



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA
DE TRANSPORTE EN TAXIS “VILLINGOTA”,
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: GARDENIA ELIZABETH MERA NAPA

TUTORA: ING. JESSICA LINZÁN RODRÍGUEZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA
DE TRANSPORTE EN TAXIS “VILLINGOTA”,
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

TRABAJO DE TITULACIÓN
Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: GARDENIA ELIZABETH MERA NAPA
TUTORA: ING. JESSICA LINZÁN RODRÍGUEZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, Mayo del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutora del trabajo de investigación: **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS “VILLINGOTA”, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**, elaborado por la Srta. Gardenia Elizabeth Mera Napa, egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previa 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. Jessica Linzán Rodríguez, MSc.

TUTORA

DEDICATORIA

A mi madre por su ejemplo, apoyo constante para alcanzar este sueño anhelado de la obtención de mi título profesional y por enseñarme que la vida está llena de adversidades; y que a pesar de ello, se debe luchar y sobresalir con fe, confianza y amor; de esta manera se lograran los objetivos trazados.

Al Ing. Gabriel Rendón y a su familia que han sido las personas que me brindaron su apoyo incondicional, ayuda y comprensión en el trayecto de mi carrera; además del cariño como parte de su familia.

Gardenia Mera

AGRADECIMIENTO

A nuestro padre celestial, por haberme dado la fuerza necesaria para concluir con mi tesis a pesar de las diversas adversidades.

De manera exclusiva a mi tutora, por su apoyo, orientación, colaboración, guía y profesionalismo constante para el desarrollo de mi tesis.

A los socios del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” por su ayuda, además de la colaboración.

Gardenia Mera

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Ing. Jessica Linzán Rodríguez, MSc.
PROFESORA – TUTORA

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.
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 COOPERATIVA****DE TRANSPORTE EN TAXIS “VILLINGOTA”,****CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE****SANTA ELENA, AÑO 2013**

Autor: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Tutora: Ing. Jessica Linzán Rodríguez, MSc.

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo la elaboración de un diseño organizacional, basado en análisis conceptuales que facilitarán su desarrollo. En este estudio se presenta información relevante, considerando en el marco teórico definiciones relacionadas al diseño, organización y filosofía institucional, para mejorar la estructuración de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, permitiendo relacionar los procesos internos y externos para un rendimiento positivo de la entidad con el entorno, cultura, individuos y tecnologías. El diseño de investigación se enmarca en fenómenos de observación que ocurrieron en el trayecto de la investigación sin alteración de hechos, utilizando métodos inductivos y deductivos, para la verificación de causa y efecto se recurrió a las entrevistas y encuestas dando respuestas a la problemática que enfrenta la cooperativa. Se concluyó con la investigación la incidencia que tiene la falta de un diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”. Siendo así el objetivo de este estudio implementar y cumplir las estrategias que se proponen para cada una de las áreas funcionales y lograr resultados efectivos. El transporte en taxis en la provincia de Santa Elena se divide en cooperativas y compañías, cabe recalcar que algunos de estos vehículos aún están en proceso de regulación; es decir que no cuentan con permiso de operación, solo tienen vida jurídica. En cuanto a la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” tiene poco tiempo operando y por ende tiene ciertos inconvenientes tales como: carencia de programación en capacitaciones para los socios, están amoblando una oficina que acaban de alquilar, ausencia de un organigrama, poder o falta de toma de decisiones, incumplimiento en el pago de las cuotas mensuales, razones que a partir de estas inconformidades se propone un diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, que permita el logro de objetivos y metas propuestas.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
TRIBUNAL DE GRADO	V
RESUMEN.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XII
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL.....	3
1. Tema.....	3
2. Planteamiento del Problema.....	3
2.1 Causas del Problema	5
2.2 Delimitación del Problema.....	6
2.3 Formulación del Problema	6
2.4 Sistematización del Problema	6
3. Objetivos de la Investigación	7
3.1 Objetivo General:	7
3.2 Objetivos Específicos:.....	7
4. Justificación.....	8
5. Hipótesis.....	9
6. Operacionalización de las Variables	9
CAPÍTULO I.....	12
MARCO TEÓRICO	12

6.1	DISEÑO ORGANIZACIONAL	12
1.1.1	Concepto del Diseño Organizacional.....	12
1.1.2	Importancia del Diseño Organizacional.....	12
1.1.3	Elementos del Diseño Organizacional	13
1.1.4	Modelos de Diseños Organizacionales	14
1.1.5	Dimensiones del Diseño Organizacional	20
6.2	ORGANIZACIÓN	21
1.2.1	Concepto de Organización	21
1.2.2	Importancia de la Organización	22
1.2.3	Principios de la Organización	23
1.2.4	Elementos de la Organización.....	23
1.2.5	Estructura versus Diseño.....	24
1.2.6	Estructura Organizacional.....	25
1.2.7	Elementos de la Estructura Organizacional	25
1.2.8	Tipos de Estructura Organizacional	26
6.3	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	30
1.3.1.	Análisis de Mercado- Análisis Situacional	30
1.3.2.	Matriz de Marco Lógico.....	31
1.3.3.	Matriz de Evaluación del Factor Interno - MEFI.....	33
1.3.4.	Matriz de Evaluación del Factor Externo - MEFE.....	34
1.3.5.	Matriz FODA	34
1.3.6.	Análisis de Porter	35
1.3.7.	Matriz de Perfil Competitivo	35
1.3.8.	Cuadro de Mando Integral – CMI.....	36
6.4	COOPERATIVA	36
1.4.1.	Concepto de Cooperativa	36
1.4.2.	Clasificación de Cooperativas.....	37
1.4.3.	Antecedentes de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”	37
1.4.4.	Actividad Económica	38
1.4.5.	Ubicación de la Cooperativa	41
	MARCO LEGAL DE LA COOPERATIVA	42

a)	Constitución de la República del Ecuador 2008	42
b)	Plan Nacional del Buen Vivir 2008	43
c)	Ley de Transportes	43
d)	Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial 2011..	44
e)	Reglamento Interno de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”	44
f)	Federación Nacional de Operadoras de Transporte en Taxis del Ecuador - Fedetaxis	49
1.5	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	51
1.5.1	Misión	51
1.5.2	Visión	51
1.5.3	Metas	52
1.5.4	Objetivos	52
1.5.5	Cultura Organizacional	53
1.5.6	Valores	53
1.5.7	Estrategias	54
1.5.8	Plan de Acción	54
1.5.9	Manuales Organizacionales	55
	Tipos de Manuales	55
1.5.10	Sistema de Información y Sistemas de Control	56
1.5.11	Vínculos Interorganizacionales	57
1.5.12	Resultados de Efectividad	58
	CAPÍTULO II	59
	METODOLOGÍA	59
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	59
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	59
2.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	60
2.4.	MÉTODOS	61
2.5.	TÉCNICAS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS	62
2.6.	INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS	62

2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	63
2.7.1.	Población.....	63
2.7.2.	Muestra.....	63
2.8.	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTOS DE LOS DATOS	65
2.8.1	Procedimiento	65
2.8.2	Procesamiento	66
2.9.	ESTRATEGIA DE CAMBIO.....	66
 CAPÍTULO III.....		67
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		67
3.1.	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN APLICADA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS “VILLINGOTA”	67
3.2.	ANÁLISIS DE RESULTADO DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS “VILLINGOTA”	68
3.3.	ANÁLISIS DE ENCUESTAS DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS “VILLINGOTA”	71
3.4.	ANÁLISIS DE ENCUESTAS APLICADAS A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS “VILLINGOTA”	90
3.5.	CONCLUSIONES	98
3.6.	RECOMENDACIONES	99
 CAPÍTULO IV		100
PROPUESTA:DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS VILLINGOTA, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.....		100
4.1.	MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS “VILLINGOTA”	101
4.2.	MATRIZ FODA	102
4.2.1	Análisis FODA.....	103
4.2.2	Matriz Estratégica	104

4.3.	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	106
4.3.1	Misión de la Cooperativa	106
4.3.2	Visión de la Cooperativa.....	106
4.3.3	Metas	106
4.3.4	Ejes Fundamentales.....	107
4.3.5	Objetivos	107
4.3.6	Estrategias	108
4.3.7	Plan de Acción	110
4.3.8	Análisis de Mercado– Análisis Situacional	112
4.3.9	Mapa de Estrategias	126
4.3.10	Matriz de Ejecución de Estrategias, Dimensiones de Éxito y Fracaso de la Organización	127
4.4.	DISEÑO ORGANIZACIONAL	128
4.4.1	La Estructura Organizacional.....	128
4.4.2	Forma Estructural.....	130
4.4.3	Elementos de la Estructura Organizacional	131
4.4.4	Manual de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”	131
4.4.5	Sistema de Información y Control	143
4.4.6	Cultura Organizacional	144
4.4.7	Políticas de Recursos Humanos e Incentivos.....	146
4.4.8	Vínculos Interorganizacionales	146
4.5.	RESULTADOS DE EFECTIVIDAD	147
4.6.	PRESUPUESTO	149
	CONCLUSIONES	152
	RECOMENDACIONES	153
	BIBLIOGRAFÍA	154
	ANEXOS	159
	ABREVIATURAS.....	182
	GLOSARIO	184

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Operacionalización de las Variables	10
CUADRO 2 Cooperativa de transporte en taxis cantón Salinas con permiso de operación.....	39
CUADRO 3 Cooperativa de transporte en taxis cantón La Libertad con permiso de operación	40
CUADRO 4 Cooperativa de transporte en taxis cantón Santa Elena con permiso de operación	40
CUADRO 5 Cooperativa de transporte en taxis en proceso de regulación	41
CUADRO 6 Cuotas.....	47
CUADRO 7 Tipos de Manuales	55
CUADRO 8 Población.....	63
CUADRO 9 Muestra.....	65
CUADRO 10 Plan de Actividad	66
CUADRO 11 Matriz FODA	102
CUADRO 12 Matriz Estratégica	104
CUADRO 13 Plan de Acción	110
CUADRO 14 Árbol del Problema	113
CUADRO 15 Árbol de Objetivos	114
CUADRO 16 Análisis Participativo	115
CUADRO 17 Análisis General de Involucrados	116
CUADRO 18 Matriz de Marco Lógico.....	117
CUADRO 19 Matriz de Evaluación del Factor Interno.....	120
CUADRO 20 Matriz de Evaluación del Factor Externo.....	121
CUADRO 21 Matriz de Perfil de Competitividad.....	123
CUADRO 22 Cuadro de Mando Integral.....	125
CUADRO 23 Mapa de Estrategias	126
CUADRO 24 Matriz de Ejecución de Estrategias, Dimensiones de Éxito y Fracaso de la Organización.....	127
CUADRO 25 Asamblea General	132

CUADRO 26 Área de Gerencia.....	133
CUADRO 27 Presidente de la Cooperativa.....	135
CUADRO 28 Área del Consejo de Administración	136
CUADRO 29 Área del Consejo de Vigilancia.....	138
CUADRO 30 Área de Secretaria	140
CUADRO 31 Área de Contabilidad.....	141
CUADRO 32 Área de Comisiones Especiales	142
CUADRO 33 Efectividad de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”	148
CUADRO 34 Presupuesto	150

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 Lugar de residencia.....	71
TABLA 2 Problemas de comunicación en asambleas	72
TABLA 3 Contribución de ideas o sugerencias.....	73
TABLA 4 Inconvenientes de comunicación entre compañeros.....	74
TABLA 5 Número de horas diarias de trabajo	75
TABLA 6 Procedimiento de multas.....	76
TABLA 7 Aporte a la Cooperativa	77
TABLA 8 Cuotas mensuales para el presupuesto anual	78
TABLA 9 Apariencia de automóvil y conductor	79
TABLA 10 Promoción y difunción del servicio	80
TABLA 11 Charlas sobre el trato al cliente o relaciones humanas	81
TABLA 12 Proporción de capacitaciones.....	82
TABLA 13 Opciones que deberían recibir los socios.....	83
TABLA 14 Charlas para mejorar el trabajo	84
TABLA 15 Clases de incentivos o beneficios	85
TABLA 16 Estructura organizacional	86
TABLA 17 Trabajar en equipo	87
TABLA 18 Dirección con nuevas ideas.....	88
TABLA 19 Cambio de directiva	89
TABLA 20 Género.....	90
TABLA 21 Medio de movilización	91
TABLA 22 Utilización de Cooperativa	92
TABLA 23 Cambio o mejora.....	93
TABLA 24 Tarifas de recorridos	94
TABLA 25 Cooperativa "Villingota"	95
TABLA 26 Satisfacción con el servicio.....	96
TABLA 27 Servicio con rapidez, calidez y eficiencia.....	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Diseño Organizacional Daft	15
GRÁFICO 2	Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas.....	17
GRÁFICO 3	Diseño Organizacional de Empresas Agrarias	19
GRÁFICO 4	Elementos de la Estructura Organizacional.....	25
GRÁFICO 5	Estructura Funcional.....	27
GRÁFICO 6	Estructura por Producto	27
GRÁFICO 7	Estructura por División.....	28
GRÁFICO 8	Estructura por Cliente	28
GRÁFICO 9	Estructura por área Geográfica o Región	29
GRÁFICO 10	Estructura Matricial	29
GRÁFICO 11	Estructura Combinada	30
GRÁFICO 12	Lugar de residencia.....	71
GRÁFICO 13	Problemas de comunicación en asambleas	72
GRÁFICO 14	Contribución de ideas o sugerencias	73
GRÁFICO 15	Inconvenientes de comunicación entre compañeros	74
GRÁFICO 16	Número de horas diarias de trabajo	75
GRÁFICO 17	Procedimiento de multas	76
GRÁFICO 18	Aporte a la Cooperativa.....	77
GRÁFICO 19	Cuotas mensuales para el presupuesto anual.....	78
GRÁFICO 20	Apariencia de automóvil y conductor.....	79
GRÁFICO 21	Promoción y difunción del servicio.....	80
GRÁFICO 22	Charlas sobre el trato al cliente o relaciones humanas	81
GRÁFICO 23	Proporción de capacitaciones	82
GRÁFICO 24	Opciones que deberían recibir los socios	83
GRÁFICO 25	Charlas para mejorar el trabajo.....	84
GRÁFICO 26	Clases de incentivos o beneficios	85
GRÁFICO 27	Estructura organizacional	86
GRÁFICO 28	Trabajar en equipo	87

GRÁFICO 29 Dirección con nuevas ideas	88
GRÁFICO 30 Cambio de directiva.....	89
GRÁFICO 31 Género	90
GRÁFICO 32 Medio de movilización	91
GRÁFICO 33 Utilización de Cooperativa	92
GRÁFICO 34 Cambio o mejora	93
GRÁFICO 35 Tarifas de recorridos	94
GRÁFICO 36 Cooperativa "Villingota"	95
GRÁFICO 37 Satisfacción con el servicio	96
GRÁFICO 38 Servicio con rapidez, calidez y eficiencia	97
GRÁFICO 39 Modelos de Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis "Villingota"	101
GRÁFICO 40 Análisis de Porter	122
GRÁFICO 41 Estructura Orgánica	129

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Socios fundadores de la cooperativa	159
ANEXO 2 Resolución del Permiso de la Cooperativa de Taxis “Villingota” .	160
ANEXO 3 Socios actuales de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” Registrados en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	163
ANEXO 4 Compañías en proceso de regulación en la Agencia Nacional de Tránsito	165
ANEXO 5 Ficha de Observación	166
ANEXO 6 Entrevista.....	167
ANEXO 7 Cuestionario a Socios	169
ANEXO 8 Cuestionario a Usuarios	172
ANEXO 9 Carta Aval de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”. Aceptando realizar el diseño organizacional.....	174
ANEXO 10 Acta de sesión de trabajo con el personal de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” para determinar la situación	175
ANEXO 11 Acta de aprobación dela misión, visión, valores, estructura orgánica, estrategias y objetivos de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”.	176
ANEXO 12 Acta de Compromiso	178
ANEXO 13 Fotografías.....	179
ANEXO 14 Certificado de Gramatólogo.....	181

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene la finalidad de desarrollar un diseño organizacional que permita la creación y fortalecimiento de herramientas administrativas en la Cooperativa de Transporte en Taxi “Villingota” para llegar a una meta o fin común, que conlleve a la construcción de su estructura interna, efectiva de cada factor e incluso tener un mejor control del funcionamiento administrativo, constituyéndose en el pilar fundamental para establecer un proceso de metas y propósitos a fin de elegir los medios para alcanzar los objetivos, la misión y la visión de la cooperativa identificando una filosofía organizacional.

La importancia de un diseño organizacional es eminente para el desarrollo de la cooperativa de transporte privado en la provincia de Santa Elena, por lo cual se ha considerado desarrollar tres capítulos que comprende el una estructura en su fase de marco teórico, metodología, análisis e interpretación de resultados de la observación, entrevista y encuesta, además de la propuesta de la investigación; asimismo los anexos.

El primer capítulo corresponde a la fundamentación teórica, en la que describe los elementos a utilizarse en el presente contexto sobre diseño organizacional que permita al lector familiarizarse con la problemática existente en el sector transportista con definiciones básicas, las cuales se pueden aplicar a la cooperativa.

En el segundo capítulo, comprende la metodología a seguir para el desarrollo adecuado de la investigación y manejo de la información, en el tercer capítulo se analizarán e interpretarán los diferentes resultados de la observación, entrevistas a la directiva y encuestas a todos los socios y usuarios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”.

El cuarto capítulo, consiste en la descripción de la propuesta planteada como lo es el diseño organizacional en la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” poniendo en consideración conclusiones y recomendaciones necesarias en este trabajo.

Se desarrolla una propuesta para la elaboración de un diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” cantón Salinas, provincia de Santa Elena, Año 2013 para mejorar el servicio que brindan, se analiza conceptos de organización, diseño organizacional, funciones, importancia dentro de la organización, tipos y elementos; entre otros temas relacionados con la propuesta, proporcionando de esta manera información relevante.

En las conclusiones y recomendaciones de esta investigación se proponen soluciones a los problemas detectados para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” y así la directiva tomar las mejores decisiones en beneficio de los socios.

MARCO CONTEXTUAL

1. Tema

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS “VILLINGOTA”, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013

2. Planteamiento del Problema

Según datos del INEC 2011 las principales actividades económicas de las Pymes en la provincia de Santa Elena son: Hoteles y servicios 1.015 establecimientos, transporte y almacenamiento 54 establecimientos, agricultura y pesca 23 establecimiento y el comercio al por mayor y al por menor en reparación de vehículos, automotores y motocicletas 5.297 establecimientos, por lo que existe una gran variedad de negocios comerciales y servicios entre ellos el servicio de transporte.

El Diseño Organizacional en el Ecuador es utilizado en las diferentes organizaciones o instituciones del país, sean estas empresas del gobierno, ONG, empresas públicas o privadas, ocupando gran importancia para dar a conocer a los encargados que dirigen las diferentes áreas de la organización.

Para un buen funcionamiento de las empresas medianas, pequeñas o grandes es importante una estructura de Diseño Organizacional, de manera que puedan distribuir las actividades entre los miembros que la conforman, los cuales pueden ser directivos, administrativos, operadores, proveedores o personal de mantenimiento y de los cuales dependerá la calidad del servicio que brinden a la sociedad. La ventaja para una Pymes de obtener un diseño organizacional es tener

un control en la organización de manera eficiente, logrando desarrollar el trabajo en equipo en las diferentes áreas de la organización.

La Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” ubicada en el cantón Salinas, con permiso de operación desde el 19 de diciembre del 2011, en la ciudadela Frank Vargas Pazzos, con estacionamiento frente al Hospital del cantón Salinas, presenta problemas administrativos y organizativos, creando conflictos internos en los socios, esto se debe en gran parte a la carencia de un Diseño Organizacional. Actualmente integrada por 33 socios y conformada por dos órganos de cooperación: Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia; cada consejo tiene un gerente y sus respectivos miembros: secretaria, vocales principales y suplentes que paralelamente toman las decisiones junto al presidente de la Cooperativa.

En la asamblea normalmente se toman las decisiones considerando el criterio de los socios, pero es la directiva en sí quien tiene la última palabra en las decisiones de acuerdo a la necesidad, esto inicialmente lo hacen por la falta de interés de los socios activos de pertenecer e integrarse con responsabilidades superiores a las normalmente establecidas en el reglamento.

Esta falta de interés y la ausencia de un Diseño Organizacional provocan serias desventajas en el área operativa interna de la Cooperativa, como no poseer una proyección en la cooperativa causa inconvenientes en las diferentes áreas y actividades, tanto a nivel interno como externo.

Finalmente es importante y necesario que esta Cooperativa de Transporte de Taxis tenga un diseño organizacional en la que cada socio pueda asumir ciertas responsabilidades sin la necesidad de delegación por parte de la Asamblea General y de esta manera tener definidas sus actividades y funciones.

2.1 Causas del Problema

1. Nulidad de estrategias y objetivos por parte de la Cooperativa de transporte en taxis “Villingota”.
2. La ausencia de un organigrama, que permita el desarrollo jerárquico y funcional de la Cooperativa de transporte en taxi.
3. Desinterés por parte de los socios para formar parte de la toma de decisiones en pro de la cooperativa.
4. Inexactitud de estacionamiento por disminución de demanda.
5. Carencia de reconocimiento de la cooperativa por usuarios.
6. Ausencia de un lugar para organizar las Asambleas.
7. Desinterés en sugerir y dar ideas para un mejoramiento continuo de la Cooperativa.
8. Deserción de variedad de espacios para promocionar el servicio que brinda la cooperativa.
9. Carencia de motivación a los socios.
10. Ausencia de un local propio, en la que tengan su propia oficina.
11. Asumir el cargo correspondiente por parte del gerente.
12. Desinterés en pagar las cuotas por parte de los socios.
13. Ausencia de compromiso por parte de los socios.
14. Definiciones de políticas

2.2 Delimitación del Problema

Campo : Cooperativa de Transporte - Taxis
Área : Administrativa
Aspecto : Diseño Organizacional
Tema : Diseño Organizacional Cooperativa de Transporte en Taxis
“Villingota”, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, Año
2013.

2.3 Formulación del Problema

¿De qué manera incide un diseño organizacional en la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, Año 2013?

2.4 Sistematización del Problema

1. ¿Cuál es el nivel de preparación que tiene la directiva actual?
2. ¿Qué desventajas puede tener la ausencia de un Diseño Organizacional en una empresa?
3. ¿Cuáles son las ventajas que existen para una cooperativa de transporte en taxis tener Diseño Organizacional?
4. ¿Qué metodologías o elementos serán los adecuados para diseñar la estructura organizacional de la cooperativa de transporte en taxis “Villingota”?
5. ¿Existe teoría precisa y de fácil entendimiento para la aplicación de un Diseño Organizacional de una empresa?

6. ¿Cuáles son los instrumentos metodológicos que se utilizarán para la recolección de información?

