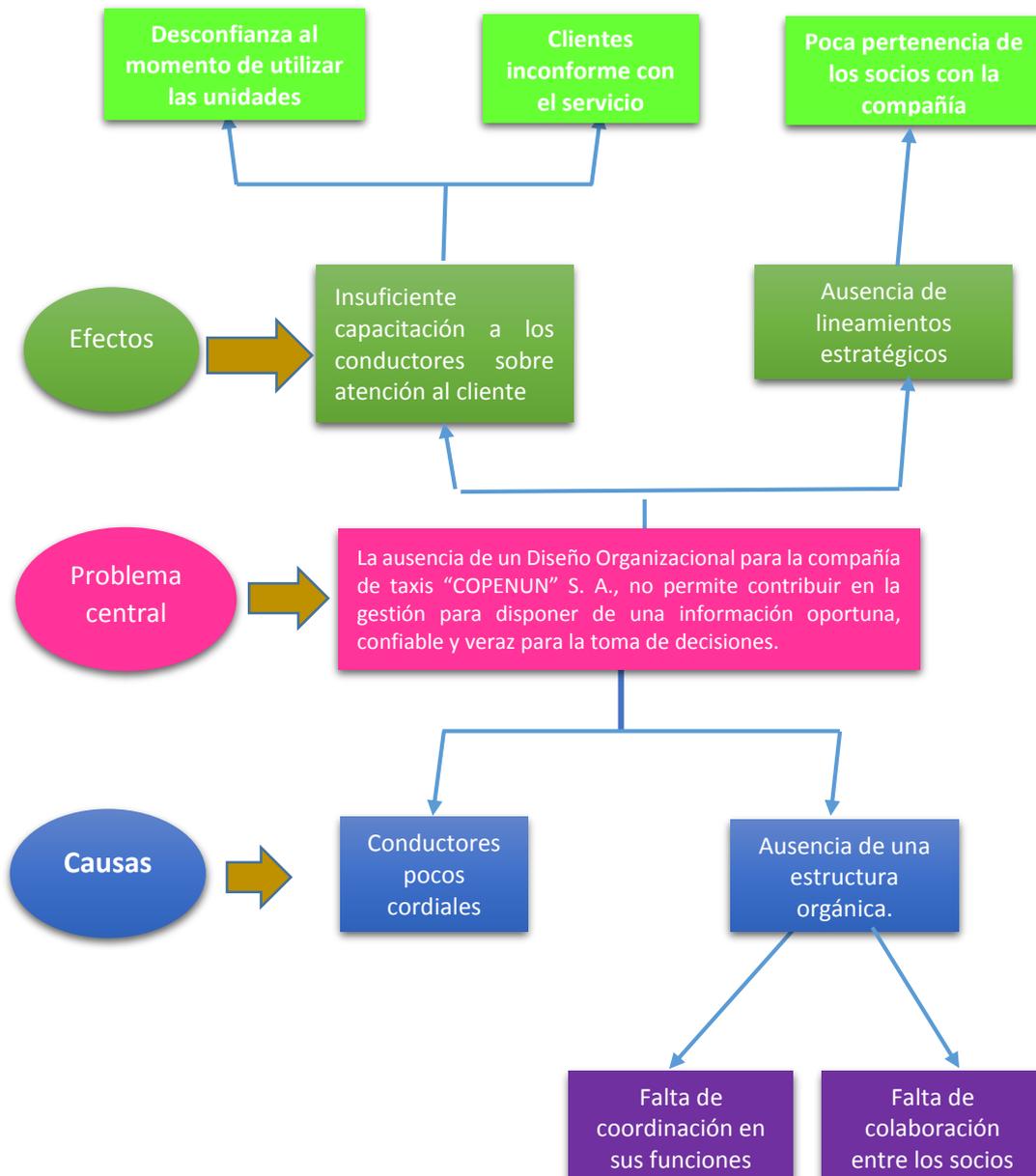
## **4.4.2. MATRIZ DE MARCO LÓGICO**

### **4.4.2.1. Diagnóstico Participativo**

Mediante el diagnóstico participativo que detectan las posibles causas que afectan a la compañía mediante entrevistas y encuestas realizadas a los involucrados aparecen varios criterios como la falta de colaboración, desorganización, coordinación, planificación, compromiso e iniciativa por parte de los conductores lo que no permite un óptimo desarrollo de la misma y a su vez la calidad de servicio que prestan no siendo tan cortés con los usuarios, la falta de seguridad al trasladarse su lugar de destino, la comodidad, la presentación de los conductores, este análisis nos ayuda a identificar el problema para procurar buscar soluciones.

#### 4.4.2.2. Árbol de problemas

**FIGURA 12: ÁRBOL DE PROBLEMAS**

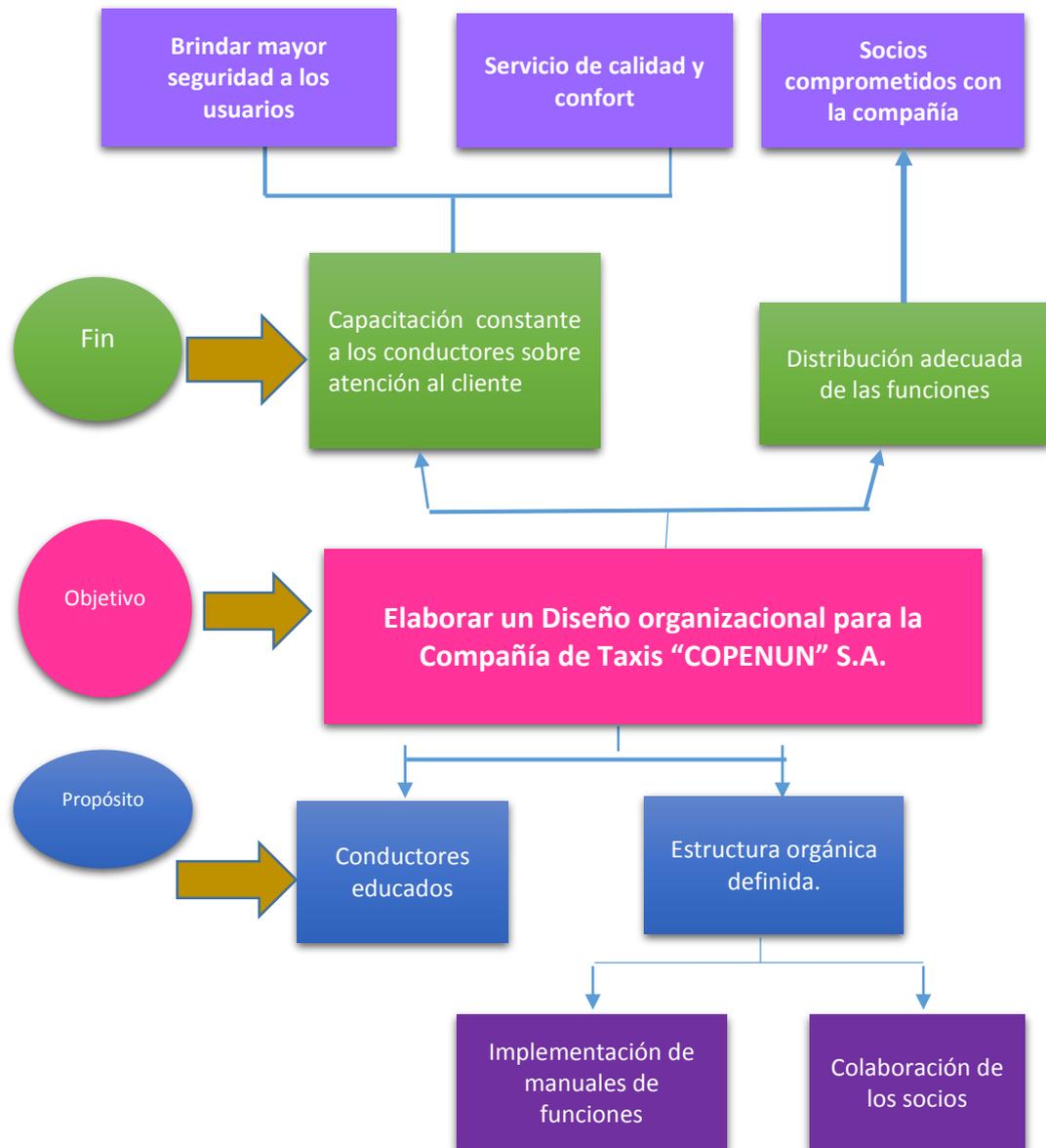


**Fuente:** Compañía Peninsular de Transporte Universitario  
**Elaborado por:** Verónica Balón L.

Se realiza el respectivo análisis para detectar el problema y las causas que lo conllevan y que efectos provocan dentro de la compañía que nos va a facilitar en el desarrollo de la matriz de marco lógico.

#### 4.4.2.3. Árbol de Objetivos

FIGURA 13: ÁRBOL DE OBJETIVOS



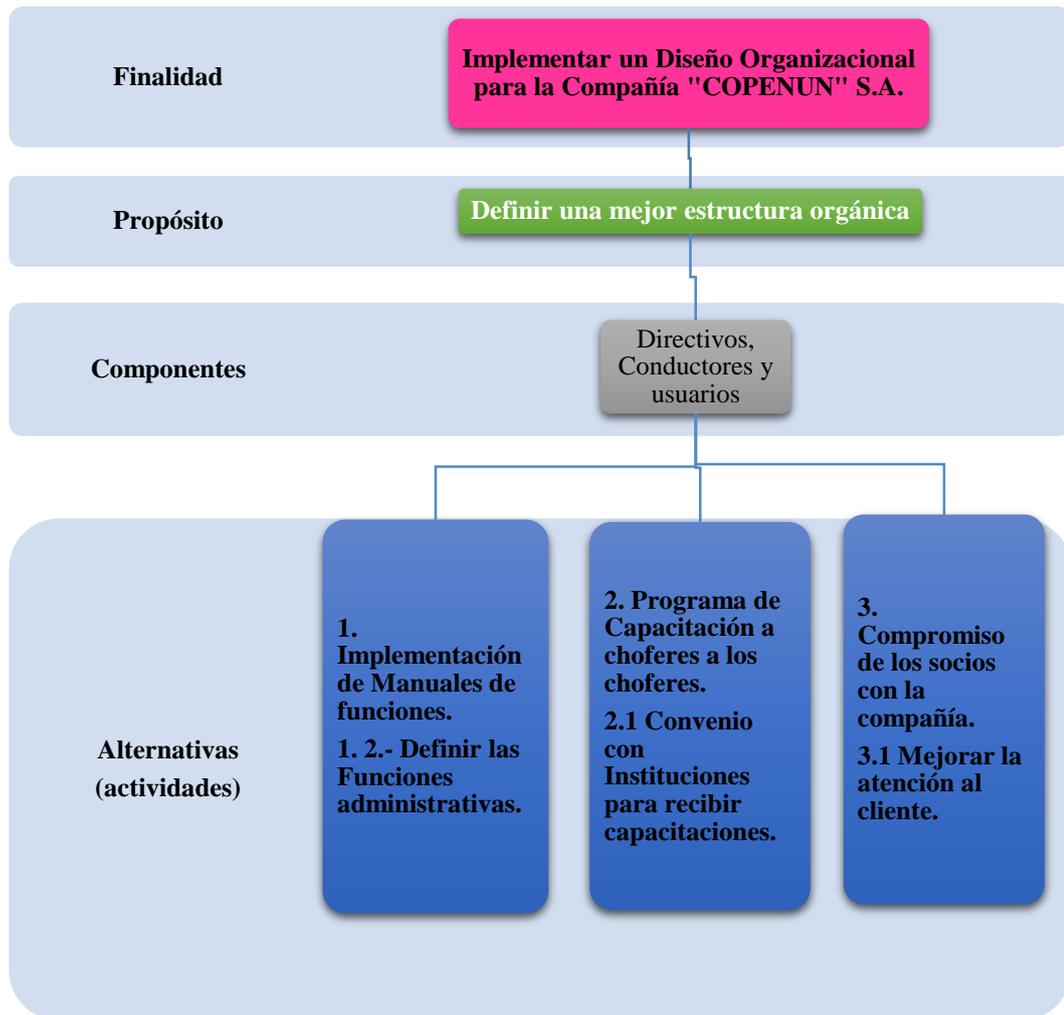
**Fuente:** Compañía Peninsular de Transporte Universitario

**Elaborado por:** Verónica Balón L.

En el árbol de objetivos luego de haber analizado los problemas encontrados anteriormente se proponen las posibles soluciones que ayuden a contrarrestarlos con la finalidad de mejorar la gestión administrativa.

#### 4.4.2.4. Análisis de Estrategias y alternativas

**FIGURA 14:** ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS Y ALTERNATIVAS



**Fuente:** Compañía Peninsular de Transporte Universitario  
**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao.

En el siguiente esquema se construye un diagrama de las estrategias y alternativas, luego de haber realizado el análisis de los problemas y objetivos se ponderan solos los objetivos que vendrían a ser las soluciones.

**CUADRO 3: MATRIZ DE MARCO LÓGICO**

<b>Resumen Narrativo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b><u>Fin</u></b> Implementar un Diseño organizacional para la Compañía “COPENUN” S.A.	Posesionar a la compañía para el año 2018	Entrevista a los Directivos	Participación de los socios juntos con los directivos.
<b><u>Propósito</u></b> Proponer un Diseño Organizacional que permita lograr una Administración eficiente	Mejorar en un 20% la gestión administrativa.	Entrevista a los Directivos	Diseñar un organigrama funcional
<b><u>Componentes Servicios</u></b> Directivos, conductores y usuarios	Captar en un 15% el incremento del uso de las unidades.	Encuestas a conductores y usuarios	Conformidad de los usuarios del servicio.
<b><u>Actividades</u></b> Implementación de manuales de funciones. Programas de capacitación. Programa del Gobierno del Plan Renova.	Contar con unidades con documentación en regla. Renovación de las unidades cada 5 años.	Encuestas a conductores y usuarios	Conductores dispuestos a colaborar con la compañía. Beneficios de los créditos del Gobierno.

Fuente: Compañía “COPENUN” S.A.  
Elaborado por: Verónica Balón Lindao

La matriz de marco lógico considerada como una herramienta muy importante que nos permite proyectar un plan de acción para la compañía “COPENUN” donde se establecen las actividades o proyectos a realizarse y quienes van a ser los encargados de su ejecución.

#### 4.9.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

CUADRO 4: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

<i>Factor Interno clave</i>	<i>Variables</i>	<i>Ponderaciones</i>	<i>Calificación</i>	<i>Resultado ponderado</i>
<b><u>FORTALEZAS</u></b>				
1.- Estar legalmente Constituida.	Fortaleza	<b>0.2</b>	<b>4</b>	<b>0.8</b>
2.- Contar con unidades en buen estado.	Fortaleza	<b>0.4</b>	<b>4</b>	<b>1.6</b>
3.- Adecuado clima laboral.	Fortaleza	<b>0.2</b>	<b>3</b>	<b>0.6</b>
4.- Calidad en el servicio	Fortaleza	<b>0.2</b>	<b>3</b>	<b>0.6</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.0</b>		<b>3.6</b>
<b><u>DEBILIDADES</u></b>				
1.- Falta de cultura Organizacional.	Debilidades	<b>0.1</b>	<b>2</b>	<b>0.2</b>
2.- Falta de Cooperación de los socios.	Debilidad	<b>0.3</b>	<b>1</b>	<b>0.3</b>
3.- Ausencia de lineamientos estratégicos.	Debilidades	<b>0.4</b>	<b>2</b>	<b>0.8</b>
4.- Falta de capacitación constante.	Debilidades	<b>0.1</b>	<b>2</b>	<b>0.2</b>
5.- No cuentan con manual de procedimientos de las funciones.	Debilidades	<b>0.1</b>	<b>1</b>	<b>0.1</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.0</b>		<b>1.6</b>

Fuente: Compañía "COPENUN" S.A.

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

Al comparar el total del peso tanto de las fortalezas como de las debilidades se puede observar que las fortalezas internas resultan favorables para la compañía con un total ponderado de 3.6 a diferencia de las debilidades que tienen 1.6.

#### 4.9.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

**CUADRO 5: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS**

<i>Factores Externos claves</i>	<i>Variables</i>	<i>Ponderaciones</i>	<i>Calificación</i>	<i>Resultado ponderado</i>
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>				
1.- Estar ubicados en un lugar estratégico.	Oportunidades	<b>0.2</b>	<b>4</b>	<b>0.8</b>
2.- Disponibilidad de los conductores para el trabajo en equipo.	Oportunidades	<b>0.3</b>	<b>4</b>	<b>1.2</b>
3.- Incremento de la población estudiantil de la UPSE.	Oportunidades	<b>0.3</b>	<b>3</b>	<b>0.9</b>
4.- Fidelidad de los clientes	Oportunidades	<b>0.2</b>	<b>3</b>	<b>0.6</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.0</b>		<b>3.5</b>
<b><u>AMENAZAS</u></b>				
1.- taxistas informales.	Amenazas	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.1</b>
2.- Cambio de leyes de transportes.	Amenazas	<b>0.3</b>	<b>1</b>	<b>0.3</b>
3.- No obtener el permiso de operación.	Amenazas	<b>0.5</b>	<b>2</b>	<b>0.1</b>
4.- Retiro de los socios de la Compañía.	Amenazas	<b>0.1</b>	<b>2</b>	<b>0.2</b>
5.- Catástrofes naturales.	Amenazas	<b>0.05</b>	<b>1</b>	<b>0.05</b>
<b>TOTAL</b>	Amenazas	<b>1.0</b>		<b>1.65</b>

Fuente: Compañía "COPENUN" S.A.

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

Con relación al total del peso tanto de las Oportunidades como de las Amenazas se puede observar que las Oportunidades internas resultan favorables para la compañía con un total ponderado de 3.5 a diferencia de las debilidades que tienen 1.65.

### 4.9.3. Matriz FODA

CUADRO 6: MATRIZ FODA

<b><u>FACTORES</u></b>	<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>DEBILIDADES</u></b>
<b>INTERNOS</b>	1.- Estar Legalmente Constituida. 2.- Contar con unidades en buen estado. 3.-Adecuado clima laboral. 4.- Planificación de actividades diarias de turnos.	1.- Falta de Cultura Organizacional. 2.- Falta de cooperación de los socios. 3.- Ausencia de los lineamientos estratégicos. 4.- Falta de capacitación constante. 5.- No cuentan con manual de procedimientos de las funciones.
<b>EXTERNOS</b>		
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS FO</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS DO</u></b>
1.- Estar ubicados en un lugar estratégico. 2.- Disponibilidad de los socios para trabajar en equipo. 3.- Incremento de la Población Estudiantil de la UPSE.	1.- F4-O3 División de trabajo. 2.- F2-O1 Realización, ejecución y control de cursos de capacitación continua para el personal. 3.- F1-O3 Brindar seguridad y bienestar a los usuarios hasta el lugar de destino. 4.- F1- O1 Utilización de herramientas promocionales que atraigan clientes.	1.- D1-O2 Fomentar una cultura organizacional.
<b><u>AMENAZAS</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS FA</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS DA</u></b>
1.- Taxistas Ilegales. 2.- Cambio de leyes de Transporte. 3.- No obtener permiso de operación. 4.- Retiro de los socios de la compañía. 5.-Catastrofe natural.	1.- F1-A4 Manual de Funciones. 2.- F1-A1 Establecer un plan de acción que permita actuar ante la competencia.	1.- D3- A4 Estructura Organizacional. 2.- D3-A4 Realizar divisiones de trabajos distribuyendo las tareas administrativas.