3. Objetivos de la Investigación

3.1 Objetivo General:

Elaborar un diseño organizacional mediante la aplicación de herramientas administrativas para la estructuración de funciones y responsabilidades de los socios e integrantes de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2013.

3.2 Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la situación de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” considerando la información del proceso de investigación con la finalidad de dar a conocer la importancia del diseño organizacional.
2. Determinar las claves de éxito y fracaso de la cooperativa en base al diagnóstico realizado previamente.
3. Elaborar los instrumentos de investigación en función de Operacionalización de las variables que facilite la recolección de información.
4. Elaborar el Diseño Organizacional y sus elementos en base a diferentes autores para que facilite el desarrollo de las actividades operativas y funcionales.

4. Justificación

Con la finalidad de encontrar soluciones a las diferentes problemáticas que afectan directamente a la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, a los socios y de manera general a la comunidad, provocando una inestabilidad interna y externa a nivel colectivo, se plantea una propuesta basada en teorías, modelos e indicadores que permitan optimizar recursos en las funciones de la directiva y para el buen funcionamiento institucional a través de la herramienta de diseño organizacional aplicado a los diferentes sectores comerciales y de servicios tanto para las pequeñas, medianas y grandes empresas.

Existen estudios realizados anteriormente donde se puede notar desarrollos positivos que han obtenido las cooperativas de transporte en taxis al aplicárseles un diseño organizacional, que permite adaptarse a los cambios acelerados del mundo contemporáneo que afectan a la organización.

En la actualidad el ambiente competitivo que existe, ha llevado a las Cooperativas de Transportes en Taxis a desarrollar nuevas estrategias, rigiéndose por la ley de Tránsito, sean estas la de pintar el número de placa en la parte de arriba del vehículo para ofrecer mayor seguridad a los clientes, y la de pertenecer a una Cooperativa.

El diseño organizacional para las cooperativas de transporte en taxis permite desarrollar estrategias, logrando el éxito esperado por la directiva y socios de la institución, lo que ayudará a ofrecer un servicio de calidad al usuario y alcanzando óptimo funcionamiento de la cooperativa.

Por ese motivo se plantea la elaboración de un diseño organizacional logrando que la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” pueda tener su propia estructura, convirtiendo sus debilidades en fortalezas.

5. Hipótesis

Con la elaboración de un diseño organizacional mediante la aplicación de herramientas administrativas se logrará la estructuración de funciones y responsabilidades de los socios e integrantes de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2013.

6. Operacionalización de las Variables

Variable Dependiente: Cooperativa de transporte en taxis “Villingota”

Variable Independiente: Diseño Organizacional

HIPOTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS PARA LOS INDICADORES	INSTRUMENTO
Con la elaborar un diseño organizacional mediante la aplicación de herramientas administrativas se logrará la estructuración de funciones y responsabilidades de los socios e integrantes de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2013.	INDEPENDIENTE Diseño Organizacional.	Es un proceso, donde los gerentes toman decisiones y los miembros de la organización ponen en práctica las estrategias para alcanzar las metas propuestas a nivel interno y externo.	Capacitaciones Estructura Organizacional Control Administración	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de capacitaciones a socios ▪ Índice de beneficios e incentivos ▪ División del trabajo ▪ Jerarquización de autoridad y responsabilidad ▪ Coordinación ▪ Trabajo en equipo 	<p>Estaría dispuesto a recibir charlas sobre el trato al cliente o relaciones humanas.</p> <p>¿La Cooperativa le ha proporcionado capacitaciones para poder realizar su trabajo más eficiente?</p> <p>¿Qué charlas quisiera recibir para mejorar su desenvolvimiento en su trabajo?</p> <p>¿En la Cooperativa existe alguna clase de incentivos o beneficios?</p> <p>¿Estaría de acuerdo que la Cooperativa “Villingota” tenga una estructura organizacional?</p> <p>Cree usted que la directiva debe trabajar en equipo con un grupo de socios designados en la asamblea</p> <p>¿Cree que usted puede dirigir la cooperativa con nuevas ideas?</p>	<p>Ficha de Observación</p> <p>Entrevistas</p> <p>Cuestionarios</p>

Fuente: Operacionalización de las variables

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

6.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL

1.1.1 Concepto del Diseño Organizacional

Los diseños organizacionales dentro de una entidad ayudan a tener un mejor control de las actividades y responsabilidades en las diferentes áreas desde la máxima autoridad hasta la menor, además a comunicar decisiones o ideas a los encargados para mejorar y hacer efectivos los objetivos, metas o misión, coordinando con las propuestas para mejorar los servicios o bienes. El autor Don Hellriegel, Slocum John W., Jr. (2007) define el diseño organizacional como:

Es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Pág. # 346

Desde este punto el diseño organizacional busca soluciones, organizar y mejorar el trabajo en equipo con responsabilidad, permitiendo facilitar la ejecución de las estrategias y destrezas planteadas, llegando a obtener excelentes resultados en conjunto con los integrantes de la entidad.

1.1.2 Importancia del Diseño Organizacional

El diseño organizacional es esencial dentro de una organización debido a que conlleva una mejor coordinación y prioridades en las que se puede designar tareas

y definir claramente las funciones o actividades de las personas que integran la organización.

La organización debe tener claro cuáles son sus estrategias, objetivos e indicadores a aplicar para alcanzar los propósitos efectuados; de igual manera llevar a cabo la misión y visión de la organización para tener presente hasta donde se quiere llegar con la organización y de qué manera se enfrenta a la competencia y a cambios tecnológicos.

1.1.3 Elementos del Diseño Organizacional

Los elementos del diseño organizacional son parte fundamental en una organización, por lo que a continuación, según el autor Gilli Juan José, & Et. Al, (2007) Pág. # 38 menciona los siguientes elementos:

- ❖ **Estrategia:** es una maniobra que aplica la organización para alcanzar los objetivos propuesto y de esta manera establecer un diseño que permita proyecciones al futuro.
- ❖ **Estructura:** es el agrupamiento de las funciones y la correlación existente de las actividades para lograr los propósitos de la entidad.
- ❖ **Procesos:** son las actividades que la organización ejecuta para satisfacer las necesidades de los clientes por medio de un producto o un bien y obtener resultados satisfactorios.
- ❖ **Tecnología:** es muy esencial en una organización porque actualmente se está en un ambiente totalmente competitivo por lo que se debe estar en un nivel alto ante otras organizaciones.

1.1.4 Modelos de Diseños Organizacionales

Los diseños organizacionales son de acuerdo a las actividades de cada organización. A continuación se muestran 3 modelos de diferentes autores:

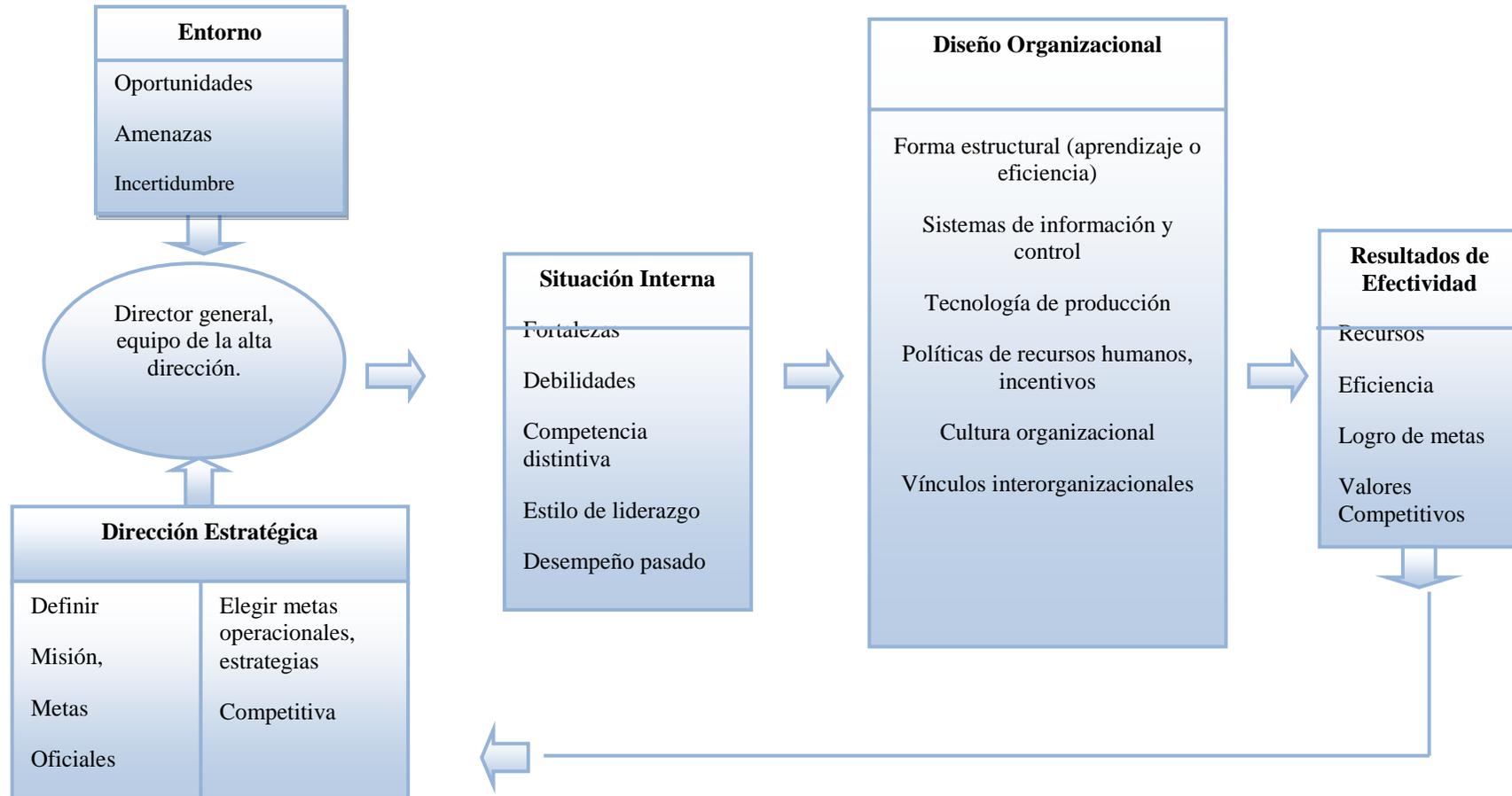
Modelo de Diseño Organizacional de Daft. Richard

Este modelo de diseño organizacional analizan los factores interno y externo de la entidad a la que considere plantear un diseño, permitiendo establecer soluciones significativas a través de una dirección estratégica en la cual se determinan la misión, visión, metas, objetivos generales y específicos, estrategias y el plan de acción, todos los puntos mencionados anteriormente son parte fundamental para llevar a la práctica y establecer cambios positivos logrando beneficios.

En el diseño organizacional se establece la estructura organizacional permitiendo relacionar funciones y actividades de una entidad, asimismo se determinan los sistemas de control e información, políticas que deberán acatar los directivos y empleados, de igual manera la cultura organizacional en conjunto con los vínculos interorganizacionales, de la misma manera se emplean mapas estratégicos que permitan facilitar el desarrollo de los objetivos y metas planteadas.

Al finalizar se evalúan los resultados de efectividad los cuales permiten verificar el cumplimiento de los recursos, eficiencia y valores empleados por los directivos y trabajadores en la organización, de igual manera las metas a las que la entidad pretende alcanzar.

GRÁFICO 1 Diseño Organizacional Daft



Fuente: Teoría y Diseño Organizacional - Daft, Richard

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas de Labrada Sosa Ailed

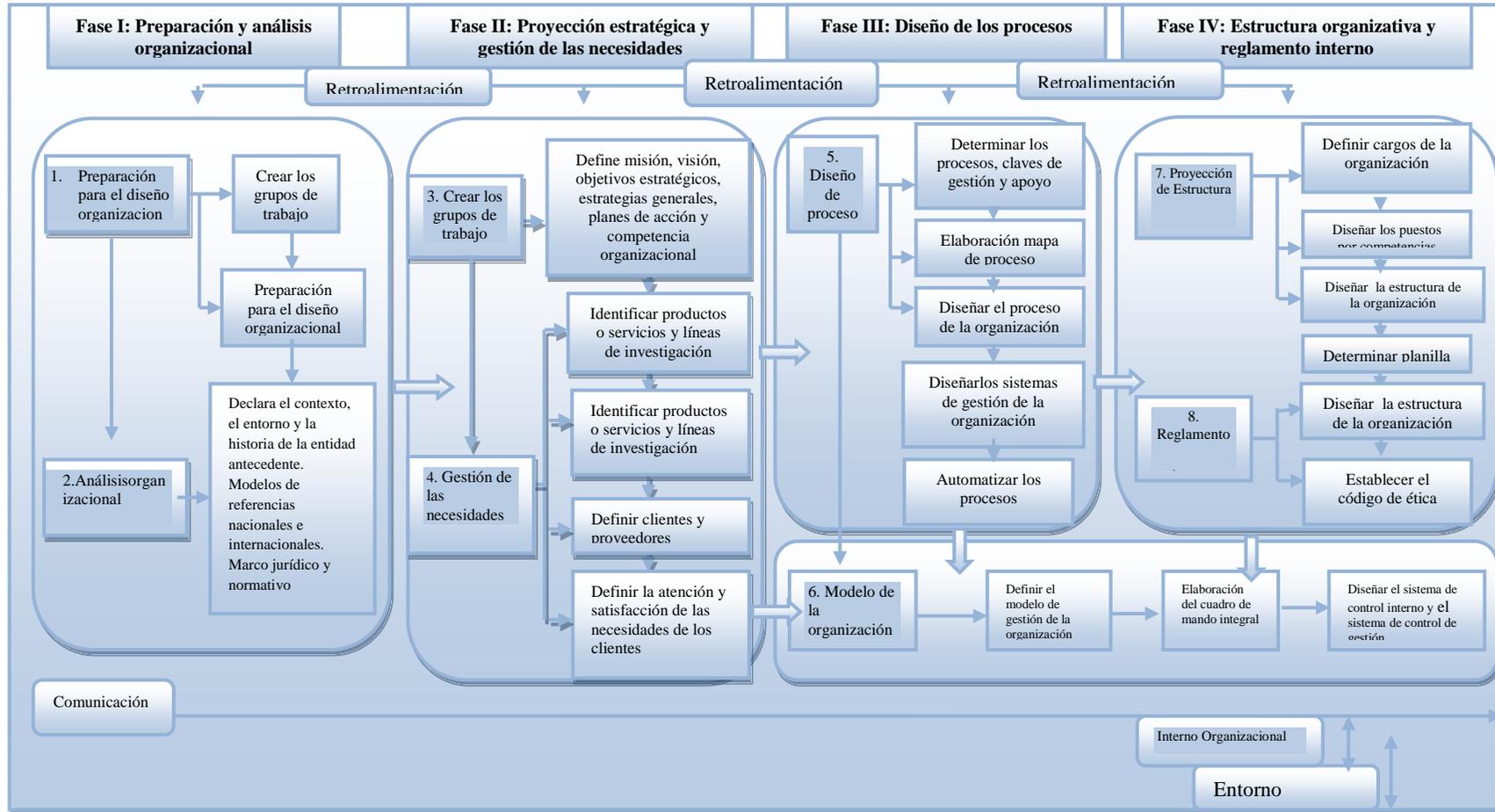
El siguiente modelo evalúa diagnósticos internos y externos de la entidad para plantear estrategias que ayuden al cumplimiento de objetivos. De manera que la autora Labrada S. Ailed (2008) menciona que “Las flechas en la figura significan una conducción metodológica. Muestran la retroalimentación del avance e impacto de las soluciones en los resultados de la organización para su validación y ajustes de las soluciones en caso necesario a lo largo de cada una de las etapas”. La fase primera indica la preparación de la organización para establecer grupos de trabajos al igual que en la elaboración de proyectos que sean de beneficio para la entidad y en el análisis organizacional considerar antecedentes, modelos internacionales y nacionales, asimismo conocer el entorno, igualmente el marco jurídico y normativa de la institución.

En la fase segunda se realiza una proyección estratégica de la organización que comprende la misión, visión, objetivos estratégicos y planes de acción diagnosticando el logro del éxito de la institución y en cuanto a la gestión de necesidades se refiere a la identificación del servicio o bien a ofrecer a los respectivos clientes, de igual manera proveedores y definir la satisfacción de necesidades.

En la fase tercera determina el diseño de procesos a utilizar en las gestiones y apoyos que permitan llevar de manera definida y fluida las actividades, del mismo modo se debe elaborar el modelo de la organización y sistemas de control en la que se pretende gestionar el cuadro de mando integral y la proyección del sistema de control interno y de control de gestión, asimismo seleccionar las instrumentos que van a mantener la implantación de los procesos.

En la fase cuarta se realiza la proyección de la estructura y el reglamento interno, logrando resultados favorables en los cargos, funciones y actividades.

GRÁFICO 2 Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas



Fuente: Labrada Sosa Ailed

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

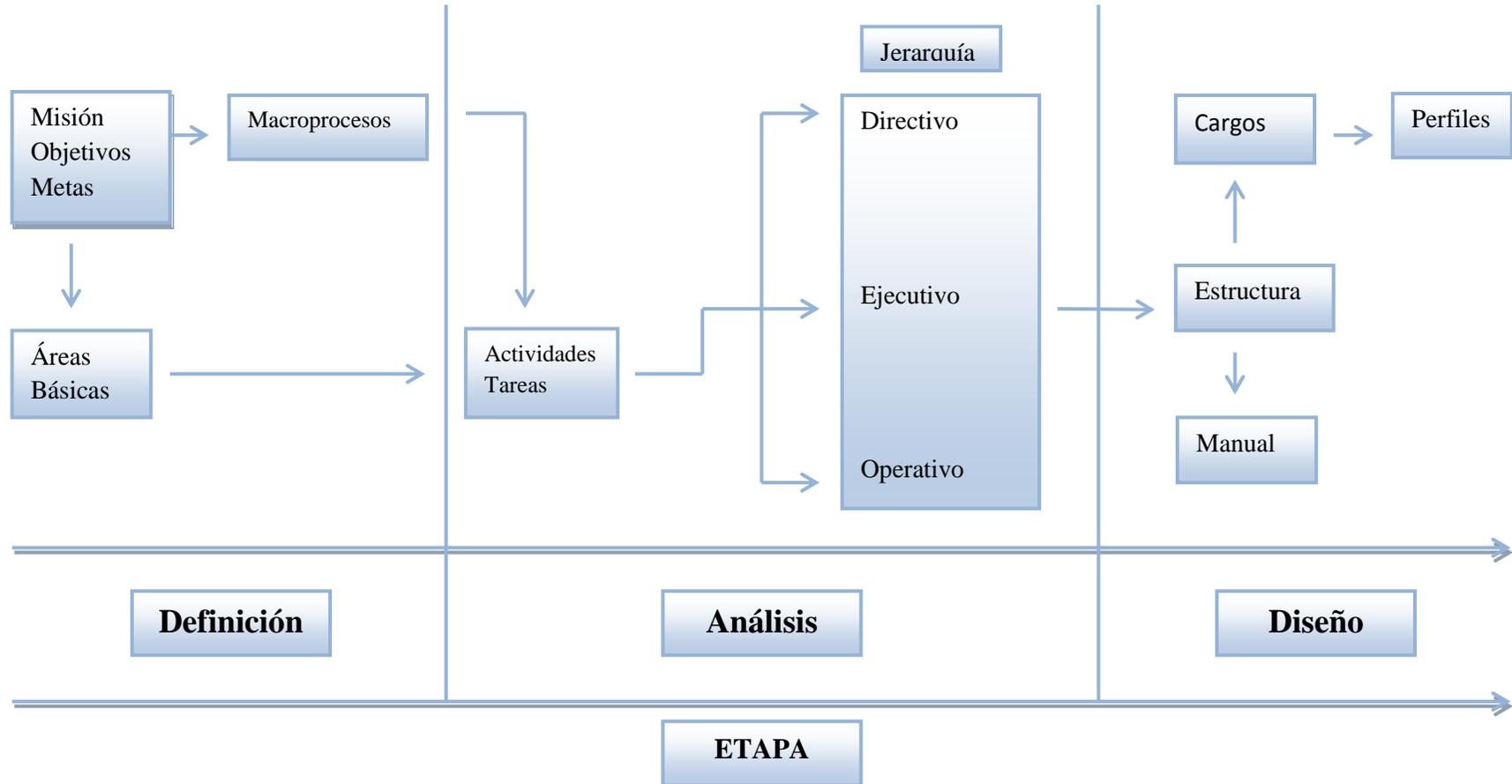
Modelo de Diseño Organizacional de Empresas Agrarias de Barrios Hernández Dursun

Este diseño es pequeño en comparación con los anteriores, el autor Barrios Hernández Dursun (2009) indica que “El diseño de organizaciones basado en la estructura funcional enmarcada en el enfoque sistémico y enriquecida con las nuevas tendencias en gestión de procesos; donde se presume que una organización agraria se desenvuelve inicialmente, bajo entornos estables; tecnología, tareas y toma de decisiones rutinarias y un tamaño que varía de pequeño a mediano; donde la jerarquía vertical podrá controlar y coordinar la organización eficientemente”.

En el siguiente gráfico se consideran 3 etapas en las cuáles que se define la misión, visión y metas de igual manera se realiza el análisis de las actividades y funciones de los directivos y trabajadores para establecer la estructura jerárquica, asimismo se determina el diseño de la organización en la que se incluyen los manuales de los cargos de cada dirigente de áreas requeridos por la organización.

El modelo de diseño organizacional a utilizar en la propuesta para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” es un acoplamiento de los tres modelos antes mencionados.

GRÁFICO 3 Diseño Organizacional de Empresas Agrarias



Fuente: Barrios Hernández Durs

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

1.1.5 Dimensiones del Diseño Organizacional

Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales.

Dimensiones Estructurales: detallan las características internas de la organización, mejorando las actividades que se desarrollan para un desempeño eficiente; entre ellas se mencionan:

- ❖ **La Formalización**, determina toda la documentación pertinente a la organización, detallando descripciones de las áreas, políticas, procedimientos entre otros.
- ❖ **La Especialización**, que en cada área de la organización se contará con un personal capacitado para asumir el cargo y puedan desarrollar su trabajo.
- ❖ **La Estandarización**, es aquella en las que se desarrollan las responsabilidades de forma.
- ❖ **La Jerarquía de Autoridad**, es el encargado de reportar las complicaciones del personal en el trayecto del día o semana al supervisor de la organización. Es decir que las autoridades toman decisiones según el mando que tengan y son quienes se encargan de dirigir para que la organización se mantenga en un buen nivel dentro de las organizaciones competitivas.
- ❖ **La Complejidad**, son las actividades que se desarrollan a nivel jerárquico y por departamentalización o funciones existentes en la organización.
- ❖ **La Centralización**, es poder de tomar decisiones como autoridad de la organización y poder establecer metas para cumplirlas.