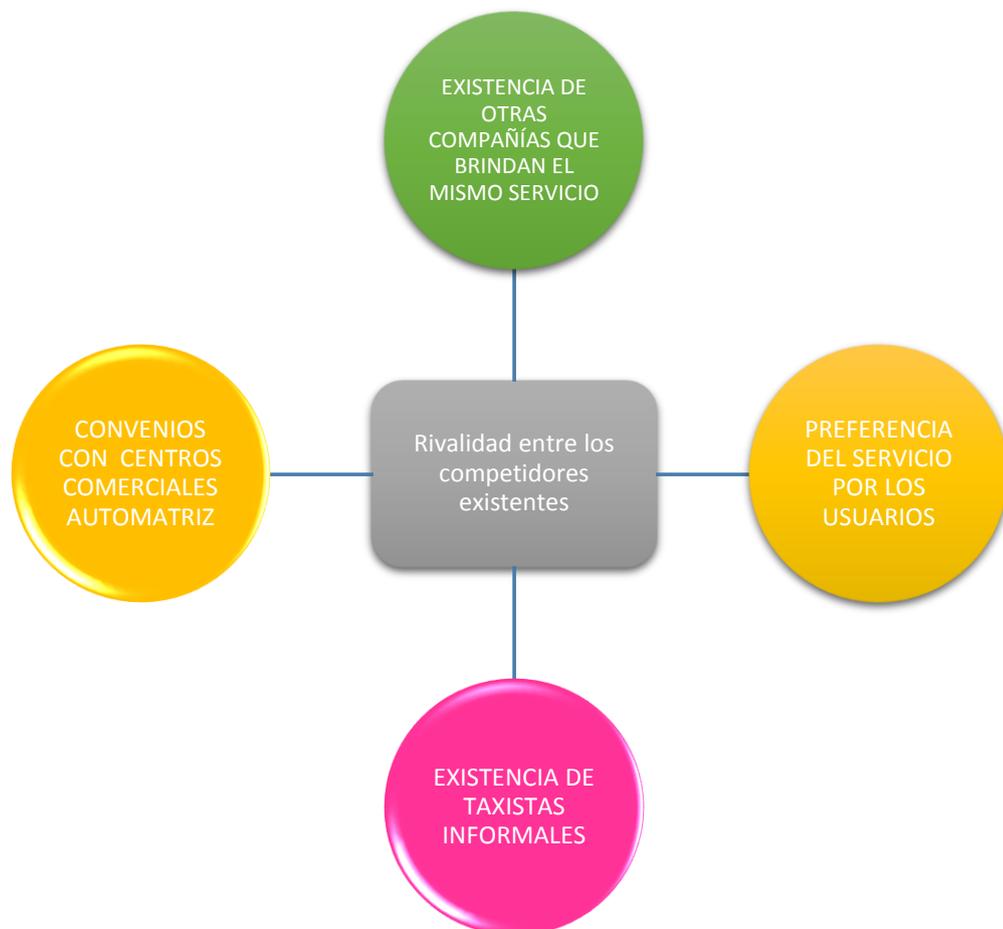
Fuente: Compañía “COPENUN” S.A.

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

Luego de realizar un análisis de los factores internos y externos de la Compañía Peninsular de Transporte Universitario “COPENUN” S.A. se desarrollan las estrategias, con el fin de potenciar las fortalezas, eliminar las debilidades, disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades que se detectaron en la compañía.

#### 4.9.4. ANÁLISIS PORTER

FIGURA 15: ANÁLISIS DE PORTER



Fuente: Compañía "COPENUN" S.A.  
Elaborado por: Verónica Balón Lindao

##### a) Poder de Negociación de los Usuarios

Con la creación de nuevas Compañías de servicio de Transportes, la competencia crece dando un nuevo beneficio al usuario.

➤ **Concentración de los clientes.-** Los usuarios siempre buscan un mejor servicio que se ajuste a sus necesidades ellos siempre esperan que sus necesidades sean cumplidas a cabalidad.

- **Diferenciación.-** La preferencia de los usuarios por el uso de las unidades debido a la calidad del servicio y la atención que recibe por parte de los conductores de la compañía quienes estarán capacitados en atención al cliente.
- **Identificación de la Marca.-** Procurar la fidelización por partes de los usuarios haciendo conocer a la compañía y que al momento de utilizar el servicio de taxis prefiera debido a la atención brindada por partes de los conductores.
- **Productos sustitutos.-** La existencia de los taxistas informales que ofertan el mismo servicio con los idénticos beneficios y muchas veces con mayor comodidad haciendo que los clientes los prefieran.

#### **b) Poder de Negociación de los Proveedores o vendedores**

Los proveedores influyen un factor importante en desarrollo de la compañía, quienes provean de los repuestos necesarios y oportunos para el mantenimiento de las unidades, con la finalidad que estén en siempre en buen estado.

#### **Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:**

- **Concentración de proveedores.-** Conocer cuántas empresas de repuestos automotriz existe en el mercado, el tipo de producto que ofrecen y comparar precios, la finalidad es adquirir los repuestos de buena marca y a un precio accesible.
- **Importancia del volumen para los proveedores.-** Adquisición de los repuestos en mayor volumen para obtener más beneficios.
- **Diferencia de insumos.-** La calidad de los repuestos que se van a adquirir comparando en varios centros comercial automotriz, para saber dónde comprar.
- **Disponibilidad de insumos sustitutos.-** La facilidad de conseguir los repuestos requeridos semejantes a los originales con un buen precio en el mercado a falta de los repuestos no encontrados.

### c) Amenazas de nuevos competidores

La entrada de nuevas compañías con la misma actividad hace que haya un gran número de ofertantes y la demanda baje lo que afectaría a la rentabilidad de la compañía.

- **Economía de escala.-** Ofrecer el servicio de taxis con precios tarifarios impuestos por las leyes de tránsito.
- **Curva de experiencia.-** Mantener una excelente administración, procurando estar a la vanguardia de la competencia capacitando a sus conductores para que den un excelente servicio y con esto lograr que los clientes se fidelicen con la compañía.
- **Diferenciación del servicio.-** Brindar un servicio de calidad que cumpla con las expectativas del usuario, donde reciba un saludo de bienvenida, seguridad para llegar a su lugar de destino, comodidad en las unidades, esto hace que el usuario vuelva a utilizar el servicio.
- **Acceso a canales de distribución.-** Tener una ubicación estratégica donde esté al alcance del consumidor.
- **Identificación de marcas.-** Dar un servicio que se diferencie de la competencia para lograr la fidelización de los usuarios.
- **Barreras Gubernamentales.-** Las leyes de tránsito, cambios de políticas por parte del gobierno no contar con el permiso de operación.
- **Represalias.-** Obstáculos que se presentan por parte de los conductores por no contar con sus papeles en reglas.
- **Inversión necesaria o requisitos de capital.-** Para que la compañía sea reconocida se debe invertir en publicidad.

#### **d) Amenazas de posibles productos sustitutos**

La entrada de unidades que operan de manera informal ofreciendo el mismo servicio a precios bajos fuera de los establecidos.

➤ **Disponibilidad de sustituto.-** Taxis al alcance de los usuarios en lugares donde no transitan las unidades de la compañía “COPENUN” S.A. lo cual se debe muchas veces al mal estado en que se encuentran las vías, por la inseguridad de la delincuencia.

➤ **Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido.-** Ofrecer el servicio con precio tarifario de acuerdo a lo que establecen las leyes del estado procurando no causar malestar a los usuarios.

➤ **Nivel percibido de diferenciación del producto.-** Brindar un servicio de calidad, basados en los principios, valores y éticas tratando siempre con cordialidad a los usuarios, siendo respetuosos y atentos buscar siempre la comodidad esto lograra hacer la diferencia de la competencia.

#### **e) Rivalidad entre los competidores**

Factores que influyen en la rivalidad de competidores podemos mencionar las siguientes:

➤ **Concentración.-** Conocer el número de compañías que se encuentran establecidas en la provincia que ofertan el servicio de transportación de taxis.

##### **➤ Diversidad de competidores**

➤ Capacitación constante a los conductores.

➤ Mantener las unidades en buen estado.

➤ Mantenimiento y reparación de los vehículos.

##### **➤ Costos de Cambio**

➤ Precio tarifarios al alcance de los usuarios.

#### 4.9.5. Matriz de Competitividad

**CUADRO 7: MATRIZ DE COMPETITIVIDAD**

<b><u>MATRIZ DE COMPETITIVIDAD</u></b>		<b><u>Compañía "COPENUN" S.A.</u></b>			<b><u>Compañía "23 DE JULIO"</u></b>		<b><u>Compañía "UNICHOPEN"</u></b>		<b><u>Compañía RIVIERA DEL PACÍFICO</u></b>		<b><u>Compañía "ALAS DE TURISMO"</u></b>	
<b><u>FODA</u></b>	<b><u>Factores críticos para el éxito</u></b>	<b>P</b>	<b>C</b>	<b>Po</b>	<b>C</b>	<b>Po</b>	<b>C</b>	<b>Po</b>	<b>C</b>	<b>Po</b>	<b>C</b>	<b>Po</b>
<b>Fortaleza</b>	Contar con unidades en buen estado	0.40	4.00	1.60	2.00	0.80	1.00	0.40	2.00	0.80	2.00	0.80
<b>Fortaleza</b>	Calidad en el servicio	0.20	3.00	0.60	3.00	0.60	3.00	0.60	2.00	0.40	2.00	0.40
<b>Fortalezas</b>	Adecuado clima laboral	0.20	2.00	0.40	2.00	0.40	3.00	0.60	3.00	0.60	3.00	0.60
<b>Oportunidades</b>	Fidelidad de los clientes	0.20	1.00	0.20	1.00	0.20	2.00	0.40	3.00	0.60	2.00	0.40
Indicadores		<b>1.00</b>		<b>2.80</b>		<b>2.00</b>		<b>2.00</b>		<b>2.40</b>		<b>2.20</b>

**Fuente:** Compañía "COPENUN" S.A.

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao

En la matriz de competitividad podemos observar que la ponderación de la Compañía es de 2.8 es decir que en relación de la competencia es alta, se podría decir que seguido con poca diferencia de la compañía Riviera del Pacífico con una ponderación de 2.4.

#### 4.9.6. Matriz BCG o matriz Boston Consulting Group

CUADRO 8: MATRIZ BCG



Fuente: Compañía "COPENUN" S.A.  
Elaborado por: Verónica Balón Lindao

En esta matriz se puede deducir que la Compañía "COPENUN.S.A." está ubicada en el cuadrante 3 considerado como vacas de dinero cuyo crecimiento es escaso, pero se busca que en un lapso de cuatro años que la compañía se logre ubicar en el cuadrante 1 denominado estrella logrando así la rentabilidad de la organización.

#### 4.9.7. Estrategias

Las estrategias a implementarse para el cumplimiento de los objetivos con la participación de los integrantes de la compañía, luego de un análisis las estrategias serán las siguientes:

1. Programas de capacitación en atención al cliente.
2. Personal capacitado en cuanto a mantenimiento de las unidades de transporte.
3. Elaborar un manual de funciones.
4. Brindar seguridad y bienestar a los usuarios hasta el lugar de destino.
5. Utilizar herramientas promocionales que atraigan a los clientes.
6. Realizar divisiones de trabajos distribuyendo las tareas administrativas.
7. Realización, ejecución y control de cursos de capacitación constante para el personal.