- ❖ **El Profesionalismo**, es la formación y adiestramiento constante que posee el personal que trabaja en la entidad para ocupar un puesto de acuerdo a la capacidad de cada uno de ellos.
- ❖ **Proporciones del Personal**, es decir al progreso y la dedicación de todo el personal referente a las funciones o áreas administrativas de la organización.

Dimensiones Contextuales: son las particulares de la organización global, es decir como:

- ❖ **El Tamaño**, es la capacidad de la organización para producir un bien o servicio; además del personal con el que cuenta.
- ❖ **La Tecnología Organizacional**, como son los instrumentos y metodologías que se utilizan para la elaboración de lo requerido.
- ❖ **El Entorno**, es decir la parte externa de la organización, como las metas, objetivos, estrategias, entre otros.
- ❖ **Las Metas y Estrategia**, son parte primordial en una organización porque son proyecciones que se hacen para un futuro y las cuáles se pretende cumplir para lograr con ese propósito.

6.2 ORGANIZACIÓN

1.2.1 Concepto de Organización

El autor Daft. L. Richard (2007) menciona que “Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y están vinculada con el entorno” Pág. # 10.

Desde este punto la organización es la gestión que se lleva a cabo para conseguir resultados precisos, por lo que la distribución del trabajo en equipo del personal de producción, de servicio de la entidad en general y todo lo que involucra los niveles jerárquicos; además de relacionar los recursos técnicos, económicos, financieros, físicos, tecnológicos y ambientales tanto interno como externo, es una forma de alcanzar la misión, los objetivos y metas propuestas de manera coordinada.

1.2.2 Importancia de la Organización

La organización es sumamente importante porque determina la forma en la que se realizarán las planificaciones de estrategias y proyecciones, identificando el desempeño de las funciones y responsabilidades de los encargados en las diferentes áreas de la entidad, las decisiones a tomar de forma eficiente que sea para generar desarrollar positivos a la organización, ya que se está en constante progreso por los cambios ambientales y tecnológicos.

Entonces, la parte administrativa de la entidad debe ser la idónea de asumir los diferentes desafíos a los que se enfrenta con los cambios frecuentes y alcanzar las metas propuestas en conjunto con los objetivos a largo, corto y mediano plazo y llegar al éxito con una organización tanto como entidad como en las actividades. A continuación la importancia de las organizaciones según el autor Daft. L. Richard (2007):

1. Reunir recursos para alcanzar las metas y los resultados deseados.
2. Producir bienes y servicios de manera eficiente.
3. Facilitar la innovación.
4. Utilizar tecnologías modernas de información y de manufactura.
5. Adaptarse e influir en un entorno dinámico o de cambio.
6. Crear valor para dueños, clientes y empleados.
7. Adecuarse a los retos existentes que suponen la diversidad, la ética y la motivación y coordinación de los empleados. Pág. # 13

1.2.3 Principios de la Organización

Los principios de la organización son imprescindibles porque son los que permiten tener un mejor control y supervisión, de manera que para el autor Chiavenato Idalberto (2006), los principios fundamentales de la organización son:

1. División del trabajo
2. Especialización
3. Jerarquía
4. Amplitud administrativa Pág. # 133

- ❖ **División del trabajo**, consiste en dividir las actividades y producir en mayor cantidad de bienes o servicios dependiendo de la organización, logrando alcanzar las metas y objetivos propuestos en menor tiempo.
- ❖ **Especialización**, fundamenta a la división de trabajo mencionada anteriormente, porque en cada área de la organización existen especialistas de acuerdo a la función específica en la que estén encargados.
- ❖ **Jerarquía**, fundamental para la organización, porque necesita niveles de mando y estructuración de funciones de acuerdo a las especialidades para la dirección de los subordinados.
- ❖ **Amplitud administrativa**, se refleja en los resultados de la eficiencia y eficacia del manejo de un grupo extenso de trabajadores y del poder de un gerente de tener a su mando y coordinarlos para cumplir con los resultados deseados y alcanzar propósitos.

1.2.4 Elementos de la Organización

Para el autor Hitt Michael A., Black J. Stewart, Porter Lyman W. (2006) los elementos de la organización son:

Organización Formal, las organizaciones con estructuras altas y formales, se inclinan por tardarse más al tomar decisiones y al reaccionar ante los cambios que ocurren en el ambiente de negocios. Pág. # 235

Organización Informal, consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. Pág. # 236

Se menciona anteriormente que la organización formal es aquella que premedita al momento de tomar decisiones, haciendo esperar a quienes la deben ejecutar; pero reacciona ante situaciones críticas o leves que puedan afectar a la organización, pero en una organización informal es diferente, debido a que interviene la comunicación entre los subordinados de la organización y permite la facilidad en la toma de decisiones, además del control supervisado por los jefes de áreas.

1.2.5 Estructura versus Diseño

La estructura de una organización es un implemento esencial debido a que facilita a los departamentos un mejor funcionamiento y coordinación entre sus subordinados de acuerdo a las áreas y actividades asignadas. De manera que Cardozo Alejandro (2007) considera a la estructura y al diseño parte fundamental de una organización:

La estructura por un lado, la diferenciación, que es la división del trabajo de acuerdo con las actividades que deben ser desarrolladas y por otro lado, la integración que es la coordinación necesaria de dicha división del trabajo, de forma tal que se asegure el cumplimiento de los objetivos de la organización y el diseño tiene dos acepciones: una cuando es utilizado como un sustantivo, es decir que describe la apariencia de la organización y otra cuando emplea como verbo: describe el proceso de diseño o cambio de diseño - rediseño de la empresa. Pág. # 304

Por lo mencionado anteriormente para realizar un diseño se hacen varias modificaciones en la organización de acuerdo a las áreas y actividades a las que se dedica la institución para un mejor desarrollo y procedimiento en el desempeño de cada uno de los subordinados, de igual manera la coordinación e integración y comunicación para el cumplimiento de las metas y propósitos de la entidad.

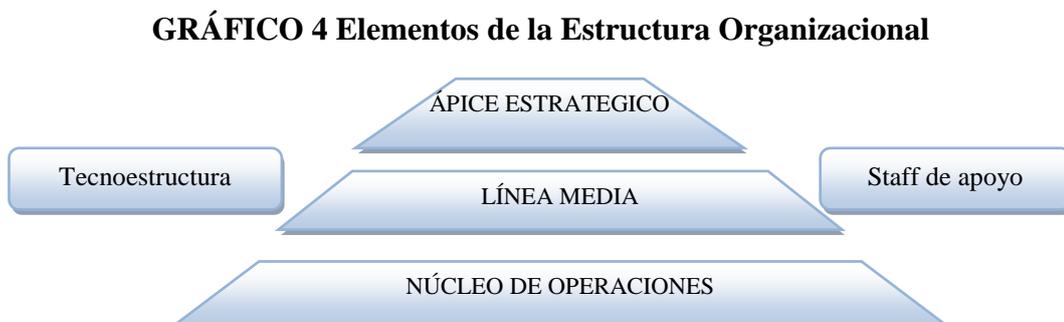
1.2.6 Estructura Organizacional

La estructura organizacional para el autor Hitt Michael A. & Et. Al, (2006) es una parte fundamental tanto es así que: “La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuáles una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina” Pág # 230.

La estructura organizacional es una forma de llevar ordenada y coordinada las acciones de la organización a través de áreas especializadas y de la jerarquía de la entidad para un mejor desempeño y logros.

1.2.7 Elementos de la Estructura Organizacional

En el manual de Editorial Vértice (2008) menciona el autor Henry Mintzberg, los cinco elementos comunes de la estructura organizacional que se muestran a continuación en el siguiente gráfico:



Fuente: Manual de Editorial Vértice (2008) Pág. # 6
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Núcleo de Operaciones, incluye a todos los delegados de la organización, además a la mano de obra encargados de las actividades relacionadas con la prestación de servicios o bienes, implicando la operación en la producción, proceso y comercialización para una mayor satisfacción al cliente.

Ápice Estratégico, se refiere a la verificación de la organización por medio de las personas que estén a cargo del área, abarcando el núcleo de operaciones para la consecución de los objetivos y metas.

Línea Media, en ésta área se relacionan las autoridades de nivel superior con las de nivel inferior, vinculando el núcleo de operaciones con el ápice estratégico e implicar la comunicación en todas las áreas departamentales de la organización.

Staff de Apoyo, contribuir con la organización de manera incondicional sin estar inmersos en ella.

Tecnoestructura, o estructura técnica que es analizada por investigadores que plantean y proyectan técnicas de la organización.

1.2.8 Tipos de Estructura Organizacional

Las estructuras organizacionales más comunes para el autor Hitt Michael A. & Et. Al, (2006) Pág # 240-247 se detallan a continuación:

- ❖ **Estructura Funcional**, se establece por funciones, áreas y de acuerdo a especialidades de los integrantes involucrados por la organización, de manera habitual.

GRÁFICO 5 Estructura Funcional



Fuente: Administración; Hitt Michael A. & Et. Al, (2006) Pág. # 241
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

- ❖ **Estructura por Producto**, esto se debe a que la organización lo realiza por productos específicos o dependiendo del producto se los relaciona por estrategia de la entidad.

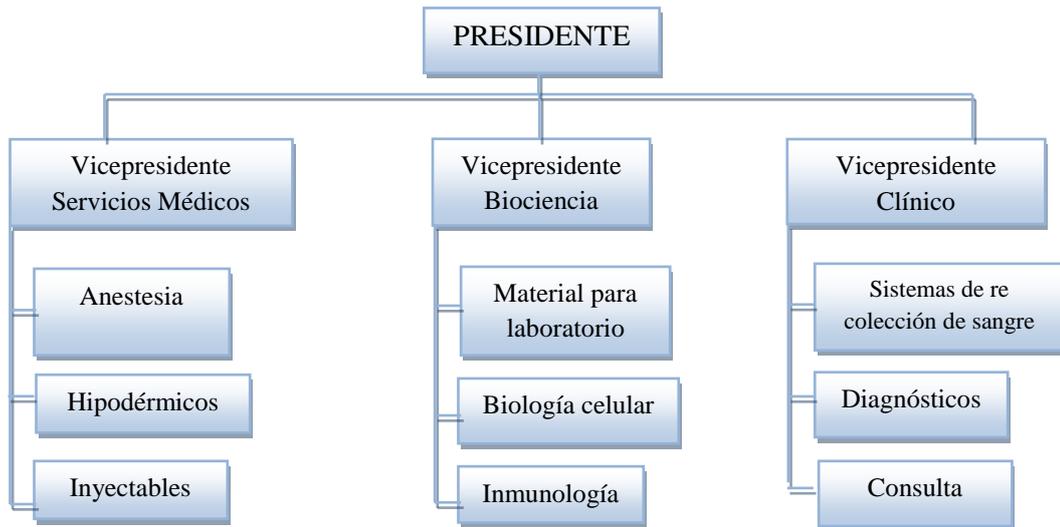
GRÁFICO 6 Estructura por Producto



Fuente: Administración; Hitt Michael A. & Et. Al, (2006) Pág # 242
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

- ❖ **Estructura por División**, es una amplificación de la estructura por producto mencionada anteriormente; de manera que se detallan a profundidad las áreas de la organización.

GRÁFICO 7 Estructura por División



Fuente: Administración; Hitt Michael A. & Et. Al, (2006) Pág # 243
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

- ❖ **Estructura por Cliente**, se establece de acuerdo a las cualidades, actividades, proveedores, condiciones o fidelización de clientes, teniendo de esta manera una cartera fija.

GRÁFICO 8 Estructura por Cliente



Fuente: Administración; Hitt Michael A. & Et. Al, (2006) Pág # 244
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

- ❖ **Estructura por Área Geográfica o Región**, se realiza por región para verificar el desempeño individual de todas las funciones estipuladas por áreas y productos o servicios.

GRÁFICO 9 Estructura por área Geográfica o Región

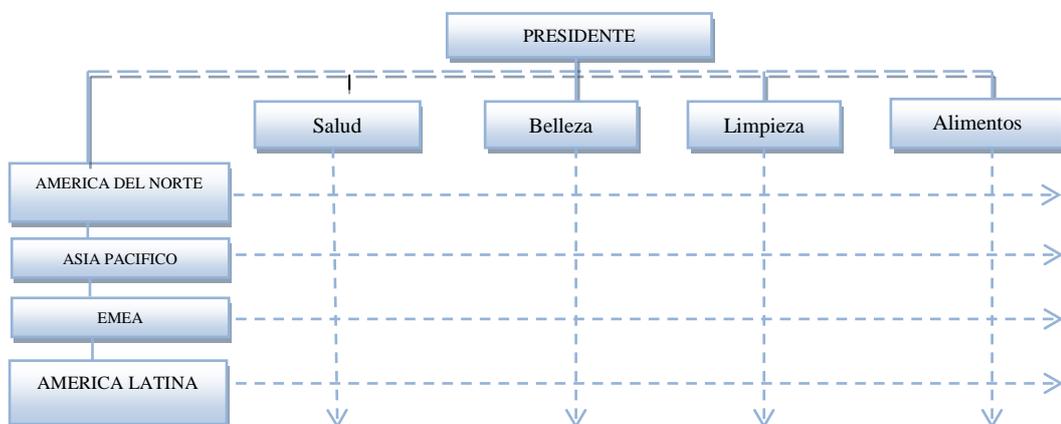


Fuente: Administración; Hitt Michael A. & Et. Al, (2006) Pág # 245

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

- ❖ **Estructura Matricial**, se incorporan dos o más estructuras organizacionales con el fin de proyectarse a corto mediano o largo plazo con sus actividades de bienes o productos.

GRÁFICO 10 Estructura Matricial

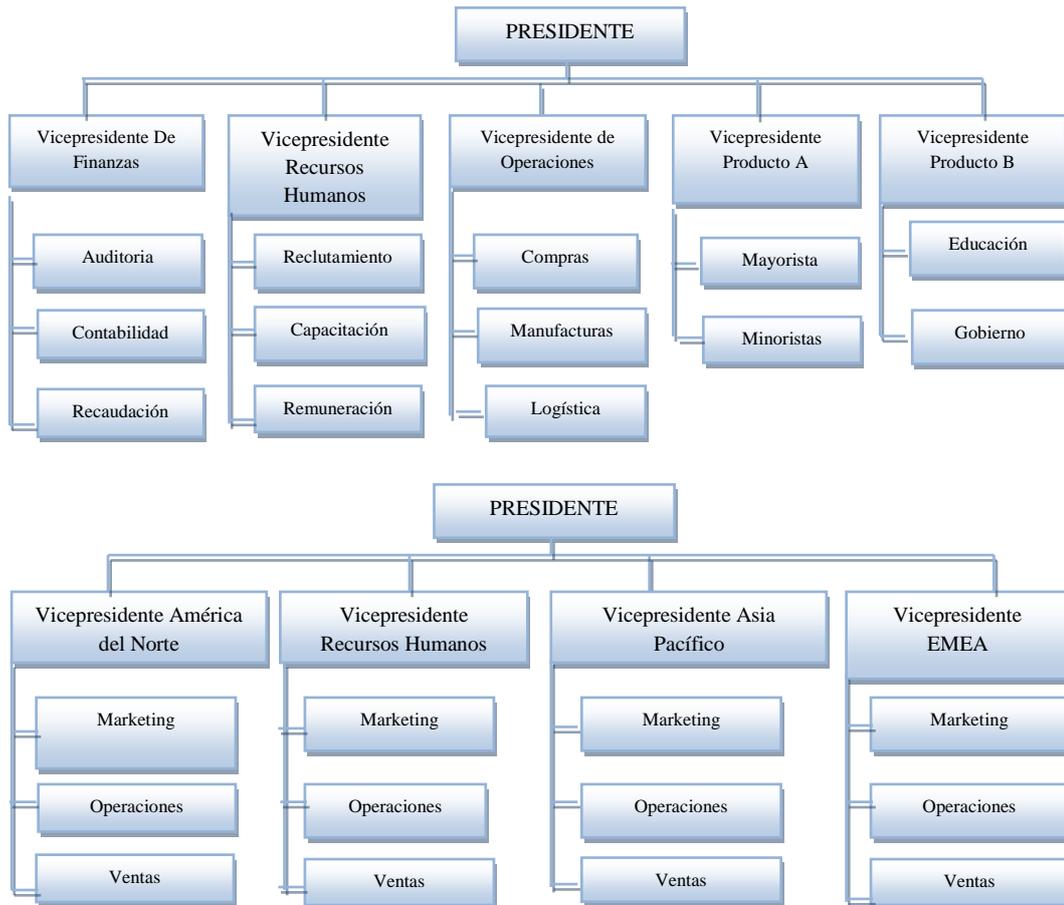


Fuente: Administración; Hitt Michael A. & Et. Al, (2006) Pág # 246

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

- ❖ **Estructura Combinada**, el objetivo principal es incrementar las ventajas y disminuir las desventajas de la organización al anexar las fortalezas de diferentes estructuras.

GRÁFICO 11 Estructura Combinada



Fuente: Administración; Hitt Michael A. & Et. Al, (2006) Pág # 247

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

6.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

1.3.1. Análisis de Mercado- Análisis Situacional

El análisis de mercado es sustancial para una organización debido a que beneficia y facilita el logro de los objetivos y metas. De tal manera que el autor Sainz D’V. José María (2012) señala que:

El análisis de mercado trata de analizar, tanto de forma cuantitativa como cualitativa, la evolución histórica y las tendencias del mercado con la finalidad de identificar las características del mercado en el que compete nuestra empresa. El análisis debe contemplar tanto la estructura como la naturaleza del mercado. Pág. # 64

Según el criterio sugerido, el análisis de mercado se enfoca a la segmentación que está dirigida y cuál es el objetivo; además, incluir las características del bien o servicio a ofrecer, las tecnologías específicas a utilizar y costos convenientes de manera que se obtenga rentabilidad. Además del análisis de los competidores, posibles clientes y proveedores; asimismo la estructura facilita la aceptación del bien o servicio.

1.3.2. Matriz de Marco Lógico

En la matriz del marco lógico se explica temas que conciernen a un propósito, así menciona el autor Paredes G. (2001) que:

Es una matriz explicativa donde concuerdan los objetivos, componentes, actividades, indicadores, metas, línea base, medios de verificación y supuestos del proyecto, de forma que permite al gestor y al evaluador tener la información sintética del proyecto propuesto. Pág. # 172

Después de la definición se puede mencionar que en una matriz de marco lógico se ajustan los objetivos generales y específicos a cumplir en un corto, mediano o largo plazo; las actividades son las que se ejecutarán para complementar el propósito de cada uno los objetivos; además de los indicadores que coadyuvan al desarrollo de los objetivos y las actividades, de igual manera se toman en consideración los medios de verificación por medio de un control de delegados de la organización con los que se evaluarán los logros de los fines planteados.

Árbol del Problema, para una organización es de vital importancia conocer los problemas que puedan afectar a los servicios o bienes ofrecidos al entorno, tal es

así que para verificación de dificultades el autor Medina C. Héctor (2009) señala un modelo llamado el árbol del problema:

Este es un diagrama de flujo que presenta una visión general e integrada de los principales problemas de la situación en cuestión, con relaciones de causa y efecto establecidas entre ellos. Para desarrollarlo, se identifica un solo problema central, el cual es el que generalmente más causas y efectos inmediatos tiene. Pág. # 9

El árbol del problema así como se señaló en el párrafo anterior, es una representación donde los directivos de la entidad, establecen las causas y efectos del problema para dar solución inmediata, principalmente al mayor problema que acontece en su momento.

Árbol de objetivos, luego de la elaboración del árbol del problema se plantea el árbol de objetivos, siendo así, que el autor Camacho Hugo, & Et. Al, (2001) indica que:

Los objetivos de desarrollo se construyen sobre la solución de problemas concretos que afectan a personas concretas y cuya definición y relaciones se han establecido en el paso anterior. De esa manera, se trata de construir un árbol de objetivos que, en principio, es una copia en positivo del árbol de problemas, pero donde la relación causal pasa a convertirse en una relación de carácter instrumental, donde las tarjetas inferiores son los medios para alcanzar las superiores que, con respecto a aquellas, son los fines que se esperan alcanzar. Pág. # 30

El árbol de objetivos indicado anteriormente, es una solución que se da a problemas causados por diferentes medios del entorno, ocasionando efectos y entidades y personas de tal modo que es una secuencia del árbol del problema, buscando lograr fines por medio de soluciones que permitan alcanzar los objetivos.

Análisis Participativo, el análisis participativo busca conocer las instituciones y personas involucradas en el medio que se desarrollarán para manifestar posibles soluciones. Además el autor Camacho Hugo, & Et. Al, 2001 indica que:

En análisis de participación, también denominado análisis de implicados, es el primer paso que se aborda en un taller EML, con el fin de presentar un panorama lo más completo posible de los distintos agentes, grupos sociales e instituciones involucradas en la realidad concreta sobre la que se pretende intervenir. El objetivo fundamental de este paso es conocer los problemas, intereses, expectativas y prioridades de cada uno de ellos y determinar qué grupo o grupos serán los beneficiarios finales de la intervención. Como consecuencia de esta selección, deberán determinarse asimismo aquellos colectivos potencialmente perjudicados por la misma. Pág. # 143

En el análisis participativo o análisis de implicados se establecen los grupos a los que serán beneficiados y el interés de los mismos, además de conocer los problemas percibidos, mencionados en el árbol y objetivo de problema, asimismo los recursos a emplear en el proyecto y conflictos que se puedan suscitar durante la aplicación de soluciones.

1.3.3. Matriz de Evaluación del Factor Interno - MEFI

La matriz de evaluación del factor interno es significativa para una organización porque permite conocer los posibles conflictos en el entorno interno, de tal modo que para el autor Fred R. David (2003) es:

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Pág. # 149

Por lo tanto, para la elaboración de la matriz requiere de la observación de las fortalezas de la organización en conjunto con las funciones que desempeña cada personal y las habilidades que posean para contrarrestar las debilidades, a través de la ejecución de estrategias con el apoyo de los encargados de las áreas de la organización.

1.3.4. Matriz de Evaluación del Factor Externo - MEFE

La matriz de evaluación del factor externo es elemental en una organización, tal es así que para el autor Fred R. David (2003) es “Una Matriz de evaluación del factor externo permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”. Pág. #110

En esta matriz se necesita la investigación del ambiente externo de la organización porque las oportunidades se presentan constantemente y deben ser aprovechadas para generar beneficios a la organización y combatir las amenazas a través de estrategias y plantear metas y objetivos ya sean a corto, mediano o largo plazo para enfrentar los cambios políticos y los avances tecnológicos, debido al medio en el que se desenvuelve la organización.