#### 4.9.8. BSC Cuadro de mando integral

**CUADRO 9: CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
MISIÓN		VISIÓN			
La compañía Peninsular de Transporte Universitario tiene como misión ofrecer servicio de transporte personalizado contando con choferes profesionales, basados en la ética y buenos modales, garantizando seguridad y confianza satisfaciendo completamente las expectativas de nuestros clientes de la Provincia de Santa Elena permitiendo activar el desarrollo socio económico de la región.		Ser líderes en el servicio de transporte de taxis con calidad moral y ética profesional, brindando seguridad y confort a los clientes de la Provincia de Santa Elena a precios tarifarios actuando con responsabilidad social para el desarrollo socio económico de la región.			
PERSPECTIVA	INDICADORES	METAS			INICIATIVAS ESTRATEGICAS
FINANCIERA		2014	2015	2016	
Maximizar los ingresos económicos.	Estado de resultados, Balance General, Flujo de Caja, TIR.	10%	12%	15%	Programas de capacitación en atención al cliente.
Aumentar la cartera de clientes en un 65% durante el primero y segundo año.	Flujo de Caja, Porcentaje de incremento trimestral en ventas del servicio.	23%	42%	65%	Manual de funciones. Establecer un plan de acción que permita actuar ante la competencia.
CLIENTES					
Lograr que el usuario se fidelice con la compañía prefiriendo nuestro servicio en dos años.	Porcentaje de clientes satisfechos en relación con el porcentaje de clientes insatisfechos (estudio de mercado).	80 Clientes satisfechos	95 Clientes satisfechos	150 Clientes satisfechos	Brindar seguridad y bienestar a los usuarios hasta el lugar de destino.
Preferencia del uso de las unidades al momento de adquirir solicitar el servicio.	Número de clientes que prefieren la compañía sobre el número de clientes que prefieren a la competencia (estudio de mercado).	81 Clientes satisfechos	95 Clientes satisfechos	150 Clientes satisfechos	Utilización de herramientas promocionales que atraigan a los clientes.
PROCESOS					
Implementar un Diseño organizacional.	Fomentar una cultura organizacional	60%	70%	80%	Realizar divisiones de trabajos distribuyendo las tareas administrativas.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
Lograr constantemente efectividad en el personal.	Porcentaje del cumplimiento de las metas establecidas.	60%	70%	80%	Realización, ejecución y control de cursos de capacitación constante para el personal.

**Fuente:** Compañía “COPENUN” S.A.

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao

#### **4.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA “COPENUN” S.A.**

La estructura organizacional de la compañía busca mejorar la administración estableciendo las funciones que deba cumplir cada integrante.

#### **4.11. OBJETIVOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El objetivo de la estructura organizacional para la Compañía “COPENUN” S.A. es lograr una excelencia administrativa mediante una división de trabajo delegando funciones a los empleados según sus capacidades con el fin de obtener una coordinación eficaz y eficiente de la entidad.

La estructura organizacional de la compañía está dividido en los siguientes niveles jerárquicos, empezando por la Asamblea General de Accionistas, quienes son los encargados de tomar las decisiones de la compañía, luego tenemos al directorio ampliado quienes llevan el direccionamiento de la compañía; conformado por el presidente y las comisiones que llevan las responsabilidades de que se cumplan en el tiempo y en el lugar con agilidad.

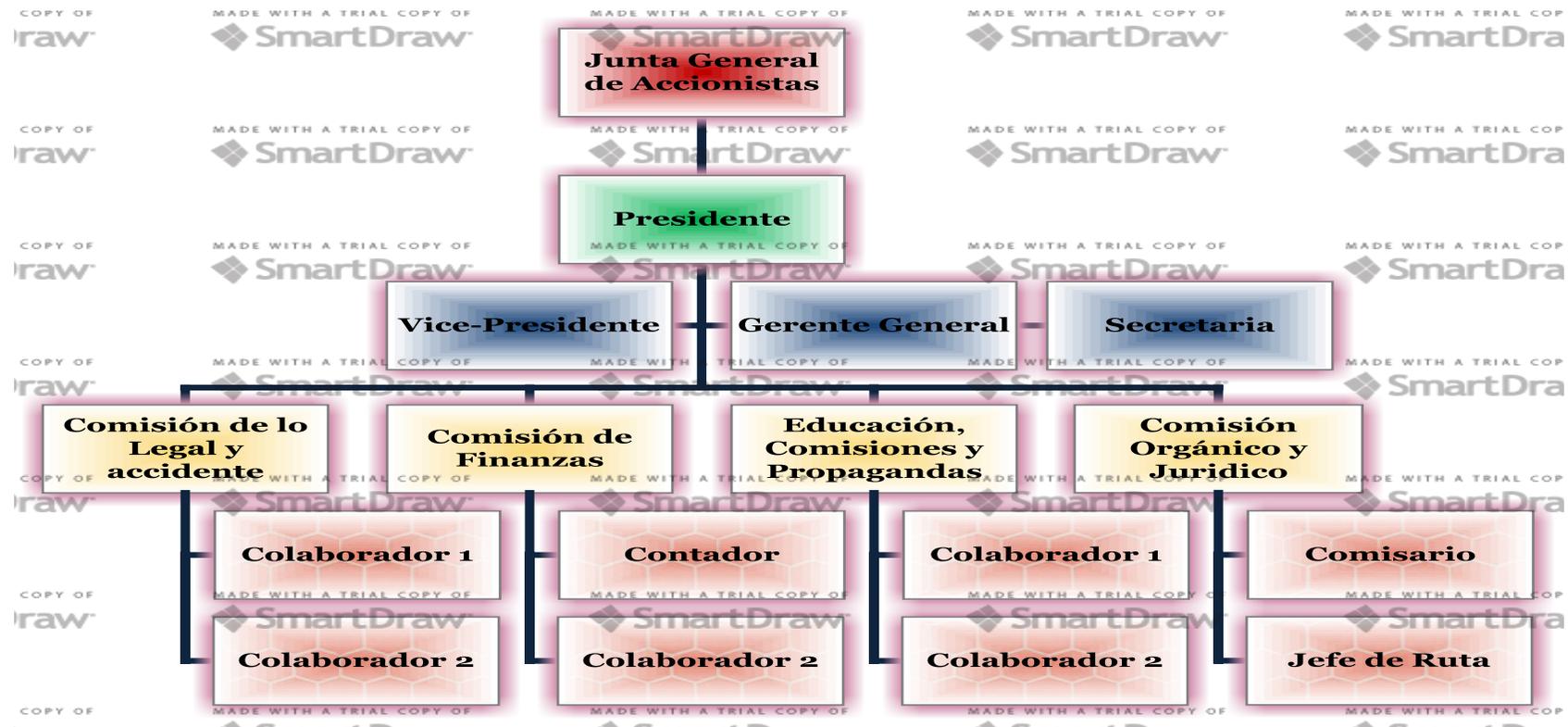
El gerente general será el encargado de la administración de la compañía, llevar la parte legal y dirigir los departamentos administrativo y operativo.

La estructura orgánica de la Compañía COPENUN S.A. está dada de forma vertical con la finalidad de definir las funciones jerárquicas entre superiores y subordinados lo que permitirá una excelente comunicación entre sus colaboradores.

El Diseño Organizacional propone mejorar la gestión administrativa de la Compañía, con la respectiva descripción de funciones, perfiles con la implementación de manuales de procedimientos.

## 4.12. ESTRUCTURA ORGÁNICA

FIGURA 16: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA “COPENUN” S.A.



Fuente: Compañía “COPENUN” S.A.  
Elaborado por: Verónica Balón L

#### **4.13. ORGÁNICO FUNCIONAL**

##### **Asamblea General de Accionista**

**Objetivo:** Establecer los estatutos organizacionales velar por los intereses de los socios pudiendo apelar con respecto a las resoluciones del presidente o cualquier otro miembro de la organización.

##### **Presidente**

**Objetivo:** Dirigir, las asambleas, representar legalmente a la empresa, tomar decisiones que vayan en beneficio de la compañía.

##### **Vice-Presidente**

**Objetivo:** Tiene el mismo objetivo que el presidente, pero debe cumplirlas cuando el presidente no se encuentre el asume la responsabilidad.

##### **Gerente General**

**Objetivo:** observar los deberes y derechos de la compañía debe cumplir legalmente es quien ejerce el control de los empleados organizando y vigilando las labores de sus subordinados, además orienta las discusiones sobre asuntos económicos.

##### **Secretaria General**

**Objetivo:** Es la encargada de redactar las actas respectiva de cada asamblea, de igual manera mantener el orden de los estatutos, nómina de los socios, reglamentos, informes, proyectos, cobros, emitir y entregar las comunicaciones dirigidas a cualquier miembro de la Compañía.

**Contador:**

**Objetivo:** Es el responsable del manejo contable de los recursos económicos de la compañía, es decir, es quien realiza, presenta e interpreta los resultados obtenidos en los estados financieros al final de cada período.

**Jefe de ruta**

**Objetivo:** Responsable de manejar el control y supervisión a los conductores con habilidad para lograr la cooperación de los conductores.

**Comisario:**

**Objetivos:** hacer cumplir los reglamentos internos y normas institucionales.

**4.14. FUNCIONES:**

A continuación detallamos cada uno de los puestos a desempeñar en la compañía Peninsular de Transporte Universitario “COPENUN”, con el fin de establecer las funciones que va a cumplir cada integrante de la misma.