1.3.5. Matriz FODA

La matriz FODA es esencial en una organización de manera que para el autor Koontz Harold y Heinz Weihrich (2007):

La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la articulación de las amenazas externas con las oportunidades y de las debilidades, con las fortalezas internas de la organización. Pág. # 107

Según se señaló anteriormente la matriz FODA analiza los factores del medio interno y externo de la organización, implicando un estudio profundo y simultáneo para contrarrestar amenazas con oportunidades y debilidades con fortalezas, aplicando estrategias las cuáles ayuden a confrontarse a nivel competitivo logrando el crecimiento, desempeño y el cumplimiento de las metas y objetivos para esto es necesario una evaluación objetiva de la organización.

1.3.6. Análisis de Porter

Para el autor Fred R. David (2003) el análisis de Porter es imprescindible en la organización permitiéndole estar al tanto de la situación externa a la que se enfrenta, por lo que:

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. Pág. # 98

Anteriormente se indica que el análisis de Porter es una herramienta a la que se recurre para enunciar habilidades y llevarlas a la práctica, haciendo que la organización se eleve en un nivel de la competencia, logrando enfrentar con nuevos productos o servicios sustitutos a nuevos competidores y los ya existentes en el mercado; además, hacer llegar los consumidores o proveedores y de esta manera estar en constantes cambios, sean culturales o tecnológicos.

1.3.7. Matriz de Perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo para Fred R. David (2003) es una herramienta esencial de manera que:

La matriz de perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Pág. # 112

En esta matriz de perfil competitivo se muestra la manera en la que se realizan comparaciones vitales entre organizaciones, dedicadas a la producción de bienes o servicios y tomar decisiones en conjunto para un mejoramiento tanto a nivel interno como externo y de esa manera tener una perspectiva del propósito y

estrategias que se desean alcanzar; de manera que se necesita tener conocimientos de los recursos con los que cuenta la organización, sean estos humanos, financieros, materiales o tecnológicos y con un solo fin.

1.3.8. Cuadro de Mando Integral – CMI

El cuadro de mando permite analizar la organización. Por lo tanto menciona el autor **Sainz D’V. José María (2012)** que:

El CMI permite controlar el avance de la actividad, identificar las causas que generan desviaciones y abordar las medidas necesarias para corregirlas. Los indicadores del CMI se definen en función de la actividad, no en términos contables o financieros, incorporados todos los factores críticos en los resultados de la actividad, aunque sean intangibles. Pág. # 338

Se permite intervenir en el cuadro de mando, las actividades que se realizarán en un determinado tiempo; es decir, en los objetivos estratégicos se plantearán los medios para hacerlos realidad. En las metas e indicadores se medirá el impacto en la que se relaciona la innovación del bien o servicio que se ofrece al cliente y controlar la parte financiera.

6.4 COOPERATIVA

1.4.1. Concepto de Cooperativa

Una cooperativa es una organización sin fines de lucro porque no busca generar ganancia o utilidad para su beneficio y/o accionistas, sino que sus integrantes se unen en busca de un fin común ya sea para obtener beneficios económicos y sociales.

Además al pertenecer a una cooperativa se adquiere un compromiso, obligaciones y responsabilidades, las cuáles se deben cumplir a cabalidad para obtener

beneficios como socio, por lo que señala el MIES, La Ley de Economía Popular y Solidaria, de las organizaciones económicas del sector cooperativo en el art.34 que:

Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad. Pág. # 15

Por lo tanto las cooperativas se rigen por una ley, las cuáles deben acatar y ser cumplidas por las personas que forman parte de este grupo y además desean sobresalir a través de sus respectivas aportaciones.

1.4.2. Clasificación de Cooperativas

En las clasificaciones de cooperativa de transporte, el MIES, La Ley de Economía Popular y Solidaria, de las disposiciones especiales de las cooperativas de transporte en el siguiente artículo menciona que:

Art.- 62.-Son cooperativas de transportes las constituidas para prestar, en común, el servicio de transportes de personas o bienes, por vía terrestre, fluvial o marítima, autoabasteciéndose de vehículos, embarcaciones, repuestos, combustibles, accesorios y el mantenimiento de las unidades de transporte. Pág. # 27

1.4.3. Antecedentes de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

La Cooperativa de Transporte en Taxis Villingota”, objeto de investigación, tiene vigencia legal desde el 25 de febrero del 2003, según acuerdo ministerial n°.

06108. Un grupo de 14 taxistas informales deciden comprar la cooperativa inactiva de la provincia del Guayas, luego realizaron toda la documentación para el traspaso a la provincia de Santa Elena. **Ver anexo 1**

Contando con 33 socios la cooperativa el 14 de diciembre del 2011 conceden el permiso de operación, mediante un informe de la dirección técnica del organismo provincial, recomendada por la concesión del permiso de operación solicitada por la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” para 19 de diciembre del 2011 recibieron el permiso de operación y cambio de domicilio al cantón Salinas. **Ver anexo 2.**

1.4.4. Actividad Económica

La Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” se dedicada a la prestación de servicios de transporte, actualmente en la provincia de Santa Elena operan algunas compañías y cooperativas legalmente; sin embargo, desde que el gobierno de turno normalizó este tipo de servicio, los socios se preocuparon por realizar los trámites correspondiente para legalizar y asociarse a una compañía o cooperativa, de manera que trabajaban de forma injustificada para su sustento diario en vehículos no regularizados, llamados “Taxis Piratas”.

Debido a las principales actividades económicas, comerciales y turísticas de la provincia de Santa Elena las compañías y cooperativas de transporte en taxis existentes, es limitada. En época de feriado existen diversificaciones por el turismo, siendo estos eventuales ya que los 3 cantones acogen a turistas de diferentes lugares y las operadoras de servicio existentes no se abastecen para todos los usuarios.

En la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se encuentra registrada la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” con sus 33 socios, **Ver anexo 3**. La superintendencia de compañías proporciona información en su página web <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html#> que, hasta el 12 de febrero del 2013, están registradas 21 compañías de transporte en taxis de la provincia de Santa Elena. Sin embargo en la Agencia Nacional de Tránsito son 14 compañías **Ver anexo 4** las que están en proceso de regulación y las demás solo tienen vida jurídica; de manera que los presidentes de cada una de estas cooperativas están a la espera de resoluciones para permiso legal de operación.

Según información de la Agencia Nacional de Tránsito, hasta el 5 de marzo del 2013 sólo la compañía Avting opera legalmente con 50 socios y 13 cooperativas de transporte en taxis convencionales autorizadas a operar legalmente, lo que hace un total de 14 operadoras en transporte de servicio en taxis operando en la provincia de Santa Elena, las cuáles se detallan a continuación por cantones:

CUADRO 2 Cooperativa de transporte en taxis cantón Salinas con permiso de operación

COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS CANTÓN SALINAS CON PERMISO DE OPERACIÓN	
COOPERATIVAS	UNIDADES
1. Cooperativa de taxis Puerto del Pacífico	32
2. Cooperativa de taxis Villingota	33
TOTAL	65

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

CUADRO 3 Cooperativa de transporte en taxis cantón La Libertad con permiso de operación

COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS CANTÓN LA LIBERTAD CON PERMISO DE OPERACIÓN	
COOPERATIVAS	UNIDADES
1. Cooperativa de taxis Peninsular de Taxis	41
2. Cooperativa de taxis Unión Profesional	85
3. Cooperativa de taxis Alas del Turismo	94
4. Cooperativa de taxis Jesús del Gran Poder	56
5. Cooperativa de taxis 11 de Diciembre	52
6. Cooperativa de taxis 23 de Julio	65
7. Cooperativa de taxis Puerto Anconcito	35
8. Cooperativa de taxis Brisa azul	65
9. Cooperativa de taxis Sirena del Mar	55
10. Cooperativa de taxis Rivera del Pacífico	64
TOTAL	612

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

CUADRO 4 Cooperativa de transporte en taxis cantón Santa Elena con permiso de operación

COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS CANTÓN SANTA ELENA CON PERMISO DE OPERACIÓN	
COOPERATIVAS	UNIDADES
1. Cooperativa de taxis Francisco Pizarro	45
TOTAL	45

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Por la información antes mencionada se considera que en la provincia de Santa Elena operan 13 cooperativas de taxis convencionales autorizados, de manera que

hace un total de 722 unidades, además de las 5 cooperativas que se encuentran en proceso de regulación. Las cuáles son las siguientes:

CUADRO 5 Cooperativa de transporte en taxis en proceso de regulación

COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS EN PROCESO DE REGULACIÓN
1. Cooperativa de taxis José Martí
2. Cooperativa de taxis Lobo del Mar
3. Cooperativa de taxis Cautivo
4. Cooperativa de taxis Emanuel
5. Cooperativa de taxis Rafael Correa

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Actualmente la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” se mantiene con los 33 socios, alquilan un local en la parroquia José Luis Tamayo, frente al colegio Muey y adecuando la oficina porque funcionaba en una de las casas de los socios, ahora necesitan tener su propio lugar en el que puedan realizar las asambleas generales y demás actividades inherentes.

1.4.5. Ubicación de la Cooperativa

La Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” se encuentra ubicada en la parroquia José Luis Tamayo, frente al colegio Muey. El sitio de estacionamiento para unidades de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” n° 14 es en el cantón Salinas, calle 47 entre avda. 31 y 38, lado oeste, frente al hospital de Salinas de la provincia de Santa Elena, ésta ubicación la eligieron los socios por ser un lugar estratégico al momento de realizar los trámites correspondiente a la legalización.

MARCO LEGAL DE LA COOPERATIVA

a) Constitución de la República del Ecuador 2008

La constitución de la república del Ecuador en el 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

Se expresa en el art. 325 que las formas de trabajo y su retribución, 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. En el art. 326 se enuncia que el derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

- Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles.
- 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.
- Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente.

b) Plan Nacional del Buen Vivir 2008

Con la nueva constitución y ajustado a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, el sector transportista abarca 3 objetivos que están vinculados al beneficio de la comunidad los cuáles se mencionan a continuación:

Objetivo 3.- Mejorar la calidad de vida de la población: busca condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades respetando su diversidad. Fortaleciendo la capacidad pública y social para lograr una atención equilibrada, sustentable y creativa de las necesidades de ciudadanas y ciudadanos.

Objetivo 6.- Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas: garantiza la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad.

Objetivo 11.- Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible: construye un sistema económico cuyo fin sea el ser humano y su buen vivir. Busca equilibrios de vida en condiciones de justicia y soberanía. Reconoce la diversidad económica, la recuperación de lo público y la transformación efectiva del estado.

c) Ley de Transportes

De acuerdo a la ley de transportes comerciales, emitida en la sección II en la página 12, el suplemento del registro oficial n° 731 de fecha 12 de junio del 2012 establece en el art. 62, que el servicio de transporte terrestre comercial de pasajeros y/o bienes (mercancías), taxi: consiste en el traslado de terceras personas a cambio de una contraprestación económica desde un lugar a otro

dentro del ámbito intracantonal autorizado para su operación, excepcionalmente fuera de ese ámbito cuando sea requerido por el pasajero. Se realizará en vehículos automotores autorizados para ese efecto con capacidad de hasta cinco pasajeros incluido el conductor. Deberán cumplir las exigencias definidas en el reglamento específico emitido para el efecto y las ordenanzas que emitan los Gobierno Autónomo Descentralizados (GADs). Además contarán con equipamiento (taxímetros) para el cobro de las tarifas respectivas, durante todo el recorrido y tiempo que fueren utilizados por los pasajeros, los mismos que serán utilizados obligatoriamente a nivel nacional, de tecnología homologada y certificada por la ANT o por los GADs que hayan asumido las competencias, cumpliendo siempre con las regulaciones de carácter nacional emitidas por la Agencia nacional de Tránsito (ANT) de acuerdo a este reglamento y las normas del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).

d) Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial 2011

La ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el art. 1, establece que tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

e) Reglamento Interno de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Fines de la Cooperativa

Art. 4.- La cooperativa como tal perseguirá los siguientes fines:

1. La cooperativa se dedicará exclusivamente al servicio de transporte comercial de taxis en automóviles tipo se dan, a nivel nacional sujetándose a las disposiciones de la (Lotttsv) Ley Orgánica del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, sus reglamentos y las disposiciones que emitan el organismo competente en esta materia. Para cumplir con su objeto social la cooperativa podrá suscribir toda clase de contratos civiles y mercantiles permitidos por la ley, relacionados con su objeto social. En concordancia con lo que determinan el reglamento de pasajeros en taxi con servicio convencional y servicio ejecutivo.
2. Reconocer, fomentar y fortalecer la economía popular y solidaria y el sector financiero popular y solidario.
3. Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrolle la cooperativa económica productivamente y alcanzar el *sumak-kawsay* (el buen vivir).
4. Planificar actividades de beneficio social colectivo.
5. Otorgar préstamos a sus socios de acuerdo al reglamento de préstamos que se encontrará vigente.
6. Tratar de alcanzar en la medida de las posibilidades de dotación de los servicios sociales que sean indispensables para cumplir con los objetivos señalados.
7. Realizar las inversiones indispensables para conseguir el fomento de la educación cooperativista de sus socios, en los niveles que redunden en beneficio exclusivo de los mismos.
8. Ingresar a los organismos de integración del sistema cooperativo.
9. Instalar talleres de reparación estaciones de servicios, de combustibles, lubricadora, lavadora, venta de insumos, servicios de grúa y otros servicios que procuren la conservación y buen mantenimiento de las unidades de transporte con las que operan los socios de la cooperativa para que preste el servicio a la comunidad.
10. Realizar en forma permanente el servicio de transporte urbano público de pasajeros en calidad de operadores de transporte de acuerdo a la autorización

impartida por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial o lo que indique el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (cootad).

11. La cooperativa se registrará por el régimen de economía solidaria tomando en consideración las disposiciones que se llegarán a emanar a través de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
12. Participar en el proceso de sistema de transportación masiva como consecuencia de la afectación de nuestras fuentes de trabajo.
13. Propender a la creación de un seguro interno que cubra los accidentes de tránsito y de responsabilidad civil frente a terceros.
14. Propender a la regulación y participación obligatoria de todos los asociados en la afiliación de sus colaboradores antes el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (iess).

Art. 5.- Para conseguir los fines económicos propuestos en el presente estatuto la cooperativa podrá obtener préstamos y otorgar garantías ante las organizaciones económicas pública, privada, mixta y del sector financiero popular y solidario, y las demás que la constitución determine las cuales deberán ser beneficiosas y de interés para la entidad y el sistema cooperativo.

Art. 6.- Asimismo queda establecido que las obligaciones de los socios cumplidas en igualdad de condiciones, permitirá a todos los elementos activa a gozar de los derechos y beneficios en forma legal, en tal que no podrá existir ningún tipo de privilegios.

Requisitos para ser calificados como socios de la Cooperativa

Art. 8.- Para ser socios de la cooperativa se requiere:

1. Ser legalmente capaz.
2. Presentar una solicitud por escrito y dirigida a los miembros del consejo de administración, expresando su deseo de pertenecer a la cooperativa.
3. Pagar la cuota de ingreso no reembolsable y suscribir como mínimo el número de certificados de aportación pagados por los socios fundadores, cancelando el 50% de los valores al contado y el saldo en el plazo determinado por el consejo de administración el que no excederá de un año.
4. No pertenecer a otra cooperativa de la misma clase.
5. Ser chofer profesional.
6. Ser propietario de un vehículo de acuerdo a las disposiciones impartidas por las autoridades de tránsito para la prestación de esta clase de servicio.
7. Tener conocimiento básico de cooperativismo.

De las Cuotas

Art. 58.- Los socios deberán cumplir y cubrir las siguientes cuotas:

CUADRO 6 Cuotas

1. Cuotas de ingreso		\$ 2.000,00
2. Cuota de administración		
Certificado de aportación	Diario	\$ 1,00
Programado en lo posterior		
3. Ahorro obligatorio de cada mes	Mensual hasta el 30	\$ 20,00
4. Ahorro mortuoria	Mensual	\$ 3,00
5. Ayuda por accidente o siniestro	Mensual	\$ 7,00

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis "Villingota"

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Presidente de consejo de administración: Ing. Jorge Ramiro Reinoso Cifuentes

Primer vocal: Carlos Eduardo Cruz Medina

Segundo vocal: Héctor Fabián Medina Montes de Oca

Presidente de consejo de vigilancia: José Roberto Quiroz Zambrano

Primera vocal: Laura Lucila Robalino Cárdenas

Segundo vocal: Julio Eloy Castillo Asencio

Secretario: Sr. Augusto Efraín Reyes Orrala

Administración y Representación Legal

La administración y representación legal se hará a través del consejo de administración, del consejo de vigilancia, de la gerencia, de conformidad con las atribuciones señaladas por la ley.

Clases de Juntas y Convocatorias

Las asambleas generales o juntas son convocadas por el presidente de la cooperativa, las cuáles se realizan el último viernes de cada mes, recibiendo con 3 días de anticipación un memo para dar a conocer las respectivas notificaciones realizadas durante ese mes, en conjunto con el consejo de administración, del consejo de vigilancia, o del gerente.

f) Federación Nacional de Operadoras de Transporte en Taxis del Ecuador - Fedetaxis

En el Ecuador en la actualidad existe un organismo denominada la Federación Nacional de Operadoras de Transporte en Taxis del Ecuador, (Fedotaxis), en su página virtual www.fedetaxisecuador.com/ la cuál se fundó en Quito como la

Federación Nacional de Cooperativas de Transporte en Taxis del Ecuador, Fedetaxis, establecida por el ministerio de previsión social y trabajo, mediante acuerdo ministerial n° 2633 el 10 de septiembre de 1971. Luego es reformado el estatuto con acuerdo ministerial n° 00630 del ministerio de bienestar social y promoción popular, el 12 de marzo del 2002 denominándose en la Federación Nacional de Operadoras en Transporte en Taxis del Ecuador, Fedotaxis, mediante acuerdo ministerial n° 028 del ministerio de transporte y obras públicas, el 11 de agosto del 2010.

Por lo tanto Fedotaxis es la única que integra a todos los socios taxistas del país para unificar y fortalecer, de acuerdo a los requisitos exigidos por (Lotttsv) La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial con el art. 77, relacionada con el reglamento general de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (Loeps) y del sector financiero popular y solidario del art. 117. De manera que todas las cooperativas y compañías se denominan operadoras según estos artículos.

Esta federación es una integración única de personas jurídicas, compañías y cooperativas de taxis que obtienen un permiso de operación o legalización concedido por las respectivas autoridades de transportes convenientes que se encuentren establecidas en el país.

Según se mencionó el 19 de junio del 2011 en un reportaje del diario el comercio en su página virtual http://www.elcomercio.com/reportajes/taxismo-invade-calles-avenidas_0_501549905.html que a nivel nacional...

Solo 42.900 taxis debieran circular en el país, porque la norma internacional reconoce que solo puede haber 3.000 taxis por cada millón de personas. El Ecuador tiene 14'306.876 habitantes, según el censo del año 2010.

Sin embargo, están registrados 46.141 taxis convencionales (amarillos) y más de 50.000 aspiran a legalizarse como taxis ejecutivos. Esta información la dio el presidente de la Federación Nacional de Operadoras de Transporte en Taxis del Ecuador (Fedotaxis), Jorge Calderón.

1.5 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.5.1 Misión

En una entidad la misión permite orientar las actividades a sus integrantes y lograr las metas propuestas, el autor Alcaraz R. Rafael (2011) considera que:

La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, da sentido y guía sus actividades. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo. Pág. # 59

La misión es esencial en toda organización porque es la motivación para cumplir con los propósitos de las acciones planteadas para subsistir en el medio que se desarrolla y los encargados de hacerla posible son quienes están a su mandato.

1.5.2 Visión

La visión permite a la institución enfocarse en efectuar las metas planteadas en un período de tiempo establecido, tal es así que para el autor Alcaraz R. Rafael (2011) es:

La visión de la empresa es una declaración que ayuda al emprendedor a seguir el rumbo al que se dirige a largo plazo. Una visión clara permite establecer objetivos y estrategias que se convierten en acciones que inspiren a todos los miembros del equipo para llegar a la meta. Pág. # 61

La visión es una perspectiva a futuro, a donde pretende llegar la organización, la cuál establece los medios tales como; estrategias y objetivos para cumplir con las planificaciones realizadas al inicio de una propuesta de un producto o servicio, en conjunto con los directivos de la empresa.

1.5.3 Metas

Las metas están enlazadas con los objetivos por consiguiente el autor Coulter/Robbins (2005) considera que:

Las metas marcan la dirección de todas las decisiones y acciones gerenciales y forman los criterios para medir los logros reales. Todo lo que hacen los miembros de la organización tiene que encauzarse a colaborar con las unidades de trabajo y así, ayudar a que la organización alcance sus metas. Pág. # 164

Las metas en general para una organización según lo mencionado antes, son una forma de proyectar los objetivos y en conjunto con las metas, lograr cambios positivos que permitan alcanzar éxitos, de tal forma que establezcan la unión de los integrantes de la institución para conseguir el propósito.

1.5.4 Objetivos

Los objetivos se determinan luego de establecer la misión y visión, indicando resultados satisfactorios para la organización en un tiempo estimado, sean estos a corto o largo plazo, según sea de conveniencia para la misma. Por lo tanto, para el autor Alcaraz R. Rafael (2011) los objetivos:

Son los puntos intermediarios de la misión. Es el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad. En los objetivos los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Pág. # 62

Los objetivos de la entidad se establecen en generales y específicos; es decir, que son los medios para conseguir el propósito y alcanzar el éxito. Los objetivos generales son resultados a largo plazo, que se ayudan de los objetivos específicos que se van cumpliendo en períodos de corto plazo, estos se desarrollan constantemente para el cumplimiento del objetivo general.

1.5.5 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es primordial para el autor Don Hellriegel, & Et. Al, (2007) porque: “La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo”. Pág. # 378.

Anteriormente se mencionó que la cultura organizacional constituye virtudes desarrolladas a través de los valores éticos y conductas que demuestran los directivos dentro y fuera de la organización para brindar un bien o servicio y de esta manera satisfacer la atención a los clientes.

1.5.6 Valores

Los valores son fundamental en el medio interno o externo de una organización, hogar y en cualquier lugar. De manera que para Amaru Antonio Cesar (2009) los valores:

Son la parte más íntima de la cultura organizacional. Comprenden creencias, prejuicios, ideología y todas las actitudes y juicios que comparten los integrantes de la empresa respecto de cualquier elemento interno o externo. Pág. # 268

Los valores son pilares esenciales en una institución porque crean un ambiente de laboral positivo entre los colaboradores y permite la integración de cada una de las

áreas y actividades para brindar un mejor servicio o producto, logrando una base de entendimiento, motivación y confiabilidad en la permanencia en la entidad.

1.5.7 Estrategias

Münch Lourdes (2005) señala que “Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos” Pág. # 37. Por lo tanto las estrategias son parte elemental en las gestiones a ejecutar en los propósitos planteados a cumplir en un determinado tiempo.

Las estrategias se plantean de acuerdo a los objetivos proyectados por la organización, logrando resultados esperados, los cuales son de beneficio para los directivos y para el entorno.

1.5.8 Plan de Acción

Según Suárez, citado por Cardoza Díaz Verónica, & Et Al (2009) el plan de acción son:

Son documentos debidamente estructurados que forman parte de planeamiento estratégico de una investigación de carácter cualitativo, se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándose de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto. Pág. # 21

El plan de acción para una entidad es esencial, debido a que se disponen instrumentos detallados en la ejecución de un proyecto o presupuesto que sea de beneficio para la misma, los cuáles serán determinados con anticipación para su efecto.

1.5.9 Manuales Organizacionales

Los manuales organizacionales para la dirección general de programación, organización y presupuesto (2005) es:

El manual de organización es un documento oficial que describe claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada elemento de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo. Pág. # 3

Los manuales organizacionales en sí son un instrumento de apoyo para la estructura organizacional, esquematización del organigrama y las actividades y funciones de los directivos de la entidad, para integrar los diferentes niveles jerárquicos, además es un soporte para la comunicación interna y de la parte administrativa.

Tipos de Manuales

A continuación se muestra los tipos de manuales mencionados en la tesis del autor Reyes R. Pablo G. (2011).

CUADRO 7 Tipos de Manuales

<p>A) Por su contenido.- se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias. Dentro de este tipo tenemos a los siguientes manuales:</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Manual de historia de la empresa.2. Manual de políticas.3. Manual de procedimientos.4. Manual de contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización).5. Manual de adiestramiento o instructivo.6. Manual técnico.7. Manual de organización y funciones.
---	---

<p>B) Por su función específica.- esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manual de producción. 2. Manual de compras. 3. Manual de ventas. 4. Manual de finanzas. 5. Manual de contabilidad. 6. Manual de crédito y cobranzas. 7. Manual de personal. 8. Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales). 9. Manuales de otras funciones.
--	--

Fuente: Tesis, Diseño de un Manual - Reyes R. Pablo G. Pág. # 17

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

1.5.10 Sistema de Información y Sistemas de Control

Las organizaciones cuentan con dos sistemas importante que permiten tener un manejo de convivencia entre la alta dirección con los subordinados. A continuación se mencionan:

Sistema de Información

El sistema de información en una entidad es básica porque de acuerdo a este procedimiento fluye la comunicación entre los directivos y empleados, siendo así que el autor Santillana G. Juan R. (2003) lo define:

Los sistemas de información relevantes a los objetivos de los reportes financieros, los cuales incluyen el sistema contable, consisten en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica. Pág. # 10

Este sistema de información es de suma importancia debido a que contienen un método en el que se verifican los procesos del cumplimiento de comparación e

indagación en los procedimientos de la actividad económica a la que se dedica la institución.

Sistema de Control Interno

Los sistemas de control interno son relevantes, para una organización, de tal modo que el autor Mantilla B. Samuel A. (2005) señala que:

Los sistemas de control interno están entrelazados con las actividades de operación de la entidad y existen por razones fundamentales de negocios. El control interno es más efectivo cuando los controles se construyen en la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa. Pág. # 6

En definitiva el sistema de control interno es de apoyo para la organización, de tal modo que permite intervenir y estar al tanto de los acontecimientos que puedan suceder en el transcurso de las operaciones en las actividades y tomará decisiones que favorezcan al desarrollo de la institución.

1.5.11 Vínculos Interorganizacionales

Los vínculos interorganizacionales para el autor Grandori (1997) citado por Lusthaus Charles, & Et. Al, (2007) lo señala como:

El contactor regular con otras instituciones, organizaciones y grupos de importancia estratégica para la labor de la organización puede dar lugar a un sano intercambio de enfoques y recursos (que comprende conocimientos y aptitudes). La organización puede estar formando (o haber formado ya) vínculos con colaboradores potenciales y órganoscolegiados, entidades financieras potenciales o miembros clave. Pág. # 88

Para las organizaciones contar con vínculos que les permitan relacionarse de acuerdo a las actividades que desarrollen o desempeñen es fundamental, siendo

así un apoyo de reciprocidad en las habilidades y preparaciones de cada entidad para establecer sus propios objetivos y estrategias.

1.5.12 Resultados de Efectividad

El autor Daft. Richard (2007) define a los resultados de efectividad como:

La efectividad es un concepto amplio. Implícitamente toma en consideración una gama de variables tanto en los niveles organizacionales como departamentales. La efectividad evalúa el grado en el cuál se alcanzan múltiples metas, ya sean estas oficiales u operativas. Pág. # 70

Para obtener resultados favorables para la entidad, se manifiesta la efectividad en el transcurso de la puesta en marcha de los objetivos, metas y estrategias que van de acuerdo a la actividad de la organización, asimismo se toma en consideración las áreas jerárquicas.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del diseño organizacional de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” se consideró un estudio y análisis profundo de la situación, buscando información relevante para fundamentar la investigación y generar soluciones que permitan impulsar la sustentación de la propuesta.

La metodología aplicada fue de gran ayuda porque se consideró una investigación sobre el problema a resolver, utilizando técnicas e instrumentos que permiten obtener resultados favorables. El procedimiento para obtener información verídica consistió en realizar entrevista y encuestas a los socios de la cooperativa; además se tomó una muestra de la población para realizarles una encuesta, obteniendo como resultado; la falta o poder de toma de decisiones por parte de los socios, carencia de una estructura organizacional, insuficiente conocimiento de la cooperativa por los usuarios.

Para realizar la investigación completa fue necesario utilizar un estudio teórico; es decir, la revisión de bibliografía referente al tema, la metodología de técnicas e instrumentos para conseguir datos del objeto de estudio y los recursos utilizados que establecen el logro de la propuesta.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se plantea una propuesta factible que conlleve a la elaboración de un diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte en

Taxis “Villingota”, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, Año 2013, considerando el soporte investigativo documental y de campo, que conlleven a establecer las pautas, características fundamentales y esenciales a la fundamentación teórica.

Este estudio se desarrolló considerando la investigación cuantitativa y cualitativa, el estudio cuantitativo por ser objetivo y científico permitiendo a su vez la comprobación de la hipótesis y medir sus variables a través del análisis de los datos planteados, garantizando la elaboración de alternativas de solución viable, utilizando para el efecto pruebas estadísticas.

El estudio cualitativo determinó la manera en la que afecta a la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” la inexistencia de un diseño organizacional para el cumplimiento de metas y objetivos; además de la búsqueda de soluciones. En esta investigación es fundamental analizar la situación actual para buscar solución y beneficios que permitan una mejor organización.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

a) Por el propósito

Investigación Aplicada, se empleó ésta investigación porque permite la resolución de problemas y a partir de la inexistencia de un diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, toda la fundamentación teórica y legal, permitirá buscar soluciones.

b) Por el lugar

Investigación Bibliográfica, ésta técnica se basó en la elaboración de fichas bibliográficas, documentales por medio de fuentes primarias y secundarias

ampliando y analizando la información de material impreso tales como: información de textos, periódicos, publicaciones, entre otros. De manera que la actual investigación, se basa en información referentes a diseños organizacionales.

Investigación de Campo, para realizar esta investigación se consideró a los miembros de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, ubicada en la parroquia José Luis Tamayo y a usuarios que utilizan este medio para movilizarse, facilitando toda la información necesaria para la elaboración de la propuesta.

c) Por el nivel de estudio

Investigación Descriptiva, en este estudio se permitió analizar e interpretar toda la información que se obtuvo a través de los socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, por medio de estratificación de encuestas para el desarrollo de la propuesta.

2.4. MÉTODOS

2.4.1. Los métodos teóricos que se utilizó para el levantamiento de información de la investigación son:

- a. Inductivo – Deductivo**, permitió analizar y deducir los resultados obtenidos mediante la aplicación de los métodos empíricos.
- b. Histórico - Lógico**, la aplicación de éste método sirvió para entender y explicar la evolución de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, Año 2013, utilizando la documentación propia como actas, reglamentos internos, etc.
- c. Hipotético – Deductivo**, por medio de la hipótesis formulada se pudo comprobar o sacar conclusiones sobre el diseño organizacional para la

Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, Año 2013.

2.5. TÉCNICAS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS

Para obtener una excelente investigación se debe recurrir tanto a fuentes primarias como secundarias, así como de la elaboración y presentación del estudio sobre el diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, Año 2013.

- a) **Observación**, ésta técnica permitió obtener información directa y confiable, se realizó mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado a la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”.
- b) **Entrevista**, es una técnica que se estableció en contacto directo con la directiva de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”
- c) **Encuesta**, este medio facilitó la recopilación de datos y a través de las preguntas se establece la propuesta del diseño organizacional a los socios y clientes para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” considerada fuente de información.

2.6. INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS

- a) **Guía de observación**, este instrumento se aplicó mediante un esquema para recopilar la información de la situación con referencia al tema planteado.
- b) **Guion de entrevista**, es un instrumento que permitió la recolección de información a través de una entrevista estructura con preguntas abiertas y

cerradas dirigida a la directiva de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

- c) **Cuestionario**, a través de interrogantes se recabó información relevante que ayudará al desarrollo de los objetivos de la investigación por medio de un análisis e interpretación a las respuestas de cada uno de los socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” y usuarios.

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1. Población

La población para este estudio corresponde a los socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” y la población del cantón Salinas.

CUADRO 8 Población

Población	Ni
Socios	33
Usuarios	68.675
Total.....	68.708

Fuente: Datos obtenidos de la Cooperativa de Transporte en Taxi Villingota-INEC

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

2.7.2. Muestra

Para efecto de la recolección de la información se considera los siguientes índices:

En el cantón Salinas de la provincia de Santa Elena existe un porcentaje de 68.675 habitantes. Por lo tanto se utilizará el muestreo de aleatorio simple.

El tamaño de la muestra está basado en datos estimados a partir del VII censo población y VI de vivienda, realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el 28 de noviembre del 2010. A continuación se utilizará el muestreo simple para determinar el total de encuestados

N= Tamaño de la población. 68.675

p= Probabilidad de éxito 0,5

q= Probabilidad de éxito 0,5

n= Tamaño de la muestra.382

Z= Margen de confianza del 1,95

E= Error máximo permitido 0.05

Dónde:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot qN}{E^2(N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(68.675)}{(0,05)^2(68.675 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{65.955,47}{172.645,4}$$

$$n = 382$$

El total de la muestra de la investigación fue de 382 usuarios que utilizan el transporte en taxis para obtener información confiable.

CUADRO 9 Muestra

Población	Ni
Socios	33
Usuarios	382
Total.....	415

Fuente: Datos obtenidos de la Cooperativa de Transporte en Taxi Villingota

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Dado a que el total de los socios es de 33 no se calculó una muestra y se encuestará a todos los miembros de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, con el objetivo de obtener información confiable y verídica del objeto de estudio que ayude a la tabulación del mismo para realizar posteriormente el análisis respectivo.

2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTOS DE LOS DATOS

2.8.1 Procedimiento

El precedente direccionamiento en la recolección de datos y la selección de las técnicas aplicadas tales como las entrevistas y cuestionarios, admiten conseguir deducciones reales confiables, pertinentes, relevantes y verídicas. Luego de definir el procedimiento aplicado en la presente investigación, se planteó de la siguiente manera:

1. Indagar información para la investigación correspondiente.
2. Selección de población y muestra
3. Clasificación de las fuentes de recolección.
4. Preparación de las técnicas e instrumentos de recopilación de información.
5. Aprobación de técnicas e instrumentos a aplicar.
6. Recolección de información.

2.8.2 Procesamiento

El procesamiento consiste en la información recopilada que se fundamentan en función de la investigación aplicada para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” y del manejo el programa microsoft excel utilizado para una mejor proyección de resultados, este proceso de la información se desarrolló de acuerdo al siguiente orden:

1. Clasificación y especificación de información
2. Clasificación de las herramientas y técnicas de análisis de la información.
3. Clasificación de datos en las encuestas.
4. Análisis estadísticos de resultados para establecer porcentajes.
5. Tabulación de datos a través de frecuencias.
6. Representaciones gráficas para presentar resultados.
7. Análisis e interpretación de los resultados.
8. Conclusiones y recomendaciones.

2.9. ESTRATEGIA DE CAMBIO

Procedimiento para la aplicación de la propuesta

CUADRO 10 Plan de Actividad

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PLAN DE ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLES
Socialización de la propuesta	Socializar la propuesta ante los socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota	Comunicar a los socios el beneficio de la propuesta	19 al 20 de febrero del 2013	Investigador

Fuente: Datos obtenidos de la Cooperativa de Transporte en Taxi Villingota

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN APLICADA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS “VILLINGOTA”

Para la elaboración del diseño organizacional de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, se realizó la visita al presidente Jorge Reinoso, donde se identificó la falta de una estructura y diferentes inconvenientes que surgen a nivel interno como: la falta de interés por parte de los socios para formar y asumir el poder de tomar decisiones como parte de la asamblea general, la carencia de un organigrama que permita el desarrollo jerárquico de la cooperativa de transporte en taxi, indefinidas estrategias, políticas y objetivos por parte de la cooperativa; oficina propia de manera que funciona en la casa del presidente de la cooperativa.

Además existen otras dificultades que impiden el mejoramiento de la cooperativa de transporte como: la carencia de un estacionamiento por disminución de demanda, publicidad de la prestación de servicios de la cooperativa, desinterés del pago de las cuotas y compromiso por parte de los socios. **Ver anexo 5.**

Cabe recalcar que ellos están dispuestos a mejorar la estructura organizacional, definir estrategias y objetivos, además hacer parte a todos los socios de la cooperativa para organizar las diferentes actividades que se desempeñan en la asamblea general y disponibilidad de tiempo a capacitaciones de los socios, siempre y cuando sean notificados con anticipación.

3.2. ANÁLISIS DE RESULTADO DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS “VILLINGOTA”

Con el propósito de obtener información relevante se realizaron entrevistas al gerente y presidentes de los consejos de administración y vigilancia de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, conociendo el funcionamiento que permita la elaboración de un diseño organizacional. A continuación se realiza el análisis de las preguntas de la entrevista. **Ver anexo 6: Formato de entrevista**

1. ¿Tiene permiso de operación?

A la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” le conceden el permiso de operación el 14 de diciembre del 2011 pero la dirección técnica del organismo provincial recomienda la factibilidad de concesión del permiso a partir del 19 de diciembre del 2011 con domicilio en el cantón Salinas, ciudadela Frank Vargas Pazzos y estacionamiento para sus unidades frente al hospital Salinas, por ser un lugar estratégico. La directiva está en trámites para el alquiler de una oficina.

2. ¿Cuántos socios actualmente tiene la cooperativa?

La Cooperativa está constituida legalmente con 33 socios habilitados actualmente a prestar el servicio de transporte en taxis.

3. ¿Existen desacuerdos dentro de la cooperativa entre los socios y la directiva?

En la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” la directiva menciona que en ocasiones es difícil estar de acuerdo en las tomas de decisiones, más aún

cuando son los cambios de directiva porque ninguno de los socios desea participar y asumir las responsabilidades que corresponden a los diferentes cargos, la directiva saliente es la encargada de postular a los posibles dirigentes de la cooperativa.

4. ¿Cómo están distribuidas las funciones?

Las funciones en la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” están distribuidas por un gerente, un presidente de la cooperativa en general y presidente por consejo de administración y presidente de vigilancia, además de la secretaria.

5. ¿Cómo considera la comunicación y desempeño de la actual directiva de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

La comunicación y desempeño de la actual directiva de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” es buena, debido a que están en constantes reuniones cada 8 días y esto hace que se informen de los acontecimientos semanales y lleguen aun acuerdo y puedan informar en la asamblea realizada mensualmente.

6. ¿Cada qué tiempo realizan reuniones?

Antes de las reuniones de asamblea general, se les envía una notificación indicándoles la fecha y hora de reunión, aun cuando se las realiza el último viernes de cada mes en una sede que alquilan, de manera que al no poder asistir tendrán que pagar una multa en caso de no justificar. Además, cada 8 días se reúnen los consejos de administración y vigilancia para organizar lo acontecido en la semana.

7. ¿Reciben capacitaciones los socios?

Los socios han recibido una sola capacitación por la Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador con el tema de señalización vial. No han planificado otras por el tiempo que tienen prestando el servicio de transporte, pero si están dispuestos a recibir nuevas capacitaciones.

8. ¿Tiene organigrama la cooperativa?

La Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” no posee organigrama debido a que tienen poco tiempo operando legalmente en la provincia de Santa Elena.

9. ¿Posee misión, visión, objetivos la cooperativa?

Tienen misión, visión y objetivos pero no escritos para la cooperativa sino individual para su sustento y para su crecimiento personal, sin meta y sin saber a dónde llegar con la cooperativa, aun cuando están consientes que están empezando y tienen competencia en transporte en taxis.

3.3. ANÁLISIS DE ENCUESTAS DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS “VILLINGOTA”

1. Lugar de residencia de los socios

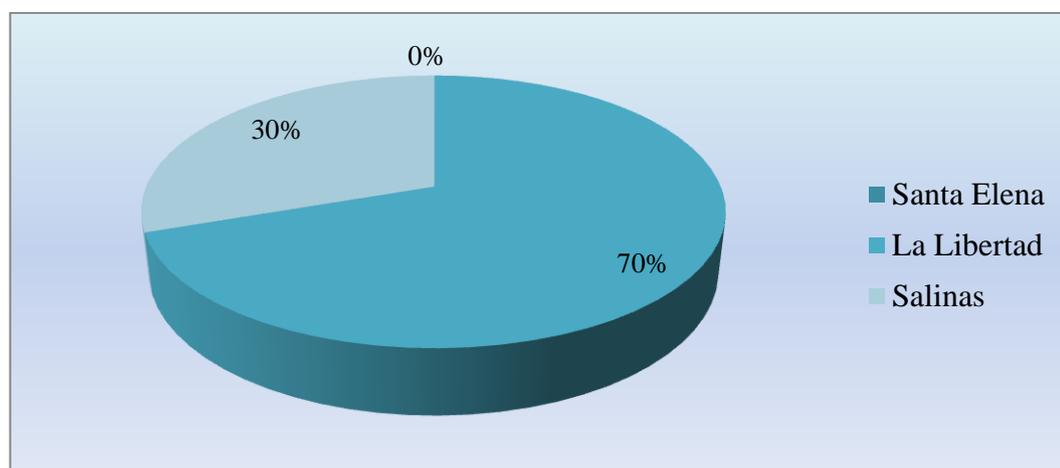
TABLA 1 Lugar de residencia

Nº	Residencia	Frecuencia	%
1	Santa Elena	0	0%
	La Libertad	23	70%
	Salinas	10	30%
	TOTAL	33	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 12 Lugar de residencia



Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

El gráfico muestra una gran magnitud en que los socios residen en el cantón La Libertad, algunos de ellos son conocidos entre si y se les facilita el acceso al centro y mercado del cantón La Libertad obteniendo de esta manera clientes, obteniendo en un menor porcentaje a los que residen en el cantón Salinas.

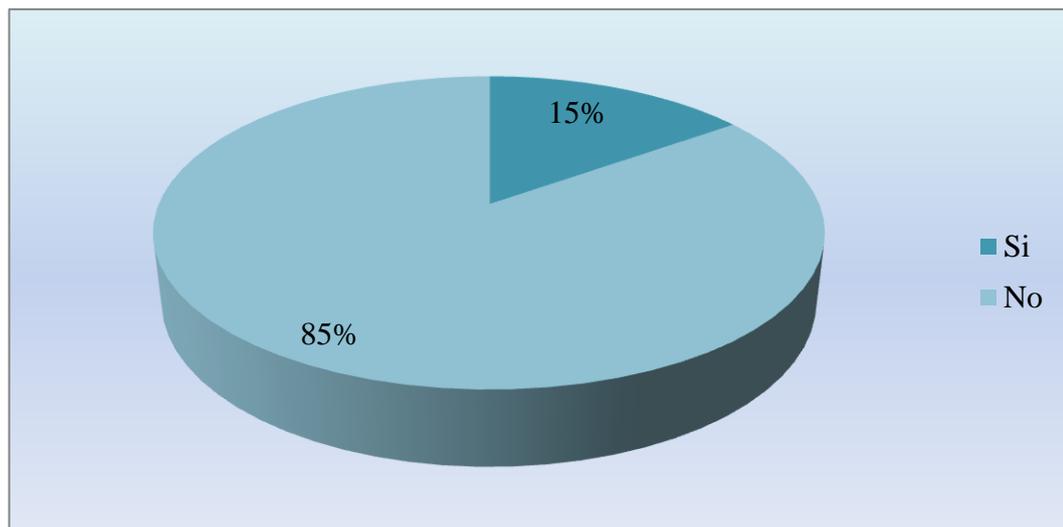
2.¿Tiene usted algún problema para comunicarse con la asamblea de la cooperativa?

TABLA 2 Problemas de comunicación en asambleas

Nº	Comunicación	Frecuencia	%
2	Si	5	15%
	No	28	85%
	TOTAL	33	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 13 Problemas de comunicación en asambleas



Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

De acuerdo a los 33 socios encuestados se puede observar en el gráfico un resultado favorable porque no tienen problemas de comunicación con la asamblea general de la cooperativa e interactúan con opiniones e inquietudes para el mejoramiento de la misma y menor porcentaje que opina lo contrario.

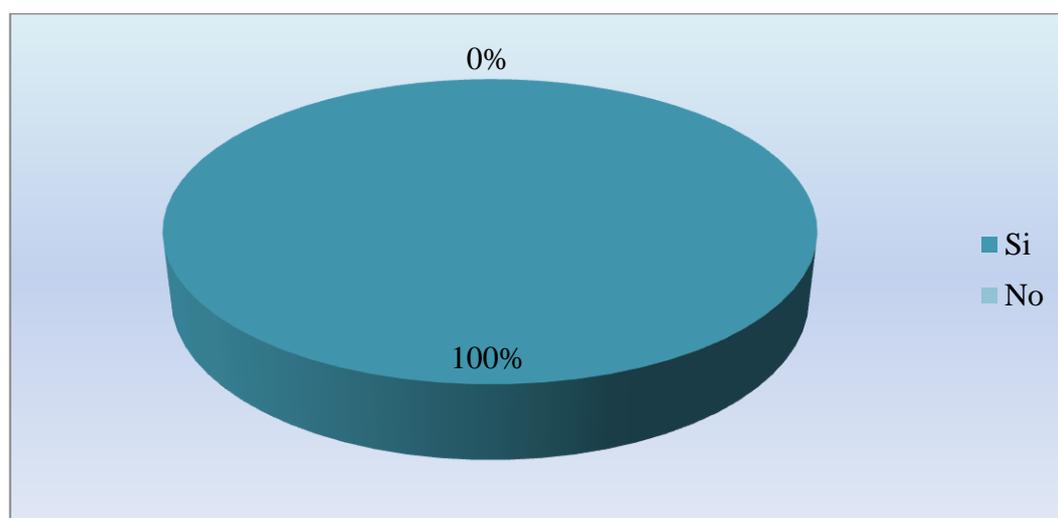
3. ¿Usted como socio, contribuye con nuevas ideas o sugerencias para la cooperativa?