**CUADRO 10: MANUAL DE FUNCIONES DEL PRESIDENTE**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
Nombre del cargo:	Presidente	
Jefe del Cargo:	Junta General de Accionista	
Números de personas en el cargo:	1	
<b>FUNCIONES</b>		
<p><b>a)</b> Este organismo se reunirá ordinariamente cada ocho días para tratar aspectos del trabajo normal y extraordinariamente, cuando las circunstancias lo requieran para atender asuntos de urgencia.</p> <p><b>b)</b> Cualquier accionista tiene derecho a presentar por escrito al Directorio los requerimientos de solución, pudiendo participar el solicitante en la reunión, en calidad de comisión especial para sustentar su petitorio.</p> <p><b>c)</b> En caso de empate en las resoluciones del Directorio, se integrará un miembro de base de la Comisión de lo Legal, quien dirimirá su voto para dar solución y salida a dicho empate.</p> <p><b>d)</b> Todos los directivos se desempeñarán como Presidentes de las Comisiones Especiales siendo responsables directos del cumplimiento de los trabajos específicos, cada Comisión buscará en todo momento agilidad y resultados positivos.</p> <p><b>e)</b> Ningún Directivo gozará de voto favorable cuando se trate de interés personal o en el que estén familiares dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.</p> <p><b>f)</b> Si en alguna resolución participa deliberadamente un Directivo contraviniendo lo indicado en el literal anterior, de así verificarlo ésta será nula y no se acatará en el Directorio Ampliado peor aún en la Junta General de Accionistas.</p> <p><b>g)</b> Si por razones de lo mencionado en el literal anterior, faltare a las reuniones de su organismo por tres ocasiones injustificadas, será motivo de remoción, y de presentar alguna justificación por dichas inasistencias solamente se las recibirá por dos ocasiones durante el año.</p> <p><b>h)</b> Este organismo está en la obligación de presentar los informes, proyectos a su debido tiempo para conocer, analizar y ratificaren las Juntas Generales además en la última Junta del año.</p>		
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio activo en la compañía por más de 3 años.</li> <li>• Tener conocimiento en administración de compañías de transporte convencional de taxis.</li> <li>• Conocer sobre leyes de tránsito.</li> <li>• Experiencia laboral en trabajos similares más de 2 años.</li> </ul>	
<b>Realizado por:</b>	<b>Recibido Por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Fuente:** Compañía “COPENUN S.A”

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao.

**CUADRO 11: MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
Nombre del cargo:	Gerente	
Jefe del Cargo:	Junta General de Accionista	
Números de personas en el cargo:	1	
<b>FUNCIONES</b>		
<p>a) Representar Judicial y Extraordinariamente a la Compañía ante otras instituciones públicas y privadas.</p> <p>b) Presidir la Comisión Especial de Economía, Créditos y Finanzas.</p> <p>c) Todo acto o contrato que contenga obligaciones económicas de la Compañía deberá ser suscrito por el Gerente y el Presidente.</p> <p>d) A la falta de la firma del Presidente, el Gerente está en la obligación de obtener la autorización del Directorio para que avale la operación caso contrario será el único responsable de sus actos.</p> <p>e) El Gerente bajo su absoluta responsabilidad levantará, actualizará y mantendrá bajo su cuidado y protección, los inventarios de los bienes de la institución.</p> <p>f) Mantendrá bajo su cuidado todos los documentos de créditos girados de la Compañía, entregando un detalle completo a la Comisión de Control, al Directorio y Comisario.</p> <p>g) Contratará, supervisará y exigirá al Contador Público (C.P.A.) de la Compañía la realización de todos los trabajos. Especialmente los que se requiera con urgencia, así mismo los informes económicos que se presenten a su debido tiempo.</p> <p>h) Hasta el 15 de noviembre de cada año presentará el Proyecto y Presupuesto para el siguiente año con su respectivo financiamiento.</p> <p>i) El Gerente participará activamente en el Control económico de la Compañía y será responsable de los egresos extra – presupuestarios, que fueron incorporados en el proyecto anual. Será él quien presida la Comisión de Crédito y Finanzas</p>		
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio activo en la compañía por más de 3 años.</li> <li>• Tener conocimiento presupuestos financieros.</li> <li>• Conocer sobre leyes de tránsito.</li> <li>• Conocimientos Básicos en contabilidad.</li> <li>• Experiencia laboral en trabajos similares más de 3 años.</li> </ul>	
<b>Realizado por:</b>	<b>Recibido Por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Fuente:** Compañía “COPENUN S.A”  
**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao.

**CUADRO 12: MANUAL DE FUNCIONES DE LA SECRETARIA.**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
Nombre del cargo:	Secretaria	
Jefe del Cargo:	Junta General de Accionista	
Números de personas en el cargo:	1	
<b>FUNCIONES</b>		
<p><b>a)</b> Asistir puntualmente a todas las Juntas Generales y Sesiones de Directorio.</p> <p><b>b)</b> Presidir la Comisión de Comunicación, Capacitación y Publicidad.</p> <p><b>c)</b> Mantendrá al día y actualizado el archivo, registro de accionistas afiliados y cuadros estadísticos de la Compañía.</p> <p><b>d)</b> Redactar con mucho cuidado y certeza las Actas de las Juntas Generales y de Directorios, debiendo conservarlas con toda la seguridad que amerita.</p> <p><b>e)</b> Verificar la elaboración y la entrega de las convocatorias a Juntas Generales, Directorio y de las comunicaciones en general.</p> <p><b>f)</b> Dar lectura las Actas en cada Junta General del Directorio y suscribirlas con el Presidente, previa la aprobación respectiva.</p> <p><b>g)</b> Las demás que señale el Estatuto, el Reglamento interno y las Resoluciones de Juntas Generales y de Directorios.</p>		
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener estudios universitarios.</li> <li>• Título en secretariado ejecutivo.</li> <li>• Conocimientos Básicos en computación.</li> <li>• Experiencia laboral en trabajos similares más de 3 años.</li> </ul>	
<b>Realizado por:</b>	<b>Recibido Por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Fuente:** Compañía “COPENUN S.A”  
**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao.

**CUADRO 13: MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTADOR.**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
Nombre del cargo:	Contador	
Jefe del Cargo:	Comisión Finanzas	
Números de personas en el cargo:	1	
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar los libros contables de la compañía de acuerdo a las normas NIFE y demás normas legales.</li>   <li>• Realizar las declaraciones de los impuestos mensuales.</li>   <li>• Presentar informe económico de la Compañía cada mes.</li>   <li>• Mantener informada a la compañía sobre las actualizaciones tributarias y demás normas legales que rigen en el país.</li>   <li>• Cumplir con el reglamento interno de la compañía.</li> </ul>		
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener Título en contabilidad Pública.</li> <li>• Conocimientos de las Normas tributarias.</li> <li>• Manejo de programas contables.</li> <li>• Conocimientos Básicos en computación.</li> <li>• Experiencia laboral en trabajos similares más de 2 años.</li> </ul>	
<b>Realizado por:</b>	<b>Recibido Por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Fuente:** Compañía “COPENUN S.A”

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao.

**CUADRO 14: MANUAL DE FUNCIONES DEL COMISARIO.**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
Nombre del cargo:	Comisario	
Jefe del Cargo:	Comisión Orgánico Jurídico	
Números de personas en el cargo:	1	
<b>FUNCIONES</b>		
<p><b>a)</b> Las que estipulan en la ley de Compañía y sus Reglamento interno.</p> <p><b>b)</b> Recibir, conocer, analizar, y respaldar con su visto bueno los informes del directorio, de las comisiones Especiales, fundamentalmente lo relacionado en el aspecto económico.</p> <p><b>c)</b> Revisar proformas, facturas, comprobantes y notas de ventas efectuadas por directivos o personal de administración contratados por la Compañía.</p> <p><b>d)</b> Verificar las tarjetas de trabajo determinando especialmente el número de minutos caídos y otras novedades.</p> <p><b>e)</b> Asistir a todas las reuniones de las Juntas Generales y de los Directorios cuando sea formalmente invitado.</p> <p><b>f)</b> Debe informar de inmediato por escrito al Directorio y Juntas Generales sobre cualquier novedad considerada como anomalía contable administrativa y operativa.</p>		
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio activo en la compañía por más de 3 años.</li> <li>• Conocer sobre leyes de tránsito.</li> <li>• Conocimientos básico en computación</li> </ul>	
<b>Realizado por:</b>	<b>Recibido Por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Fuente:** Compañía “COPENUN S.A”

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao

**CUADRO 15: MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE RUTA**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
Nombre del cargo:	Jefe de Ruta	
Jefe del Cargo:	Comisión Orgánico Jurídico	
Números de personas en el cargo:	1	
<b>FUNCIONES</b>		
<p>a) Presidir la Comisión Especial de lo Social, Cultural, Deportivo y Festejos.</p> <p><b>b)</b> Estará directamente vinculado con las unidades de trabajo, conductores, controladores además está facultado para observar, exigir y recomendar una buena presentación del vestuario, sobre todo el comportamiento humano y tratará de mantener entre los colaboradores un buen estado de relaciones interpersonales en especial para los usuarios.</p> <p>c) Supervisará los horarios de trabajo de los controladores sin excepción de personas siendo responsable de coordinar y presentar por escrito los informes diarios de novedades al Presidente y Comisario.</p> <p><b>d)</b> Vigilará que las unidades cumplan con su recorrido normal de la frecuencia establecida hasta los controles, verificará el estado óptimo de las unidades y está facultado para sancionar a los controladores, conductores e informará al Directorio para que éste exija el cumplimiento de lo estipulado en los Estatutos y Reglamentos internos.</p> <p>e) En caso de levantamiento de las suspensiones a controladores, conductores y oficiales deberá recibir de parte del Presidente la notificación por escrito, resuelto por el Directorio para su normalización de trabajo.</p> <p><b>f)</b> Es de su responsabilidad vigilar que ninguno de los colaboradores se encuentre en estado de embriaguez y/o haber consumido estupefaciente u otras sustancias estimulantes, facultándolo suspender del trabajo hasta que el Directorio tome las medidas recomendables de acuerdo al Reglamento interno.</p> <p><b>g)</b> Vigilar el cumplimiento de las obligaciones de los controladores siendo estos sus inmediatos colaboradores.</p> <p><b>h)</b> Para un excelente control, planificar patrullas para detectar las anomalías de trabajo en la ruta, sancionar a los responsables, desleales conforme al Reglamento interno y Resoluciones de la Junta General de Accionistas.</p> <p><b>j)</b> Llevar una historia de las unidades que mediante sorteo ha participado en eventos sociales, religiosos en la Península, para no perjudicar a ningún otro accionista.</p> <p><b>k)</b> Para el sorteo de las frecuencias de trabajo semanal, se debe hacer obligatoriamente con la presencia de un accionista de base, para evitar malas interpretaciones en la hoja de turno se entregará con la firma del accionista invitado y llevar un control de los mismos.</p> <p><b>l)</b> Llevar un listado actualizado, mensualmente, de controladores, choferes con las sanciones y multas de acuerdo a lo estipulado en el Reglamento Interno.</p>		
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio activo en la compañía por más de 3 años.</li> <li>• Bachiller en curso de mecánica</li> <li>• Conocer sobre leyes de tránsito.</li> <li>• Conocer sobre normas de seguridad.</li> <li>• Tener conocimiento de control de transporte.</li> </ul>	
<b>Realizado por:</b>	<b>Recibido Por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Fuente:** Compañía “COPENUN S.A”