TABLA 3 Contribución de ideas o sugerencias

Nº	Sugerencias	Frecuencia	%
3	Si	33	100%
	No	0	0%
	TOTAL	33	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 14 Contribución de ideas o sugerencias



Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

En relación a la encuesta los resultados son de total acuerdo en que contribuyen con ideas o sugerencias para mejorar el desempeño de cada uno de ellos y de los consejos de administración y vigilancia en la cooperativa, dando un excelente resultado en el gráfico.

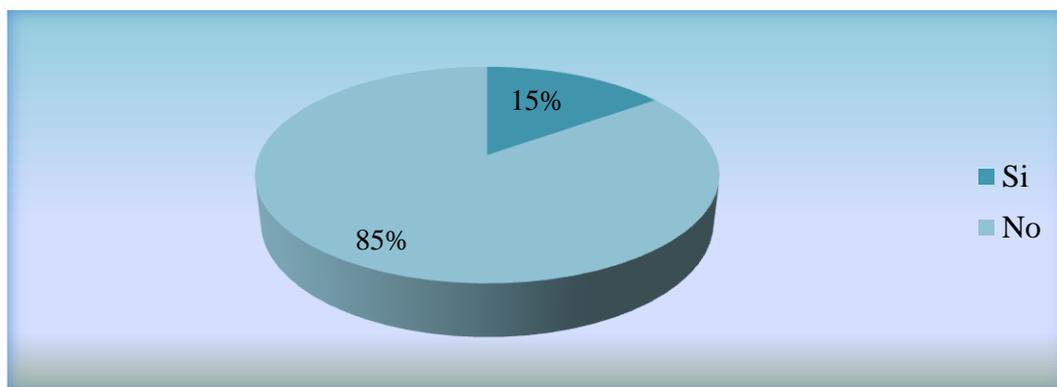
4. ¿Tiene inconvenientes para comunicarse con sus compañeros socios de la cooperativa?

TABLA 4 Inconvenientes de comunicación entre compañeros

Nº	Comunicación entre compañeros	Frecuencia	%
4	Si	5	15%
	No	28	85%
	TOTAL	33	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 15 Inconvenientes de comunicación entre compañeros



Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

Se manifiesta un alto porcentaje de los socios encuestados en que no tienen inconvenientes para comunicarse con los socios, tomando en cuenta que son los que no tienen problemas de comunicación con la asamblea. El porcentaje restante de los socios opina lo contrario, tal como se mencionó en la pregunta anterior son los mismos que no acuden a reunión y no se relacionan entre todos los socios, por ende no se comunican.

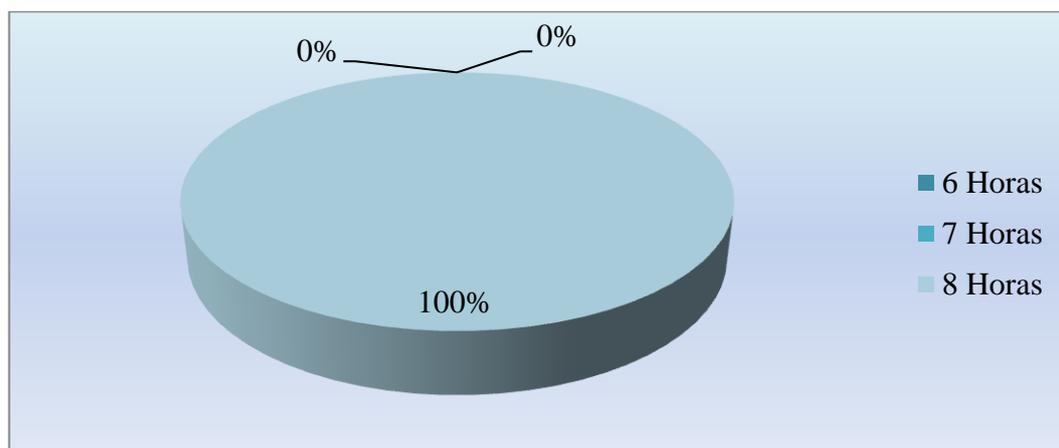
5. A su criterio ¿Cuál sería el número de horas diarias que debería trabajar para cumplir con sus necesidades económicas?

TABLA 5 Número de horas diarias de trabajo

Nº	Horas Diarias	Frecuencia	%
5	6 Horas	0	0%
	7 Horas	0	0%
	8 Horas	33	100%
	TOTAL	33	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 16 Número de horas diarias de trabajo



Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

En la información obtenida existe una supremacía en que los socios están de acuerdo que para cumplir sus necesidades económicas deben trabajar 8 horas diarias y en ocasiones trabajan mucho más; es decir, que trabajan hasta 10 horas, dado el caso de existir afluencia de clientes, y esto es en temporadas o feriados en los que aprovechan.

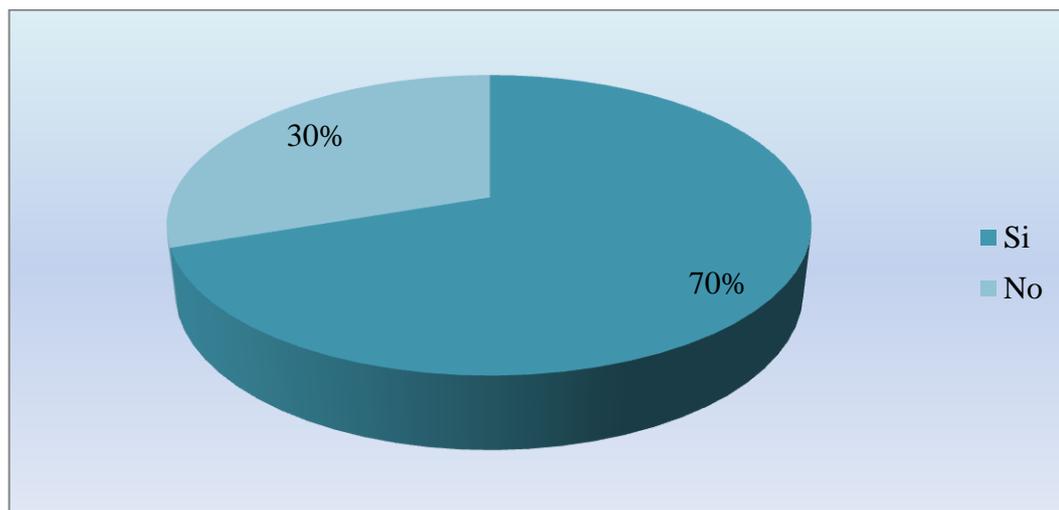
6. ¿Cree que el procedimiento de multas es adecuado?

TABLA 6 Procedimiento de multas

N°	Multas Adecuadas	Frecuencia	%
6	Si	23	70%
	No	10	30%
	TOTAL	33	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 17 Procedimiento de multas



Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

Según muestra el gráfico con un mayor porcentaje los socios consideran que el procedimiento de multas es adecuado, se presume que esto es para los que no cometen infracciones con la cooperativa y con un menor porcentaje no están de acuerdo con la forma de proceder en el cobro de las multas.

7. ¿Está de acuerdo con el aporte que la cooperativa cobra a cada socio?

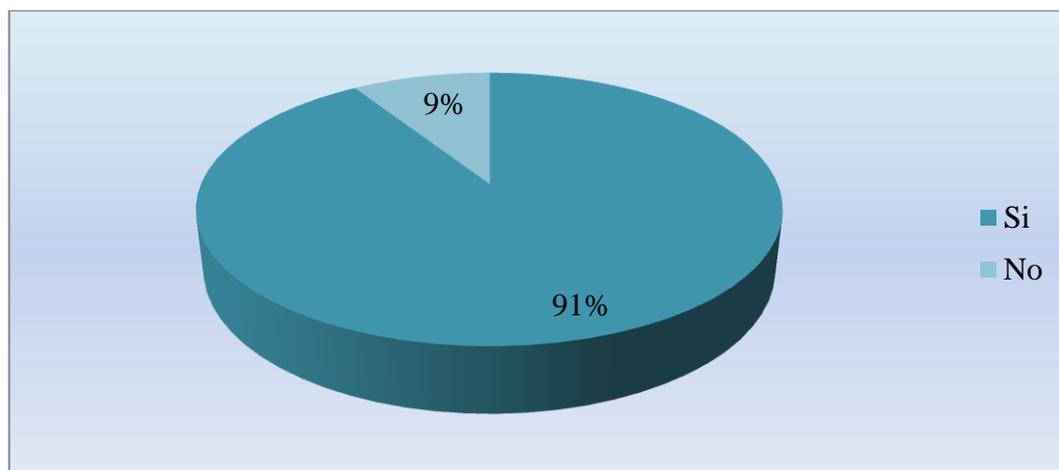
TABLA 7 Aporte a la Cooperativa

N°	Aporte por cada socio	Frecuencia	%
7	Si	30	91%
	No	3	9%
	TOTAL	33	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 18 Aporte a la Cooperativa



Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

Como se puede observar existe una superioridad de los socios encuestados que consideran que el aporte que cobra la cooperativa a cada socio es ecuánime y están consientes de que el aporte es para su propio beneficio, siempre que estén al día, por ejemplo en caso de préstamo. Un porcentaje inferior no está de acuerdo porque consideran un poco elevado el aporte.

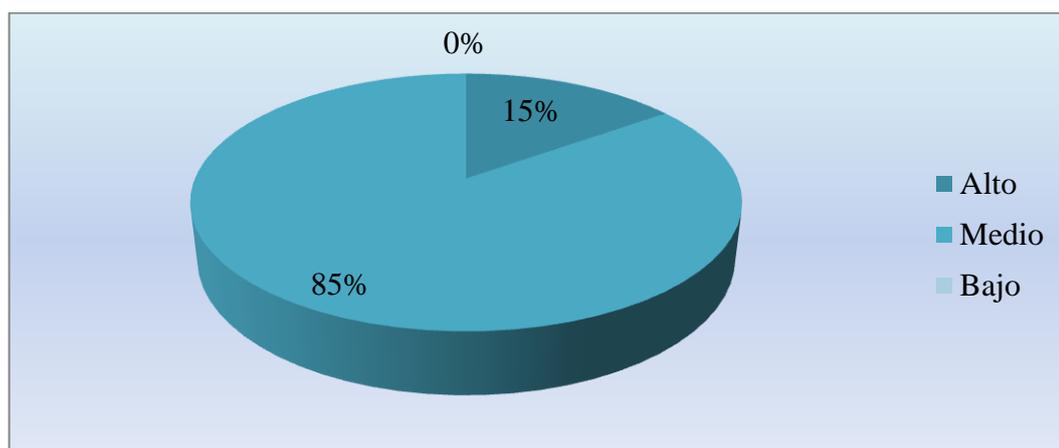
8. ¿Considera Ud. que las cuotas mensuales a la cooperativa para el presupuesto anual es?

TABLA 8 Cuotas mensuales para el presupuesto anual

Nº	Presupuesto Anual	Frecuencia	%
8	Alto	5	15%
	Medio	28	85%
	Bajo	0	0%
	TOTAL	33	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 19 Cuotas mensuales para el presupuesto anual



Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

El gráfico muestra una superioridad de los socios encuestados, indicando que las cuotas mensuales para el presupuesto anual es medio; es decir, que las cuotas fijadas por ellos cubre el presupuesto anual. Un menor porcentaje considera alto el presupuesto anual; tal como se mencionó anteriormente esto se debe a la falta de asistencia a reuniones y no estar presentes al momento que se dan a conocer los gastos realizados para la cooperativa.

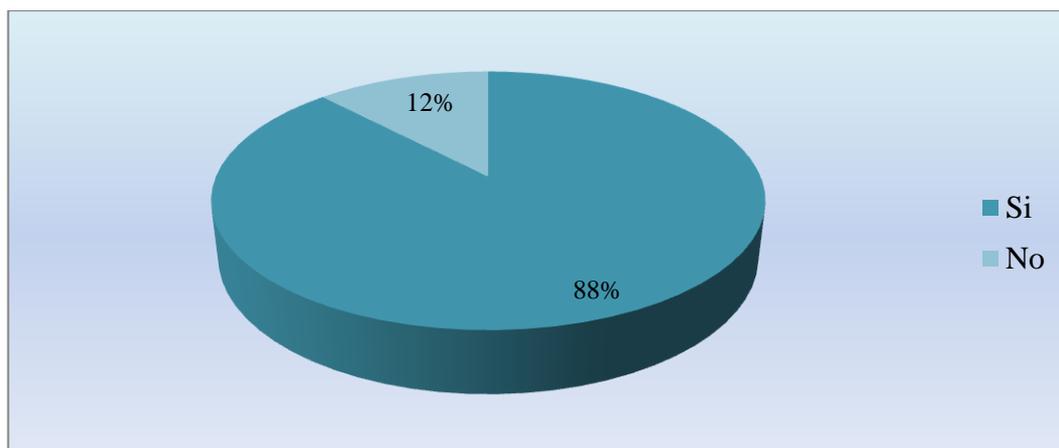
9. ¿Piensa Ud. que la apariencia de su automóvil como el de su persona, influye en el buen servicio al cliente?

TABLA 9 Apariencia de automóvil y conductor

Nº	Apariencia Física	Frecuencia	%
9	Si	29	88%
	No	4	12%
	TOTAL	33	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 20 Apariencia de automóvil y conductor



Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

En el gráfico se puede observar que un mayor porcentaje de los socios encuestados piensan que la apariencia de su automóvil es muy sustancial al igual que la personal, tal es así que influye en el buen servicio al cliente y un menor porcentaje considera que no es importante, que el cliente simplemente toma el taxi sin fijarse, porque necesita llegar de manera inmediata aun lugar o por comodidad.

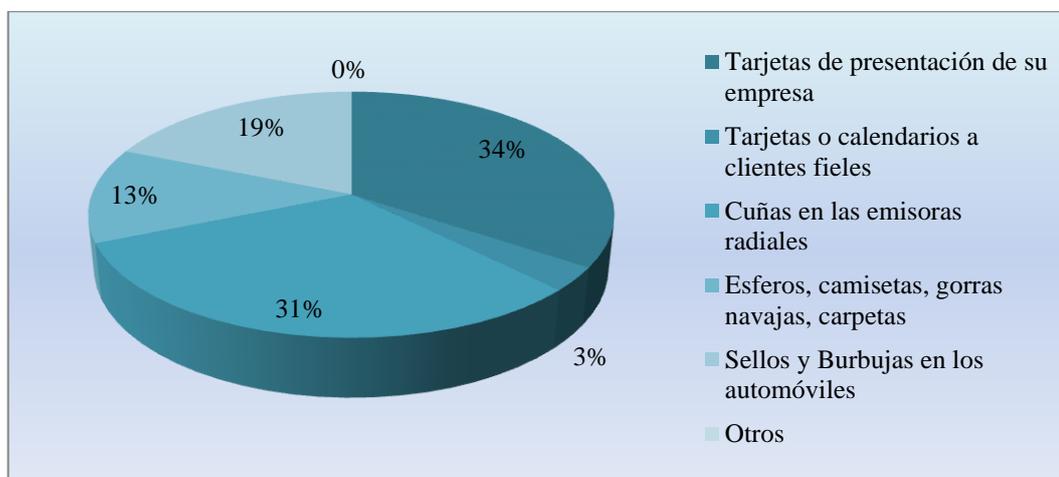
10. Marque 3 puntos importantes para promocionar y difundir los servicios de la cooperativa

TABLA 10 Promoción y difusión del servicio

Nº	Promoción y difusión de Cooperativa	Frecuencia	%
10	Tarjetas de presentación de su empresa	33	34%
	Tarjetas o calendarios a clientes fieles	3	3%
	Cuñas en las emisoras radiales	30	31%
	Esferos, camisetas, gorras navajas, carpetas	12	13%
	Sellos y Burbujas en los automóviles	18	19%
	Otros	0	0%
	TOTAL	96	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 21 Promoción y difusión del servicio



Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

El gráfico muestra que los 3 puntos importantes optados por los socios encuestados para promocionar y difundir los servicios que brinda la cooperativa son: la presentación de tarjetas al momento de tener una carrera con un cliente, cuñas radiales en emisoras radiales para darse a conocer; ya que no tiene mucho tiempo la cooperativa operando.

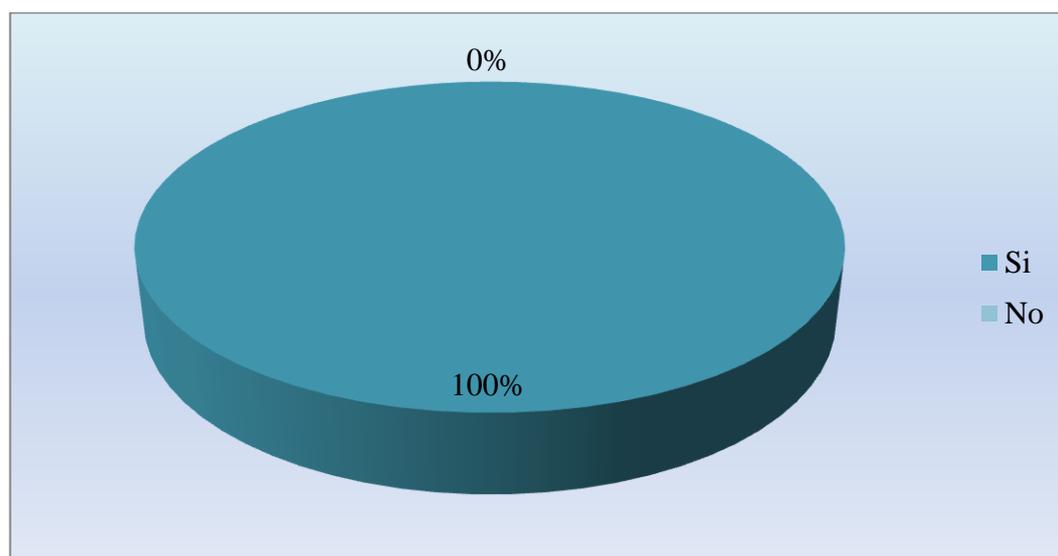
11. ¿Estaría dispuesto a recibir charlas sobre el trato al cliente o relaciones humanas?

TABLA 11 Charlas sobre el trato al cliente o relaciones humanas

N°	Charlas	Frecuencia	%
11	Si	33	100%
	No	0	0%
	TOTAL	33	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 22 Charlas sobre el trato al cliente o relaciones humanas



Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

Los socios encuestados demuestran que poseen disponibilidad para recibir charlas sobre el trato al cliente o relaciones humanas y de esta manera actualizar conocimientos en los temas sugeridos para un mejor servicio.

12. ¿La cooperativa le ha proporcionado capacitaciones para realizar su trabajo más eficiente?

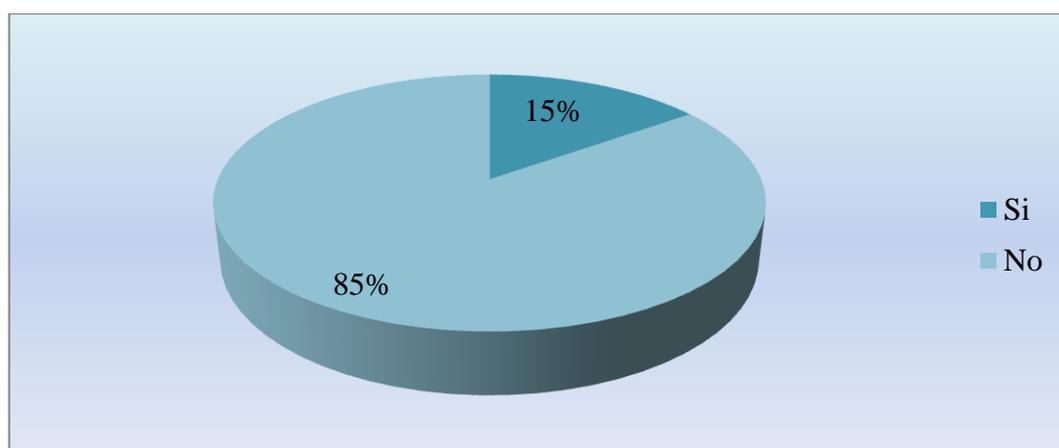
TABLA 12 Proporción de capacitaciones

Nº	Capacitaciones	Frecuencia	%
12	Si	5	15%
	No	28	85%
	TOTAL	33	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 23 Proporción de capacitaciones



Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

Como se observa en el gráfico la mayor parte de los socios encuestados mencionan que no han recibido capacitaciones por parte de la cooperativa, debido a que están operando hace poco tiempo y no se han realizado las respectivas planificaciones; ahora esperan el cambio de directiva para programar las capacitaciones anuales que debería recibir los compañeros socios, así como los posibles temas.

13. Marque 4 opciones que usted cree que la cooperativa debería brindar a sus socios:

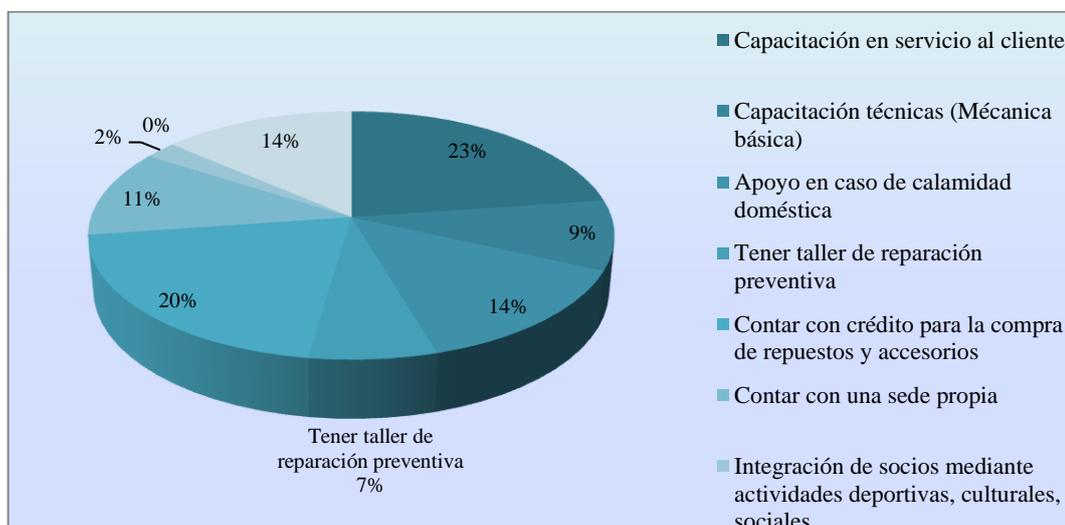
TABLA 13 Opciones que deberían recibir los socios

N°	Opciones de servicios	Frecuencia	%
13	Capacitación en servicio al cliente	30	23%
	Capacitación técnicas (Mecánica básica)	12	9%
	Apoyo en caso de calamidad doméstica	18	14%
	Tener taller de reparación preventiva	9	7%
	Contar con crédito para la compra de repuestos y accesorios	27	20%
	Contar con una sede propia	15	11%
	Integración de socios mediante actividades deportivas, culturales, sociales	3	2%
	Sistema de radio-taxi	18	14%
	TOTAL	132	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 24 Opciones que deberían recibir los socios



Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

En la información obtenida por medio de las encuesta a los socios se considera con un mayor porcentaje que la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” entre las planificaciones de capacitaciones debe constar el tema de servicio al cliente para una mayor afluencia de usuarios.