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao

#### 4.15. PLAN DE ACCIÓN

**CUADRO 16: PLAN DE ACCIÓN**

PLAN DE ACCIÓN DE LA COMPAÑÍA "COPENUN" S.A.								
OBJETIVO GENERAL: Posesionar a la "Compañía de taxis "COPENUN" S.A. como una organización con calidad y seguridad en el servicio de transporte en la modalidad de taxis convencional de la provincia de Santa Elena, basada en la ética profesional y el trabajo en equipo de sus colaboradores que permitan el desarrollo eficiente y eficaz de la Institución.								
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:								
1. Brindar un servicio óptimo de calidad a los usuarios de la Provincia de Santa Elena y otras provincias.								
2. Fortalecer la credibilidad de los usuarios.								
3. Mantener en constante evolución el parque automotor para dar un servicio de calidad a los usuarios.								
4. Capacitar en diferentes talleres.								
5. Fomentar el desarrollo de trabajo en equipo dentro de la compañía.								
ACTIVIDADES	EJECUTOR	RESPONSABLES	LUGAR	MEDIOS O RECURSOS	FRECUENCIA	TIEMPO		COSTO
						F. INICIO	F. FINAL	
<b>CAPACITACIÓN</b>						<b>10/03/2014</b>	<b>19/09/2014</b>	
RELACIONES HUMANAS	Capacitador 1	Presidente comisión educación capacitación y propaganda	Auditorio de la UPSE	Proyector	Cada trimestre	10/03/2014	14/03/2014	\$500.00
ATENCIÓN AL CLIENTE	Capacitador 2			Folletos		09/06/2014	13/06/2014	\$670.00
ÉTICA Y VALORES	Capacitador 3			Útiles de Oficina		15/09/2014	19/09/2014	\$350.00
<b>ESTABLECIMIENTO PROPIO DE LA COMPAÑÍA</b>						<b>02/02/2015</b>	<b>31/07/2015</b>	
TOPOGRAFÍA DEL TERRENO	Administrador de obras civiles	Presidente, comisión educación capacitación y propaganda Gerente	Instalaciones de la Compañía	Materiales de Construcción	5 meses	02/02/2015	04/02/2015	\$500.00
ASENTAMIENTO DE BASES DE CONSTRUCCIÓN				Pintura		09/02/2015	27/02/2015	\$3,000.00
CONSTRUCCIÓN TOTAL DE LA OBRA CIVIL				Estructuras de metal		02/03/2015	31/07/2015	\$4,000.00
<b>SEÑALÉTICA DE PARQUEO Y ESTACIONAMIENTO VEHÍCULAR DE LA COMPAÑÍA</b>						<b>10/02/2014</b>	<b>19/12/2014</b>	
RECONSTRUCCIÓN DE VIA DE PARQUEO	COMISIÓN DE TRÁNSITO	VICEPRESIDENTE COMISIÓN DE LO LEGAL Y ACCIDENTE	Linderos de la UPSE	Pintura, Hormigón	11 meses	10/02/2014	04/04/2014	\$1,500.00
SEÑALIZACIÓN DE RUTA				Flexo metros Carteles		07/04/2014	18/04/2014	\$600.00
<b>IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES DE FUNCIÓN</b>						<b>04/08/2014</b>	<b>19/12/2014</b>	
DIVISIÓN DE ÁREAS DE TRABAJO	INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	Junta de Accionistas Gerente	Instalaciones de la Compañía	Equipos de Computación	6 meses	04/08/2014	29/08/2014	\$200.00
CREACIÓN DE LOS MANUALES				Útiles de Oficina		01/09/2014	19/12/2014	\$400.00
<b>IMPLEMENTACIÓN DE RUTAS DE ACCESO VEHICULAR</b>						<b>01/03/2015</b>	<b>11/11/2015</b>	
VEHÍCULAR	COMISIÓN DE TRÁNSITO	Vicepresidente, comisión de lo legal y accidente	Instalaciones de la Compañía	Mapas de acceso de rutas	Cada 8 meses	01/03/2015	11/11/2015	\$500.00
				Folletos guías Manual de orientación				
<b>TOTAL DE INVERSIÓN EN PROYECTOS</b>								<b>\$12,220.00</b>

**Fuente:** Compañía "COPENUN" S.A.

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao.

#### 4.16. PRESUPUESTO

A continuación se detalla el presupuesto de la compañía peninsular de transporte universitario “COPENUN” S.A.

**CUADRO 17: CUADRO DE PRESUPUESTO**

<b>INVERSIÓN TOTAL</b>		
<b>PRESUPUESTO DE LA COMPAÑÍA</b>		
Equipos de oficina	\$590.00	
Equipos de computación	\$3,300.00	
Muebles de oficinas	\$870.00	
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>		<b>\$4,760.00</b>
<b>GASTOS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>		
Sueldos	\$14,400.00	
Agua	\$60.00	
Teléfono	\$360.00	
Energía Eléctrica	\$204.00	
Mantenimiento de equipos	\$320.00	
Gastos de Arriendo	\$1800.00	\$17144.00
<b>COSTO TOTAL DE PROYECTOS</b>		
Capacitación	\$1,520.00	
Establecimiento Propio de la Compañía	\$7,500.00	
Señalética de parqueo y estacionamiento vehicular de la Compañía	\$2,100.00	
Implementación de manuales de Función	\$600.00	
Implementación de rutas de acceso vehicular	\$500.00	\$12,220.00
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>		<b>\$34,124.00</b>

**Fuente:** Compañía “COPENUN” S.A.

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao

## CONCLUSIONES

- El diseño organizacional es considerado como el eje motriz de las organizaciones debido a que permite estructurar de forma adecuada el órgano funcional de la compañía con el fin de que se puedan realizar las funciones coordinadamente, cada uno conoce sus labores y el departamento donde pertenece a quien se debe y quienes están a su cargo, lo cual hace fácil el cumplimiento de las actividades y la toma de decisiones.
  
- El estudio sobre el Diseño Organizacional permitió realizar un diagnóstico de la situación que se encontraba la Compañía Peninsular de Transporte Universitario “COPENUN” S.A. y a su vez se analizó los factores internos y externo que podrían contribuir con el crecimiento de la compañía planteando estrategias que ayuden a maximizar las fortalezas, eliminar las debilidades, disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades.
  
- La utilización de las herramientas técnicas utilizadas como el programa de SPSS, son fundamentales en el desarrollo de los trabajos de investigación con la finalidad de facilitar el proceso de elaboración de los análisis.
  
- Dentro del proceso administrativo se encontró falencias que serán corregidas mediante la aplicación del diseño organizacional propuesto.

## **RECOMENDACIONES**

- Implementar un diseño organizacional y la cultura organizacional en la compañía COPENUN S.A. que contribuyan en la eficiencia administrativa permitiendo un mejor control de sus actividades a través de manuales de funciones que especifiquen la descripción de los puestos, mejorar la calidad de servicio cumpliendo con los programas de capacitación a los conductores y cumplir con los objetivos de la organización.
  
- Es recomendable que la junta de accionistas realice un seguimiento continuo de cada una de las actividades a realizarse dentro de la Compañía para conocer la situación en que se encuentra, lo cual va a permitir actuar de manera correcta ante cualquier circunstancia que se encuentre.
  
- Se recomienda la aplicación de programas actuales sobre el manejo de herramientas técnicas.
  
- Tomar en consideración dentro del presupuesto los proyectos propuestos para su respectiva ejecución lo cual contribuirá con el desarrollo de la compañía.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Estructuras Organizativas, Editorial Vertice Amazon Segunda edición (2008).
- Mintzberg, Henry, La estructuración de las organizaciones, Editorial. Ariel, Barcelona (España) 2005.
- Gareth R. Jones, Teoría Organizacional Diseño y cambio en las organizaciones, Editorial Pearson Prentice Hall, Quinta Edición, México 2008.
- Joaquín Rodríguez Valencia, Administración I, Editorial Thomson, España.
- Stephen P. Robbins y Coulter, Mary, Administración, Editorial Pearson Educación, Octava Edición México, 2005.
- Richard L. Daft., Teoría y diseño organizacional, Editorial Thomson, Novena Edición, México 2007.
- Don Hellriegel, Comportamiento organizacional, Editorial Cengage learning, doceava edición, México, 2009
- Bernal, Cesar Augusto (2006) Metodología de la investigación. Segunda Edición Editorial Pearson. México.
- Hernández Sampieri Roberto. (2010) Metodología de la Investigación, Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición.
- Mintzberg Henry (2006) Diseño de Organizaciones Eficientes, Editorial, El Ateneo.

## **Páginas de Internet**

- [http://html.rincondelvago.com/disenio-organizacional\\_henry-mintzberg.html](http://html.rincondelvago.com/disenio-organizacional_henry-mintzberg.html)
- <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60227.PDF>
- <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacion/cultura-fuerte-debil.htm>
- <http://www.slideshare.net/eem439exn2/estructura-organizacional-presentation>
- <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.pdf>
- <http://html.rincondelvago.com/planeacion-organizacion-direccion-y-control.html>

# ANEXOS

## ANEXOS 1: ENCUESTA A CLIENTES

### Formatos de encuesta



### UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA COMPAÑÍA PENINSULAR DE TRANSPORTE UNIVERSITARIO DEL CANTÓN LA LIBERTAD

La presente encuesta tiene como fin recopilar los datos que permitan realizar un Diseño Organizacional. Sírvese contestar a cada una de las preguntas marcando una “X” en la respuesta que seleccione.

#### Pregunta 1.- Genero

Femenino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>

#### Pregunta 2.- Edad

18-24	<input type="checkbox"/>
25-31	<input type="checkbox"/>
32-38	<input type="checkbox"/>
39 o más	<input type="checkbox"/>

#### Pregunta 3.- ¿Con que frecuencia utiliza un taxi?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Muy poco	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

#### Pregunta 4.- ¿Para que utiliza este medio de transporte?

Trabajo	<input type="checkbox"/>
Domicilio	<input type="checkbox"/>
Compras	<input type="checkbox"/>
Estudios	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

**Pregunta 5.-** ¿Cómo considera usted el servicio de transporte?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

**Pregunta 6.-** ¿Cómo considera la atención que recibe por parte de los conductores?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

**Pregunta 7.-** ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir de este medio de transporte?

Que la sinfonía musical este de acuerdo su gusto	
Que la plática sea muy amena por el largo del destino	
Que tenga el vehículo sistema wi-five si el cliente lo amerita	
Que tenga comodidad en sus asientos	
Que brinden un refrigerio si el destino del cliente es muy largo	

**Pregunta 8.-** ¿Cuál es la principal dificultad que ha encontrado en el servicio?

La demora	
El tráfico	
Conductores que no conocen rutas de acceso	
Vehículo en malas condiciones	
Carreteras en mal estado	

**Pregunta 9.-** El número de unidades al servicio en la noche es:

Exceso de taxis	
Suficientes de taxis	
Moderados de taxis	
Pocos de taxis	
Insuficientes taxis	

**Pregunta 10.-** ¿Cree usted que existe una adecuada organización?

SI	
NO	

**Pregunta 11.-** ¿Cree usted que la compañía COPENUN presta un servicio de forma organizada?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Muy poco	
Nunca	

**Pregunta 12.-** ¿Piensa usted que existe una adecuada comunicación entre los conductores al momento de prestar el servicio de taxis?

Totalmente de acuerdo	
Medianamente de acuerdo	
De acuerdo	
Muy poco de acuerdo	
Desacuerdo	

**Pregunta 13.-** ¿Estaría de acuerdo usted que el servicio de transporte COPENUN establezca misión, visión, estrategias y valores para mejor atención a sus clientes?

Totalmente de acuerdo	
Medianamente de acuerdo	
De acuerdo	
Muy poco de acuerdo	
Desacuerdo	

**Pregunta 14.-** ¿Considera usted que la compañía de taxis COPENUN debería contar con un diseño Organizacional?

SI	
NO	

Gracias por su colaboración

## ANEXOS 2: ENCUESTA A LA PARTE ADMINISTRATIVA



### UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA ENCUESTA DIRIGIDA A LA PARTE ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA PENINSULAR DE TRANSPORTE UNIVERSITARIO DEL CANTÓN LA LIBERTAD

La presente encuesta tiene como fin recopilar los datos que permitan realizar un Diseño Organizacional. Sírvese contestar a cada una de las preguntas marcando una “X” en la respuesta que seleccione.

➤ **Genero**

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

➤ **Edad**

18-24 \_\_\_                      25-31 \_\_\_  
32-38 \_\_\_                      39 o más \_\_\_

**1. ¿La compañía tiene definida la misión, visión, valores, objetivos y cultura organizacional?**

Conoce totalmente del tema \_\_\_  
Conoce del tema \_\_\_  
Conoce muy poco del tema \_\_\_  
Conoce poco del tema \_\_\_  
No conoce del tema \_\_\_

**2. ¿Estima usted que debería implementarse misión, visión, objetivos y valores para que la organización sea eficiente?**

Si \_\_\_  
No \_\_\_

**3. ¿Sabe usted que un diseño Organizacional contribuye a un adecuado direccionamiento administrativo que permita alcanzar el éxito organizacional?**

Conoce totalmente del tema \_\_\_  
Conoce del tema \_\_\_  
Conoce muy poco del tema \_\_\_  
Conoce poco del tema \_\_\_  
No conoce del tema \_\_\_

**4. ¿Considera necesario la implementación de un diseño organizacional en la Compañía 1Peninsular de Transporte Universitario?**

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

**5. Señale los beneficios que se obtienen con la implementación del diseño organizacional en la compañía peninsular de transporte universitario**

Buen ambiente laboral \_\_\_\_

Excelente administración \_\_\_\_

Adecuada organización \_\_\_\_

Mejor servicio al cliente \_\_\_\_

Excelente comunicación \_\_\_\_

### ANEXOS 3: ENCUESTA A LOS CONDUCTORES



#### UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONDUCTORES DE LA COMPANÍA PENINSULAR DE TRANSPORTE UNIVERSITARIO DEL CANTÓN LA LIBERTAD

La presente encuesta tiene como fin recopilar los datos que permitan realizar un Diseño Organizacional. Sírvase contestar a cada una de las preguntas marcando una “X” en la respuesta que seleccione.

➤ **Genero**

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

➤ **Edad**

18-24 \_\_\_ 25-31 \_\_\_  
32-38 \_\_\_ 39 o más \_\_\_

**1. ¿Considera usted que la compañía Peninsular de Transporte Universitario tiene coordinación en sus funciones?**

Continuamente \_\_\_ Permanentemente \_\_\_  
Temporalmente \_\_\_ Ocasionalmente \_\_\_  
Nunca \_\_\_

**2. ¿Los directivos de la compañía se preocupan por llevar un ambiente laboral adecuado?**

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_  
A veces \_\_\_ Muy poco \_\_\_  
Nunca \_\_\_

**3. ¿La compañía realiza divisiones de trabajos para el manejo de sus funciones?**

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_  
A veces \_\_\_ Muy poco \_\_\_  
Nunca \_\_\_

**4. ¿Al momento de tomar decisiones el presidente considera la participación y criterios de los socios?**

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_  
A veces \_\_\_ Muy poco \_\_\_  
Nunca \_\_\_

**5. ¿Cómo es el grado de comunicación entre la directiva y los socios de la compañía de transporte peninsular?**

Excelente \_\_\_  
Bueno \_\_\_  
Malo \_\_\_

Muy Bueno \_\_\_  
Regular \_\_\_

**6. ¿Realizan un control adecuado para determinar que las funciones se estén llevando a cabo de manera correcta?**

Continuamente \_\_\_  
Temporalmente \_\_\_  
Nunca \_\_\_

Permanentemente \_\_\_  
Ocasionalmente \_\_\_

**7. ¿Existe cooperación en las actividades administrativas entre los socios de la compañía?**

Continuamente \_\_\_  
Temporalmente \_\_\_  
Nunca \_\_\_

Permanentemente \_\_\_  
Ocasionalmente \_\_\_

## Anexos de Presupuesto

### ANEXOS 4: EQUIPOS DE OFICINA

<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			
<b>ADMINISTRACIÓN</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>C. UNITARIO</b>	<b>C. TOTAL</b>
2	Sumadoras	30	60
1	Útiles de Oficina	500	500
2	Teléfono	15	30
<b>TOTAL</b>		<b>545</b>	<b>590</b>

Fuente: Compañía "COPENUN" S.A.

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

### ANEXOS 5: EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			
<b>ADMINISTRACIÓN</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>C. UNITARIO</b>	<b>C. TOTAL</b>
3	Computadoras	900	2700
2	Impresoras	300	600
<b>TOTAL</b>		<b>1200</b>	<b>3300</b>

Fuente: Compañía "COPENUN" S.A.

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

### ANEXOS 6: MUEBLES DE OFICINA

<b>MUEBLES DE OFICINA</b>			
<b>ADMINISTRACIÓN</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>C. UNITARIO</b>	<b>C. TOTAL</b>
3	Escritorios Ejecutivos	150	450
3	Sillas Ejecutivas giratorias	60	180
2	Archivadores	120	240
<b>TOTAL</b>		<b>330</b>	<b>870</b>

Fuente: Compañía "COPENUN" S.A.

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

### ANEXOS 7: GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

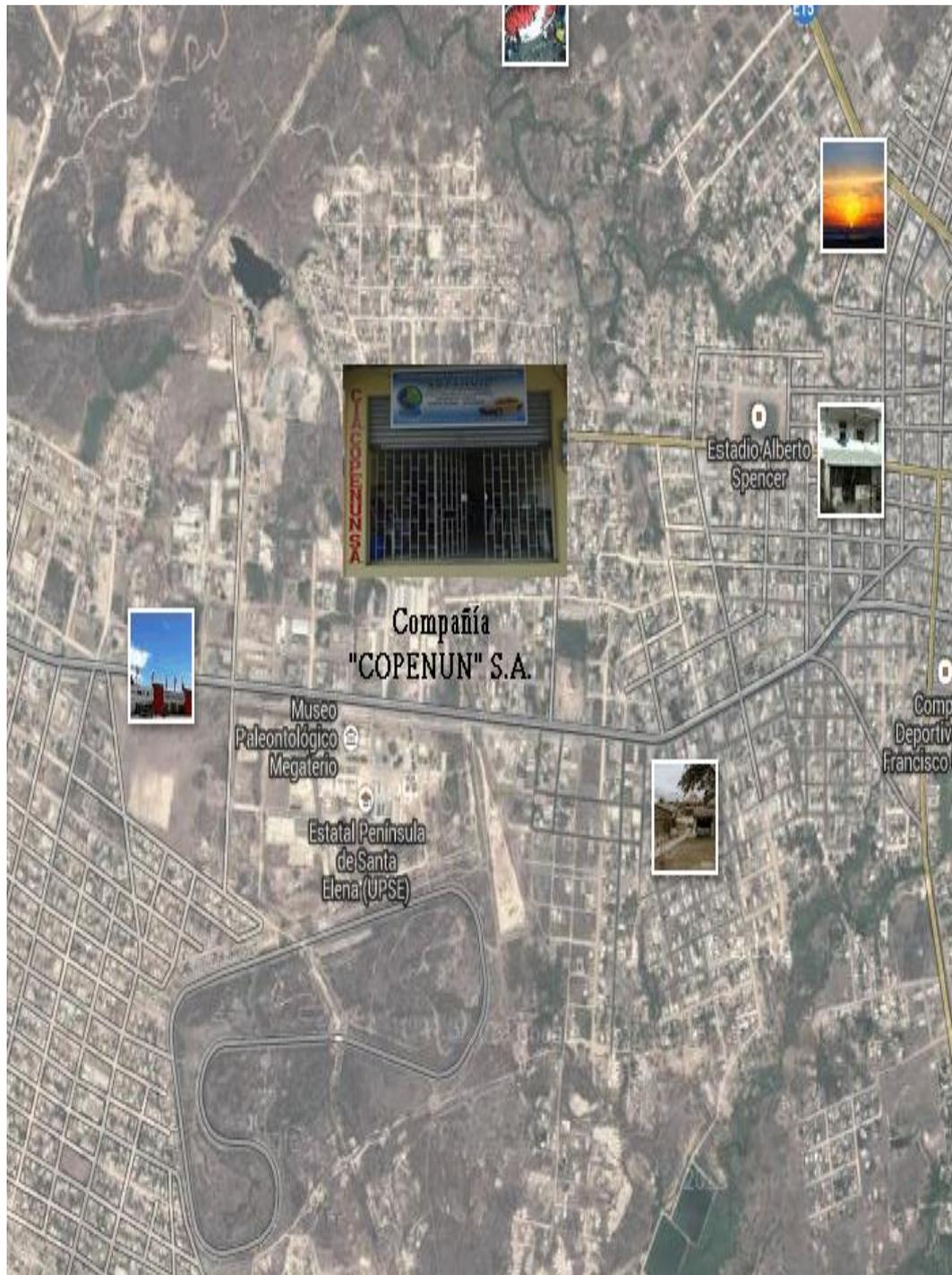
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	
Sueldos y Salarios	\$14,400.00
Servicios Básicos	\$624.00
Gastos de arriendo	\$1,800.00
Mantenimiento de Equipos de Oficina	\$320.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$17,144.00</b>

Fuente: Compañía "COPENUN" S.A.