14. ¿Qué charlas quisiera recibir para mejorar su desenvolvimiento en su trabajo?

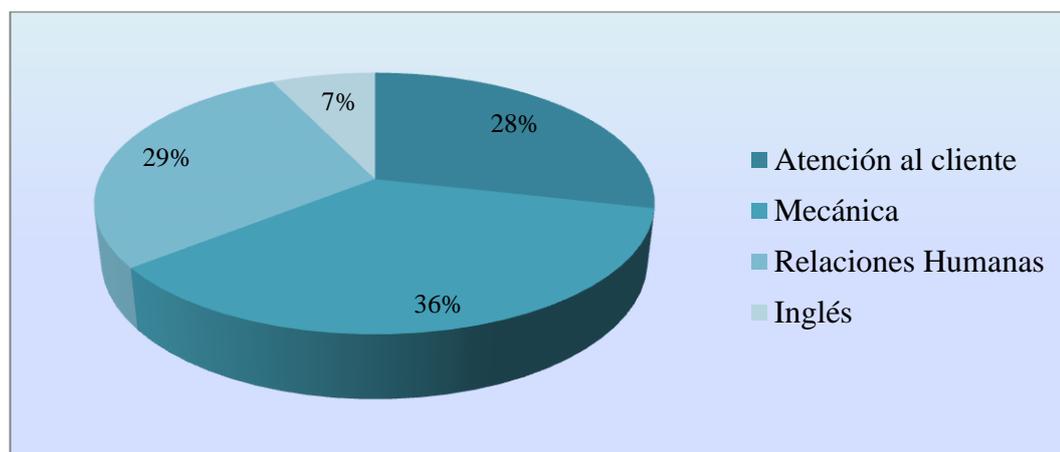
TABLA 14 Charlas para mejorar el trabajo

Nº	Charlas a recibir	Frecuencia	%
14	Atención al cliente	12	28%
	Mecánica	15	36%
	Relaciones Humanas	12	29%
	Inglés	3	7%
	TOTAL	42	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 25 Charlas para mejorar el trabajo



Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

El gráfico muestra que a los socios les interesaría recibir charlas de mecánica y mantenimiento básico de los vehículos para ofrecer un mejor servicio, charlas de relaciones humanas para una mejor relación y comunicación directa con el cliente, en atención al cliente. Las anteriormente citadas son las capacitaciones más solicitadas por los socios encuestados, tomando como referencia las respuestas antes mencionadas, adicional a ello también sugieren charlas de inglés debido a la afluencia del turista extranjero que visita y reside en la provincia de Santa Elena.

15. ¿En la cooperativa existe alguna clase de incentivos o beneficios?

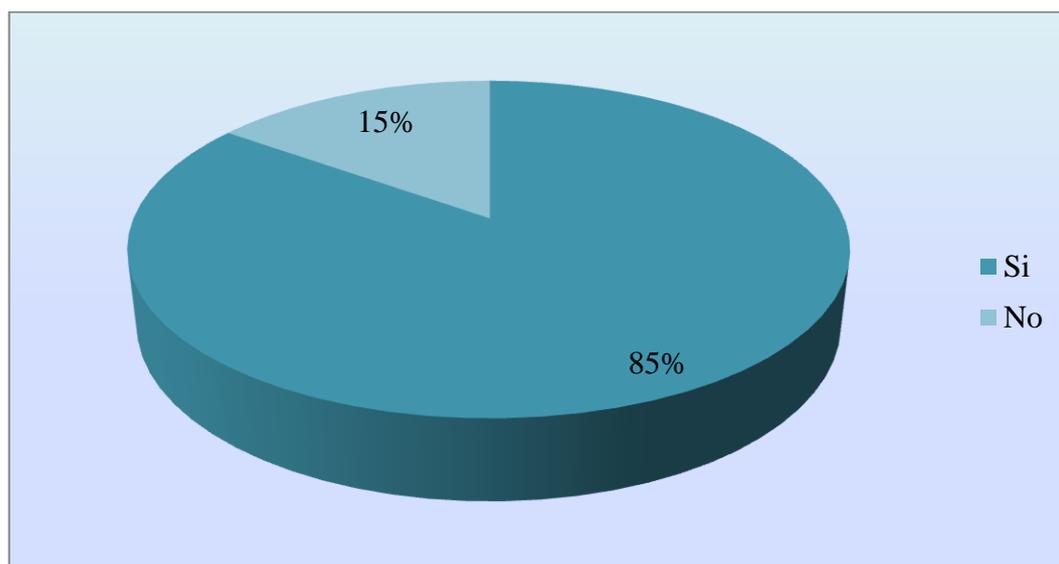
TABLA 15 Clases de incentivos o beneficios

Clases de incentivos o beneficios			
Nº	Incentivos	Frecuencia	%
15	Si	28	85%
	No	5	15%
	TOTAL	33	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 26 Clases de incentivos o beneficios



Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

Los socios encuestados en un nivel superior mencionan que existen incentivos y beneficios para ellos y sus familias, mientras que un porcentaje menor opina lo contrario, esto es que faltan más beneficios e incentivos para una mejor difusión en el mercado de transporte en taxis.

16. ¿Estaría de acuerdo que la cooperativa "Villingota" tenga una estructura organizacional?

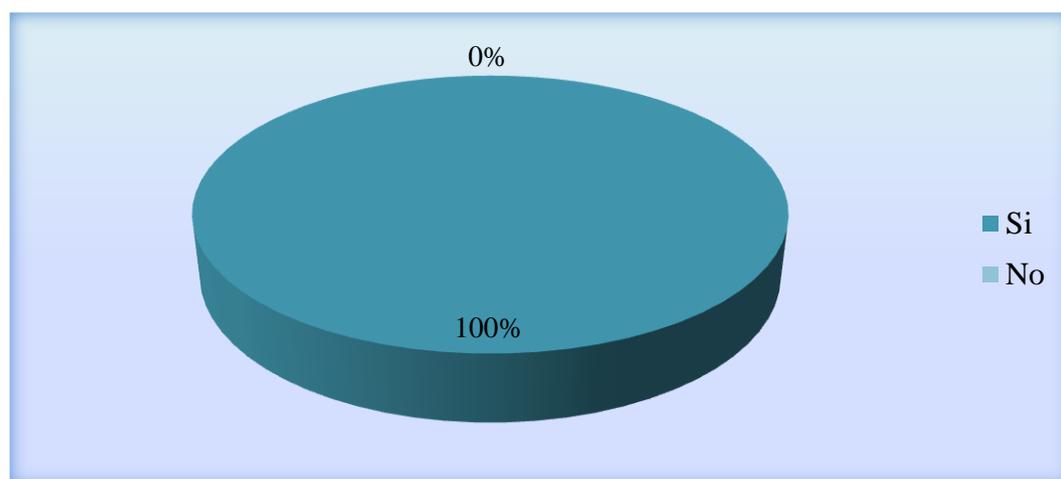
TABLA 16 Estructura organizacional

Nº	Estructura Organizacional	Frecuencia	%
16	Si	33	100%
	No	0	0%
	TOTAL	33	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 27 Estructura organizacional



Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

La totalidad de los socios encuestados, están de acuerdo que la cooperativa tenga una estructura organizacional en la que puedan dividir mejor sus labores en diferentes actividades permitiéndoles coordinar en conjunto con los consejos de administración y de vigilancia, dando a conocer por medio de la asamblea general.

17. ¿Cree usted que la directiva debe trabajar en equipo con un grupo de socios designados en la asamblea?

TABLA 17 Trabajar en equipo

N°	Trabajar en equipo	Frecuencia	%
17	Si	33	100%
	No	0	0%
	TOTAL	33	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 28 Trabajar en equipo



Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

El gráfico muestra una preferencia total de los socios encuestados en que la directiva debería trabajar con un grupo de socios designados en la asamblea general; es decir, que además de los consejos de administración y de vigilancia los socios deberían elegir un grupo para intervenir en las sesiones extraordinarias entre consejos y dar sus opiniones para luego compartirlas.

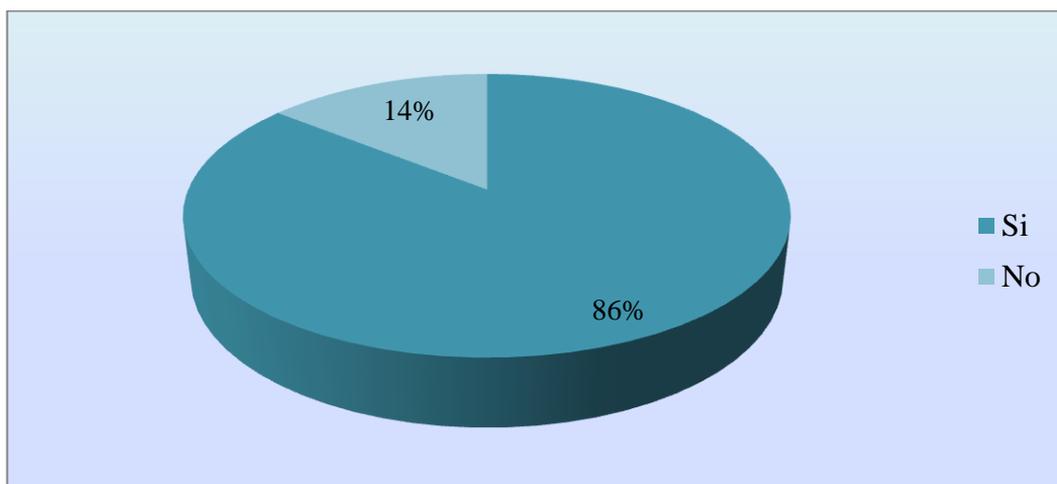
18. ¿Cree que usted puede dirigir la cooperativa con nuevas ideas?

TABLA 18 Dirección con nuevas ideas

Nº	Dirigir la Cooperativa	Frecuencia	%
18	Si	6	86%
	No	1	14%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Directiva de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 29 Dirección con nuevas ideas



Fuente: Directiva de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

Como se puede observar en el gráfico existe una superioridad de la directiva de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” encuestada que mencionó que pueden dirigir con nuevas ideas o sugerencias con el apoyo de todos los socios y demostrar cambios positivos para el bienestar de ellos mismos y de todos los beneficios que se puedan dar directamente a ellos como a sus familias.

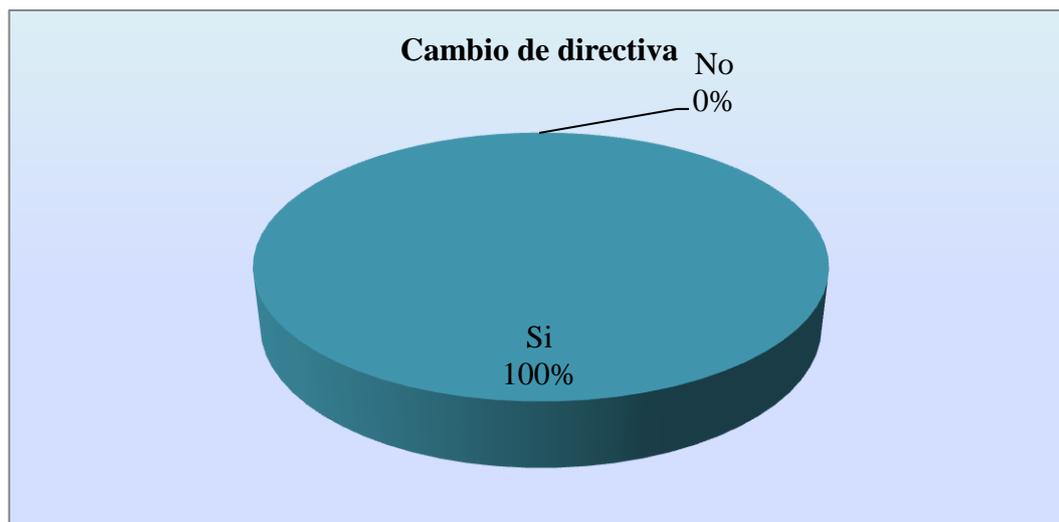
19. ¿Cree usted que la directiva debería de cambiar cada dos años?

TABLA 19 Cambio de directiva

N°	Cambio de directiva	Frecuencia	%
19	Si	33	100%
	No	0	0%
	TOTAL	33	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 30 Cambio de directiva



Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Villingota
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

El gráfico muestra que todos los socios están de acuerdo en que la directiva debería de cambiar cada 2 años, demostrando de esta manera que todos son capaces de asumir los cargos que les sean designados; a través de votaciones por sus propios compañeros. Adicional a ello consideraron que si la gestión era positiva en ese período se podría optar por la reelección.

3.4. ANÁLISIS DE ENCUESTAS APLICADAS A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS “VILLINGOTA”

De un total de 382 encuestados se determinó la necesidad de servicios en los usuarios por género.

1. Género

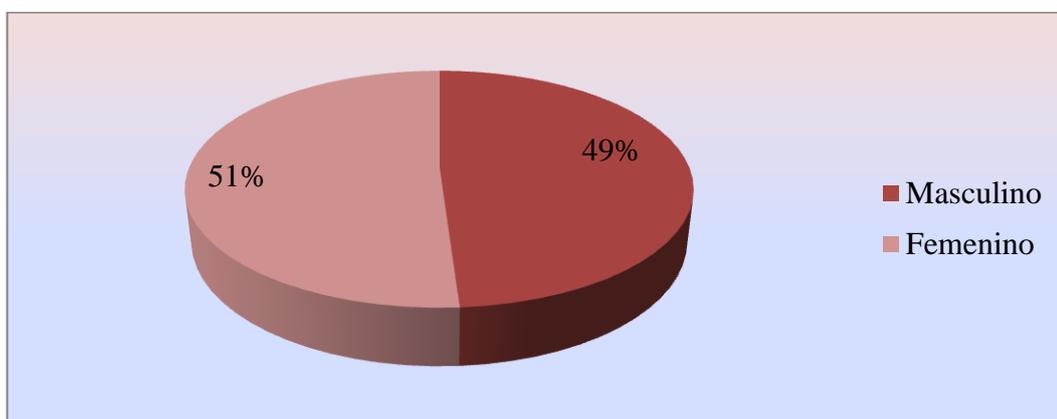
TABLA 20 Género

Nº	Género	Frecuencia	%
1	Masculino	187	49%
	Femenino	195	51%
	TOTAL	382	100%

Fuente: Usuarios

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 31 Género



Fuente: Usuarios

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

De un total de 382 encuestados se muestra en el gráfico que el género femenino es el que ocupa el servicio de taxi con más frecuencia; sea esto por seguridad o rapidez de llegar al lugar necesario y el género masculino se aprecia con una minoría de porcentajes.

2. ¿Cuál es el medio de movilización que prefiere?

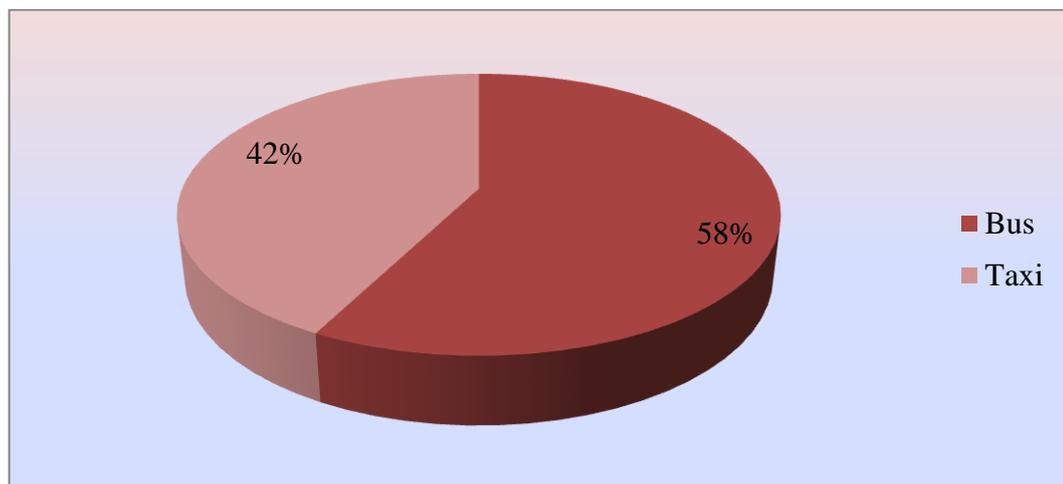
TABLA 21 Medio de movilización

Nº	Preferencia	Frecuencia	%
2	Bus	220	58%
	Taxi	162	42%
	TOTAL	382	100%

Fuente: Usuarios

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 32 Medio de movilización



Fuente: Usuarios

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

El gráfico muestra que el medio de movilización que los usuarios prefieren en un mayor porcentaje es el bus por la disponibilidad de cada uno de ellos y el cobro de la tarifa que es muy cómodo, otros optan por tomar un taxi por la rapidez y comodidad o por confianza a una cooperativa.

3. ¿Cuáles de estas cooperativas de taxis utiliza con frecuencia?

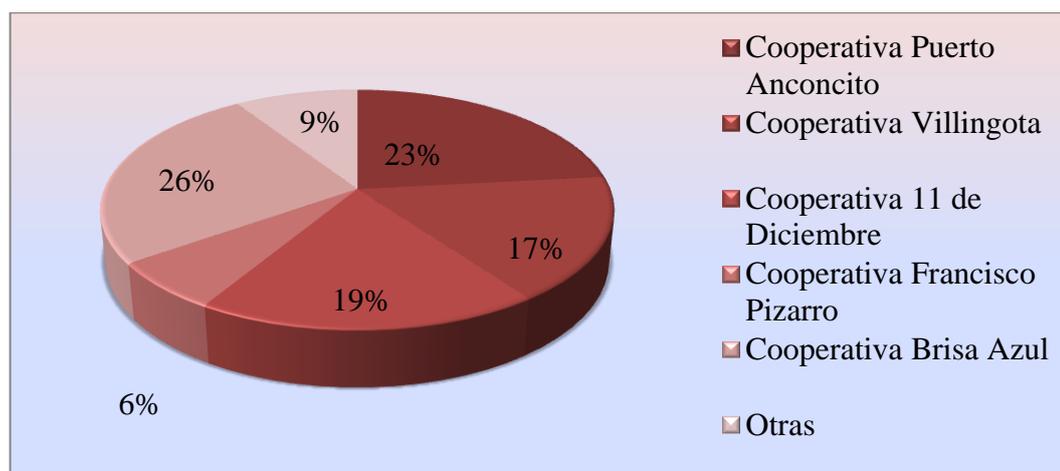
TABLA 22 Utilización de Cooperativa

Nº	Cooperativas	Frecuencia	%
3	Cooperativa de taxis Puerto Anconcito	89	23%
	Cooperativa de taxis Villingota	64	17%
	Cooperativa de taxis 11 de Diciembre	71	19%
	Cooperativa de taxis Francisco Pizarro	25	6%
	Cooperativa de taxis Brisa Azul	98	26%
	Otras	35	9%
	TOTAL	382	100%

Fuente: Usuarios

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 33 Utilización de Cooperativa



Fuente: Usuarios

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

El mayor porcentaje que muestra el gráfico es la preferencia la Cooperativa Brisa Azul que podría ser por el cobro de carrera justa, otros optan por la Cooperativa Puerto Anconcito siendo esta la que lleva a los usuarios con mayor seguridad hasta Ancón aunque existen taxis piratas o camionetas, la Cooperativa 11 de Diciembre por el buen servicio al cliente, la Cooperativa Villingota por ser nueva en el medio y con menor porcentaje entre las mencionadas es la Cooperativa Francisco Pizarro.

4. ¿De las empresas que ocupa el servicio de taxi, en qué le gustaría que cambie o mejore?

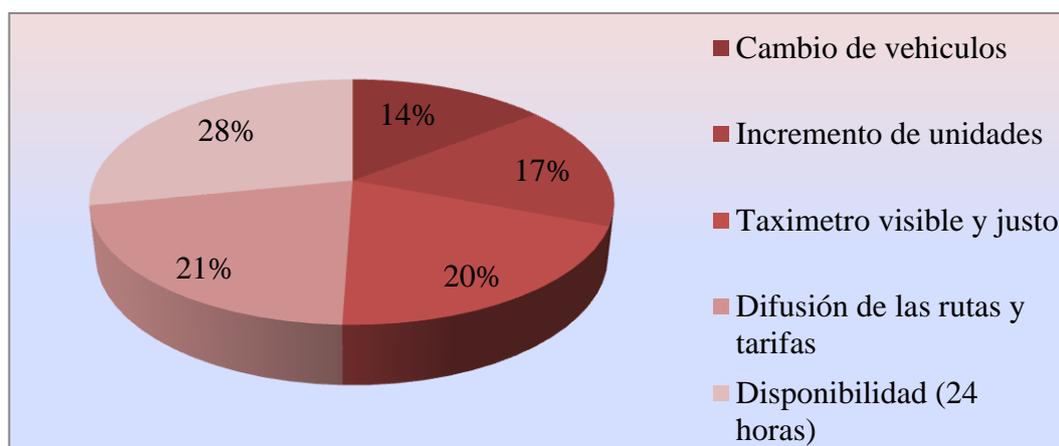
TABLA 23 Cambio o mejora

N°	Cambios	Frecuencia	%
4	Cambio de vehículos	55	14%
	Incremento de unidades	63	17%
	Taxímetro visible y justo	75	20%
	Difusión de las rutas y tarifas	81	21%
	Disponibilidad (24 horas)	108	28%
	TOTAL	382	100%

Fuente: Usuarios

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 34 Cambio o mejora



Fuente: Usuarios

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

Se observa en el gráfico que en los cambios para las empresas que brinda el servicio de transporte en taxis los encuestados están de acuerdo que en la disponibilidad se extienda 24 horas; difusión de las rutas y tarifas, incorporación de un taxímetro visible y justo en los taxis, aceptación en el mercado de incremento de transporte y con un porcentaje menor cambio de vehículo por motivo de que algunos taxis están en mal estado.