Elaborado por: Verónica Balón Lindao

## Mapa de ubicación

**FOTO 1:** MAPA DE UBICACIÓN



**Fuente:** maps.google.com.ec  
**Elaborado por:** Verónica Balón L.

## Fotos

**FOTO 2: ENCUESTA A LOS SOCIOS**



**Fuente:** Socios de la Compañía COPENUN S.A.  
**Elaborado Por:** Verónica Balón Lindao.

**FOTO 3: ENTREVISTA A LA PARTE ADMINISTRATIVA**



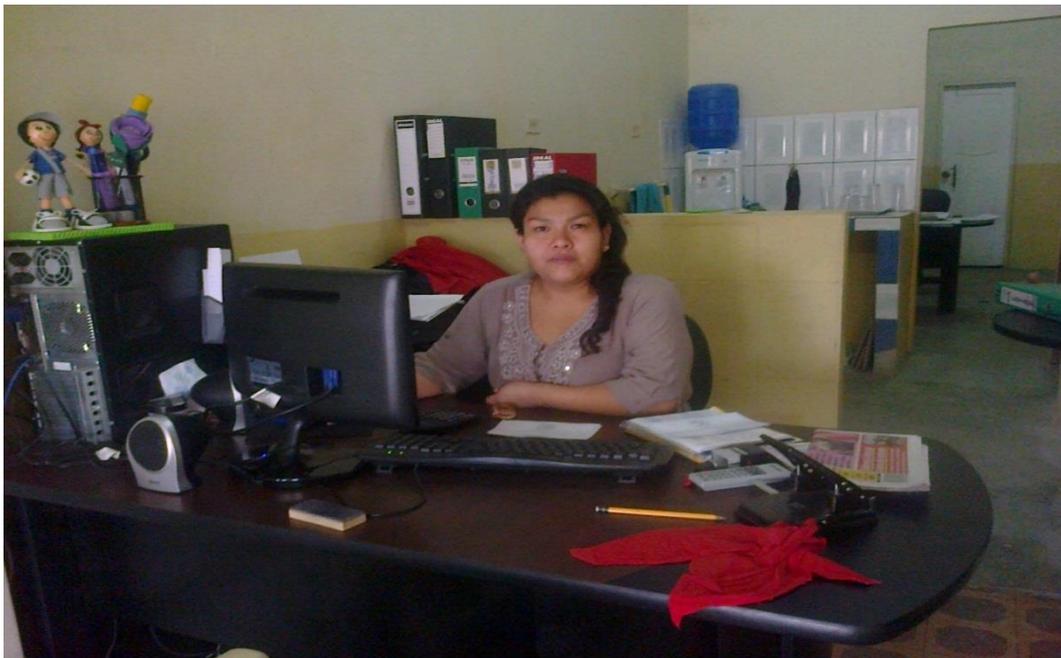
**Fuente:** Oficinas de la Compañía “COPENUN S.A “  
**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao

**FOTO 4: PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA**



**Fuente:** Oficina de la Compañía “COPENUN S.A.”  
**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao

**FOTO 5: SECRETARIA DE LA COMPAÑÍA**



**Fuente:** Oficina de la Compañía “COPENUN S.A.”  
**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao.

**FOTO 6:** OFICINA DE LA COMPAÑÍA COPENUN S.A.



**Fuente:** Oficina de la Compañía “COPENUN S.A.”

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao.

**FOTO 7:** PARQUEADERO DE LA COMPAÑÍA



**Fuente:** Oficina de la Compañía “COPENUN S.A.”

**Elaborado por:** Verónica Balón Lindao

**Carta Aval.**

**ANEXOS 8: CARTA AVAL**



**COMPañIA PENINSULAR DE TRANSPORTE UNIVERSITARIO S.A.**  
**"COPENUN"**  
FUNDADA EL 14 DE DICIEMBRE DEL 2010  
LEMA: UNIÓN DISCIPLINA Y PROGRESO  
TELÉFONO: 2785975  
SANTA ELENA - LA LIBERTAD



ECON.

Felix Tigreiro Gonzalez

**DIRECTOR DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

La Libertad.

De mi consideración:

Por medio de la presente me permito informar a usted que la estudiante Verónica Balón Lindao de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial esta autorizada en desarrollar su tesis titulado "PROYECTO DE CREACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL" para la Compañía peninsular de transporte universitario S.A. "COPENUN", del canton libertad provincia de Santa Elena como presidente de la compañía Sr. Vicente Quinde Alava brindara toda la ayuda e informacion necesaria en la realizacion del proyecto.

Por la atención que se da a la presente anticipo mi alto grado de consideración

Ate,



Vicente Quinde Alava



**PRESIDENTE**

## Certificado de Gramatólogo

### ANEXOS 9: CERTIFICADO DE GRAMÁTOLÓGICO

---

#### CERTIFICADO DE GRAMATÓLOGO

En mi calidad de Gramatóloga, he procedido a la revisión del trabajo de titulación de la egresada Verónica Irene Balón Lindao, con el tema "Diseño Organizacional para la Compañía Peninsular de Transporte Universitario "COPENUN S.A." del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2013" el mismo que, realizado los ajustes respectivos por parte de la interesada, CERTIFICO que la tesis cumple con las normativas ortográficas, redacción y sintaxis.

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

Atentamente,



Ing. Linda Núñez G., MGE.

C.I. 1306380013

c.c.: Archivo.-

## Acta de compromiso

### ANEXOS 10: ACTA DE COMPROMISO



#### Compañía Peninsular de Transporte Universitario en Taxi Convencional "COPENUN S.A."

FUNDADA EL 14 DE DICIEMBRE DEL 2010  
LEMA: UNIÓN, DISCIPLINA Y PROGRESO  
TEL.: 2785975  
SANTA ELENA - ECUADOR



#### ACTA DE COMPROMISO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA PENINSULAR DE TRANSPORTE UNIVERSITARIO "COPENUN" S.A.

La Libertad, 23 de julio del 2013

Mediante reunión en la oficina central de la Compañía Peninsular de Transporte Universitario "COPENUN" S.A., del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, se reúnen los directivos e integrantes de la Compañía antes mencionada, así como también, la Tesista Verónica Irene Balón Lindao, Egresada de la Carrera de Ingeniería Empresarial, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

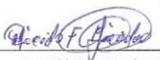
Bajo este acto los integrantes de la Compañía Peninsular de Transporte Universitario "COPENUN" S.A., se comprometen a participar y trabajar arduamente con todos los actores y la egresada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, en el DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA PENINSULAR DE TRANSPORTE UNIVERSITARIO "COPENUN" S.A., en todas sus etapas desde sus inicios hasta su culminación, compartiendo intereses comunes en el desarrollo de proyectos que permitan mejorar el nivel de vida y fortalecer el desarrollo económico y social de la comunidad.

Para constancia de lo establecido, firman directivos y miembros de la Compañía Peninsular de Transporte Universitario "COPENUN" S.A.

  
Sr. Vicente Quinde Álava  
Presidente de la Compañía



  
Sr. Kleber Domínguez Orrala  
Gerente de la Compañía

  
Sr. Plácido Lindao Suarez  
Comisario

  
Sr. Francisco De la A Ponce  
Jefe de Ruta

## Acta de aprobación

### ANEXOS 11: ACTA DE APROBACIÓN



## Compañía Peninsular de Transporte Universitario en Taxi Convencional "COPENUN S.A."

FUNDADA EL 14 DE DICIEMBRE DEL 2010  
LEMA: UNIÓN, DISCIPLINA Y PROGRESO  
TEL.: 2785975  
SANTA ELENA - ECUADOR



#### ACTA DE APROBACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, FILOSOFÍA, VALORES, ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ESTRATEGÍA POR LA ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Siendo las 14H30 horas del día Martes 23 de septiembre de 2013, y estando reunidos en la oficina central de la Compañía Peninsular de Transporte Universitario "COPENUN" S.A., del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, se reúnen los directivos e Integrantes de la Compañía antes mencionada, así como también, la Tesista Verónica Irene Balón Lindao, Egresada de la Carrera de Ingeniería Empresarial, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Bajo este acto los integrantes de la Compañía Peninsular de Transporte Universitario "COPENUN" S.A., aprueban la Misión, Visión, Objetivos, Filosofía Valores, Estructura Orgánica y Estrategias para el denominado, DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA PENINSULAR DE TRANSPORTE UNIVERSITARIO "COPENUN" S.A., los mismos que van a ser desarrollado y ejecutados por los Integrantes de la Compañía Peninsular de Transporte Universitario "COPENUN" S.A., con el fin de mejorar la calidad de servicio, alcanzando una ventaja competitiva, y un mejor nivel en desarrollo organizacional.

Para constancia de lo establecido, firman directivos y miembros de la Compañía Peninsular de Transporte Universitario "COPENUN" S.A.

Sr. Vicente Quinde Álava  
Presidente de la Compañía

Sr. Kleber Domínguez Orrala  
Gerente de la Compañía

Sr. Plácido Lindao Suarez  
Comisario



Sr. Francisco De la A Ponce  
Jefe de Ruta