5. ¿Cree usted que las tarifas que cobran las cooperativas de taxis están acorde a los recorridos?

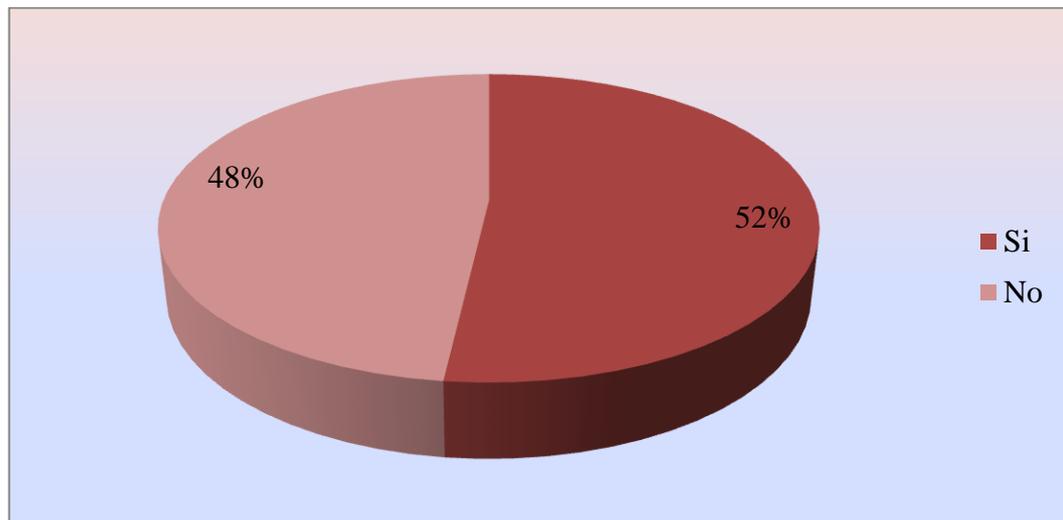
TABLA 24 Tarifas de recorridos

Nº	Tarifas/Recorridos	Frecuencia	%
5	Si	198	52%
	No	184	48%
	TOTAL	382	100%

Fuente: Usuarios

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 35 Tarifas de recorridos



Fuente: Usuarios

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

En los datos obtenidos del total de los encuestados existe un poco más de la mitad que están de acuerdo con el cobro de la tarifa por recorrido y el restante no está conforme por el alto precio de recorridos que las cooperativas de taxis cobran.

6. ¿Conoce la cooperativa "Villingota"?

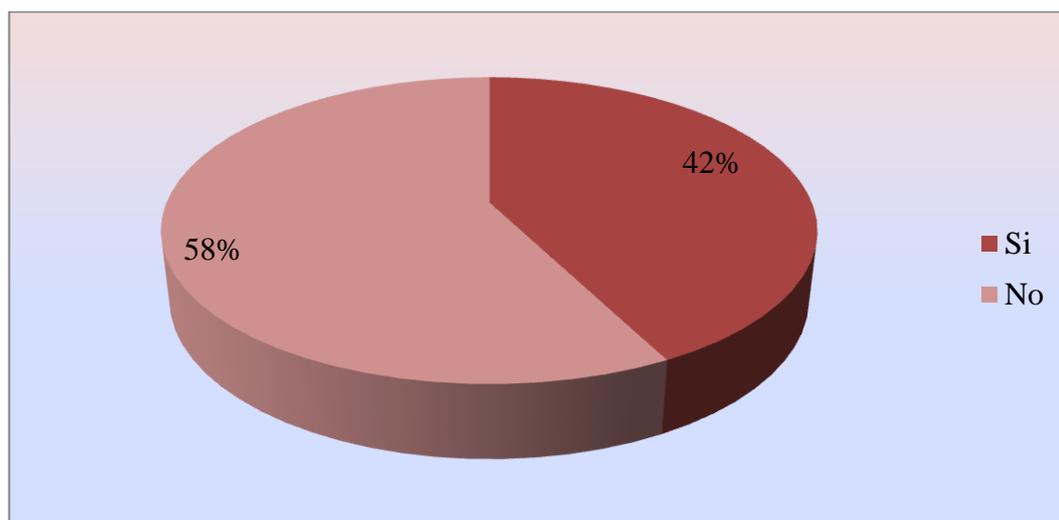
TABLA 25 Cooperativa "Villingota"

Nº	Conocimiento	Frecuencia	%
6	Si	162	42%
	No	220	58%
	TOTAL	382	100%

Fuente: Usuarios

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 36 Cooperativa "Villingota"



Fuente: Usuarios

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

En las encuestas realizadas a los usuarios existe desconocimiento del servicio que ofrece la Cooperativa de Transporte en Taxis Villingota, debido a que es nueva y tiene poco tiempo operando y otros mencionan tener conocimiento porque ya han utilizado el servicio.

7. ¿Se encuentra satisfecho (a) con el servicio que recibe de la cooperativa "Villingota"?

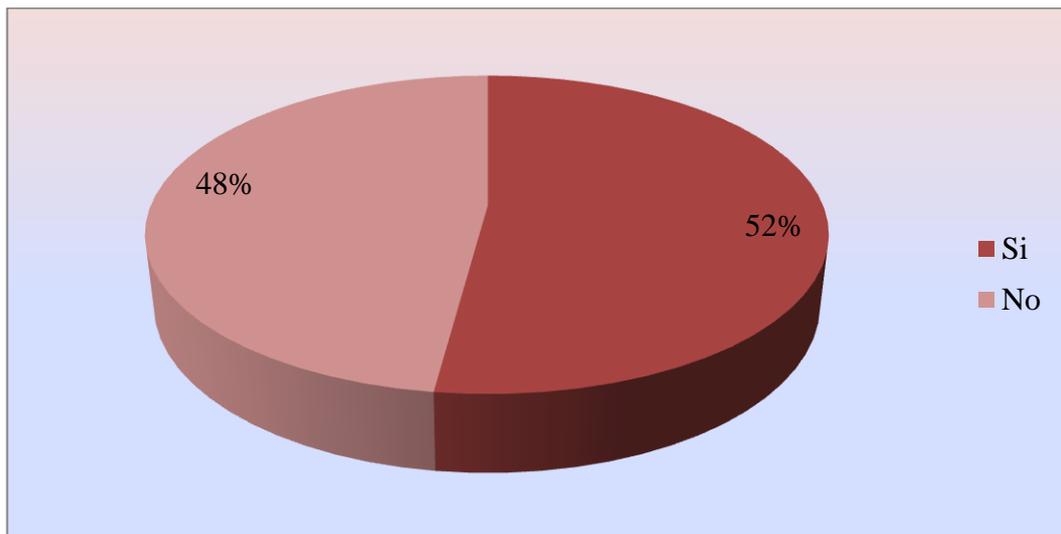
TABLA 26 Satisfacción con el servicio

N°	Satisfacción	Frecuencia	%
7	Si	199	52%
	No	183	48%
	TOTAL	382	100%

Fuente: Usuarios

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 37 Satisfacción con el servicio



Fuente: Usuarios

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

Como se puede apreciar en el gráfico, los usuarios encuestados con un poco más de la mitad en porcentaje indican que se encuentran satisfechos con el servicio que les ofrece la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” por la seguridad y confianza, el porcentaje restante se manifiesta con respuesta diferente, que se puede comparar con la pregunta antes mencionada que tienen los mismos resultados.

8. ¿Cree usted que la cooperativa Villingota brinda servicio con rapidez, calidez y eficiencia?

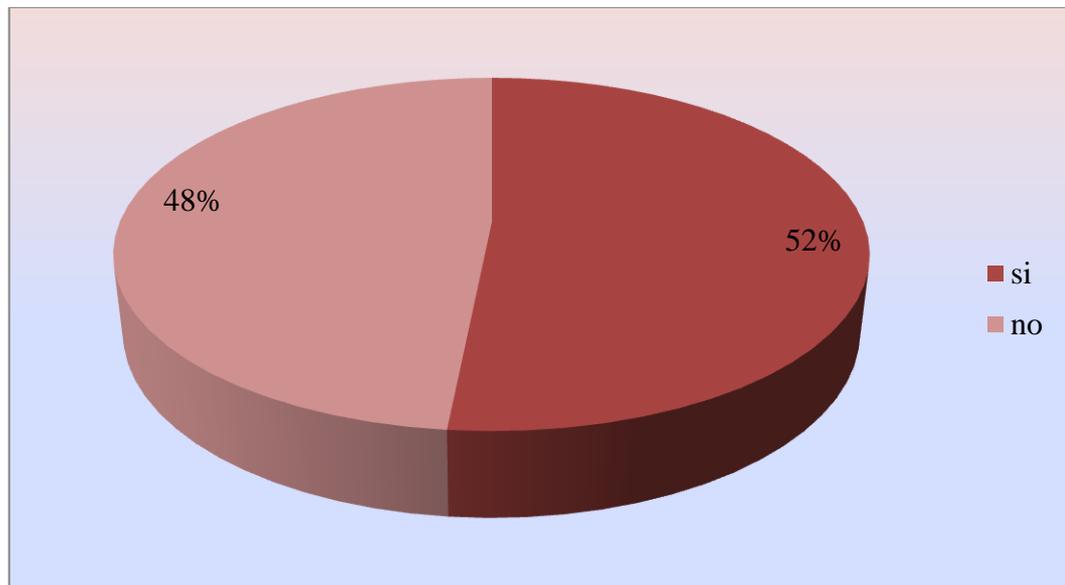
TABLA 27 Servicio con rapidez, calidez y eficiencia

Nº	Servicios	Frecuencia	%
8	Si	197	52%
	No	185	48%
	TOTAL	382	100%

Fuente: Usuarios

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

GRÁFICO 38 Servicio con rapidez, calidez y eficiencia



Fuente: Usuarios

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Análisis:

De acuerdo al gráfico se indica que existe un poco más de la mitad de los usuarios encuestados que consideran que el servicio que brinda la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” es de rapidez, calidez y eficiencia.

3.5. CONCLUSIONES

Luego de procesar, interpretar y analizar los cuestionarios realizados a socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” y usuarios se procede a emitir las siguientes conclusiones:

Con los cuestionarios realizados tanto a socios de la cooperativa de transporte en taxis como a usuarios del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena se puede determinar que es posible la elaboración de un diseño organizacional y elaborar estrategias para dar a conocer los servicios del transporte en taxis que ofrece la cooperativa.

La comunicación entre los socios es buena, permitiendo opinar o sugerir ideas en las asambleas generales y entre integrantes; además de considerar que ellos también pueden dirigir la cooperativa en caso que ser electos para ser parte de la directiva.

Los socios de la cooperativa consideran importante la promoción y difusión del servicio que ofrece para obtener una mayor posición en el cantón Salinas ante las cooperativas existentes, entre los medios a utilizar podrían ser: tarjetas de presentación o calendario, cuñas radiales y esferos, además de la apariencia del automóvil y conductor.

Los integrantes de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” están dispuestos a recibir capacitaciones para un mejor desenvolvimiento ante los usuarios y por ellos mismos, tales como atención al cliente, relaciones humanas, mecánica e inglés para desempeñarse mejor.

3.6. RECOMENDACIONES

Elaborar un diseño organizacional a la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” que le permita alcanzar las metas, estrategias y objetivos planteados. Además es necesario cumplir con la misión y visión propuesta para un mejor desempeño servicio en el medio.

Compartir ideas o sugerencias que permitan a los socios debatir, llegando a soluciones para beneficio de ellos mismos y de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, haciendo más fácil que fluya la comunicación y de que todos los socios sean capaces de asumir la directiva con ayuda de sus integrantes.

Entregar tarjetas de presentación de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” a los usuarios dando a conocer el servicio que ofrecen, realizar las cuñas en la radio por lo menos tres veces a la semana; de ésta manera promocionar y difundir.

Los integrantes de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” están dispuestos a recibir capacitaciones para un mejor desenvolvimiento ante los usuarios y por ellos mismos, tales como atención al cliente, relaciones humanas, mecánica e inglés para desempeñarse mejor.

Programar capacitaciones en temas de atención al cliente, relaciones humanas dirigidas e inglés para un mejor desempeño con los usuarios, tomando en cuenta que el cantón Salinas es un lugar turístico y asisten extranjeros con otro idioma; además, mecánica es otro de los conocimientos que deben tener los conductores para resolver inconvenientes que se puedan presentar con el vehículo.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA:DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS VILLINGOTA, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

El diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” es fundamental, tal es así que se aplicará el modelo de Daft Richard mencionado en el capítulo I, rediseñando de acuerdo a las necesidades, por ende se aplicará por ser una estructura muy adaptable y flexible en cuanto a las actividades que realicen los consejos de administración y de vigilancia, realizando cambios según sea necesario.

En este diseño organizacional se mencionan 4 etapas en las cuáles se analizan el ambiente interno y externo de la cooperativa para luego proceder al establecimiento de la dirección estratégica para desarrollar la misión, visión, metas, objetivos, estrategias y matrices que permitan dar soluciones factibles, asimismo se consideran los elementos que aportan para el diseño organizacional tales como: la estructura de la cooperativa, manual de funciones, cultura, políticas y los vínculos interorganizacionales que aportan a la entidad.

Al final se analizan los resultados de efectividad, incluyendo recursos, eficiencia, metas y valores que se propondrán en este diseño para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”.

4.1. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS “VILLINGOTA”

GRÁFICO 39 Modelos de Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”



Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

4.2. MATRIZ FODA

CUADRO 11 Matriz FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción de los clientes con el servicio. (1) 2. Preferencia de transporte (8) 3. Imagen de la cooperativa (4) 4. Adquisición de unidades modernas (3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de taxis informales. (8) 2. Competencia de transporte en taxis. (5) 3. Poca facilidad de adquisición de repuestos. (4) 4. Las unidades en un gran porcentaje no alcanzan a llegar a tiempo. (8)
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1 Existen proyecciones y planificaciones a futuro. (3) 2. Planificación ingresos y egresos de la cooperativa(3) 3. Experiencia del personal. (2) 4. Priorización de las actividades a realizar. (3) 5. Compañerismo entre los socios. (3) 6. Disponibilidad para recibir capacitaciones. (1) 7. Incentivos y beneficios por la cooperativa. (2) 8. Permiso de operación autorizado por la Agencia Nacional de Tránsito. (2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de una oficina propia(3) 2. la falta de un plan estratégico causa una ineficaz gestión tanto administrativa como operativa. (3) 3. Insuficiente publicidad de la cooperativa 4. Nulidad de estrategias y objetivos por parte la directiva y socios de la cooperativa. (2) 5. Ausencia de una estructura organizacional. (3) 6. Escasez de tomar decisiones por parte de los socios. (3) 7. Insuficientes capacitaciones a los socios. (2) 8. Incumplimiento de políticas por parte de los socios. (3)

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

4.2.1 Análisis FODA

En el análisis del FODA de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” se procede a verificar las fortalezas que debe conservar e incrementar para mantener un nivel interno positivo con la preparación continua de los socios, de igual manera minimizar las debilidades para convertirlas en fortalezas y enfrentar el medio externo a través de la aplicación de estrategias y de objetivos en conjunto con las políticas. Tomar en cuenta las oportunidades en el ambiente externo para beneficio de la cooperativa y socios; asimismo contrarrestar las amenazas para convertirlas en oportunidades que destaquen la cooperativa.

Al analizar el FODA es necesario aplicar la matriz estratégica que va a ayudar a contrarrestar ciertas implicaciones que no permiten que las fortalezas y oportunidades sean visibles para la cooperativa y socios y opacadas por las debilidades y amenazas haciendo que los socios no establezcan estrategias para enfrentar a la competencia.

Luego de esto tener en consideración los cambios que se deben dar en la Cooperativa de Transporte de Taxis “Villingota”, teniendo presente el servicio que brinda y hasta donde desean llegar, para cuál se necesita tener presente la misión, visión, objetivos con los demás complementos que le permitan realizarse.

4.2.2 Matriz Estratégica

CUADRO 12 Matriz Estratégica

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción de los clientes con el servicio. (1) 2. Preferencia de transporte (8) 3. Imagen de la cooperativa (4) 4. Adquisición de unidades modernas (3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de taxis informales. (8) 2. Competencia de transporte en taxis.(5) 3. Poca facilidad de adquisición de repuestos.(4) 4. Las unidades en un gran porcentaje no alcanzan a llegar a tiempo. (8)
	FORTALEZAS	ESTRATEGIA F-O	ESTRATEGIA F-A
<ol style="list-style-type: none"> 1 Existen proyecciones y planificaciones a futuro. (3) 2.Planificación ingresos y egresos de la cooperativa(3) 3. Experiencia del personal. (2) 4. Priorización de las actividades a realizar. (3) 5. Compañerismo entre los socios. (3) 6. Disponibilidad para recibir capacitaciones. (1) 7. Incentivos y beneficios por la cooperativa. (2) 8. Permiso de operación autorizado por la Agencia Nacional de Tránsito.(2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F1-O3 Crear una imagen de la cooperativa a través de planificaciones y el servicio que ofrece. 3. F5, F7-O3 Planificar capacitaciones para los socios en temas de interés, aprovechando la disponibilidad. 4. F8-O2 Establecer límites para gozar de más beneficios e incentivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F1-A5Diseñar planificaciones en conjunto con la asamblea general para difundir el servicio que brinda la cooperativa. 2. F3-A1 Motivar al personal para establecer métodos de progreso de la atención y satisfacción al cliente. 3. F8-A7Implementar incentivos y beneficios a las unidades para organizarse y llegar a tiempo y cumplir con las carreras. 	

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	ANÁLISIS INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción de los clientes con el servicio. (3) 2. Preferencia de transporte (4) 3. Imagen de la cooperativa (1) 4. Adquisición de unidades modernas (3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de taxis informales. (2) 2. Competencia de transporte en taxis. (2) 3. Poca facilidad de adquisición de repuestos. (1) 4. Las unidades en un gran porcentaje no alcanzan a llegar a tiempo. (4)
DEBILIDADES		ESTRATEGIA D-O	ESTRATEGIA D-A
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de una oficina propia(3) 2. Deserción de un plan estratégico causa una ineficaz gestión tanto administrativa como operativa. (3) 3. Insuficiente publicidad de la cooperativa. (2) 4. Nulidad de estrategias y objetivos por parte de la directiva y socios de la cooperativa. (2) 5. Ausencia de una estructura organizacional no satisface las perspectivas completamente. (3) 6. Escasez de tomar decisiones por parte de los socios. (3) 7. Insuficientes capacitaciones a los socios. (2) 8. Incumplimiento de políticas por parte de los socios. (3) 		<ol style="list-style-type: none"> 1. D3-O3 Difundir a la cooperativa y lograr la preferencia del servicio. 2. D5-O1 Plantear el diseño de una estructura organizacional y satisfacer completamente a los usuarios. 3. Elaborar una estructura organizacional en la que se puedan designar actividades a los socios de acuerdo al nivel jerárquico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D4-A4 Fomentar el servicio que brinda la cooperativa por medio de publicidad y poner en conocimiento a los usuarios.

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

4.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

4.3.1 Misión de la Cooperativa

Brindar seguridad y servicio excelente a los usuarios del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, con vehículos totalmente equipados, demostrando responsabilidad y honestidad acatándose al régimen de las normas, leyes, políticas y reglamentos de los organismos de control.

4.3.2 Visión de la Cooperativa

Liderar en el mercado la participación de transporte en taxis privado del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, con unidades competentes promoviendo un ambiente de compromiso con el equipo de trabajo basado en el mejoramiento continuo del servicio e integridad, mediante la innovación y la atención al cliente de forma eficaz, eficiente y efectivo.

4.3.3 Metas

La Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” aspira cumplir a corto plazo las siguientes metas:

1. Fortalecerse como cooperativa de transporte en taxis a corto plazo, logrando ejercer las funciones y responsabilidades de cada socio.
2. Organizar un equipo de trabajo bajo los parámetros de la excelencia en atención y servicio al cliente.
3. Obtener ingresos notables para una mejor calidad de vida de los socios y una oficina propia.
4. Capacitación permanente para todos los socios de la cooperativa.
5. Mejorar el sentido de pertenencia de los socios y darse a conocer a nivel provincial.

4.3.4 Ejes Fundamentales

La Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” se fundamenta en cumplir los siguientes ejes:

- 1. Servicio al cliente:** calidad en servicio y atención al cliente con eficacia y eficiencia a los usuarios.
- 2. Competencia:** observación integral de los cambios que acontecen a diario al interior y exterior de la cooperativa.
- 3. Proceso técnico:** capacitaciones a los socios, aprovechando la disponibilidad y entusiasmo de cada uno de los asociados a la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”.
- 4. Económico:** incremento de los ingresos de las cuotas de los socios con el fin de obtener una oficina propia y evitar pagos de alquiler; además de obtener utilidades para otras inversiones o comodidad para la cooperativa.
- 5. Comunicación:** entre los socios del consejo de administración y vigilancia de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, armonizando el trabajo en equipo.

4.3.5 Objetivos

4.3.5.1 Objetivo General

Asegurar el cumplimiento de la misión y visión la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” mediante la implementación y generación de estrategias, para alcanzar un crecimiento y fortalecimiento oportuno según a las exigencias del mercado.

4.3.5.2 Objetivos Específicos

1. Lograr el incremento de la cooperativa mejorando su estructura interna y desarrollo administrativo.
2. Plantear un organigrama definiendo el nivel jerárquico que ocupará cada puesto y de las actividades a desempeñar.
3. Ampliar la demanda del mercado en transporte en taxis, logrando el reconocimiento de la cooperativa en el medio.
4. Satisfacer a los clientes con servicios de calidad y alto nivel, consiguiendo la preferencia del servicio, a través de capacitaciones constantes.

4.3.6 Estrategias

Las estrategias que aplicará la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” con el fin de efectuar las metas planteadas y en conjunto lograr la misión se programa las siguientes estrategias:

1. Crear una imagen de la cooperativa a través de planificaciones y el servicio que ofrece.
2. Diseñar planificaciones en conjunto con la asamblea general para difundir el servicio que brinda la cooperativa.
3. Aprovechar las buenas condiciones de los automóviles para brindar un buen servicio y una buena imagen.

4. Planificar capacitaciones para los socios en temas de interés, aprovechando la disponibilidad.
5. Implementar incentivos y beneficios a las unidades para organizarse y llegar a tiempo y cumplir con las carreras.
6. Motivar al personal para establecer métodos de progreso de la atención y satisfacción al cliente.
7. Fomentar el servicio que brinda la cooperativa por medio de publicidad y poner en conocimiento a los usuarios.
8. Establecer límites para gozar de más beneficios e incentivos.
9. Elaborar una estructura organizacional en la que se puedan designar actividades a los socios de acuerdo al nivel jerárquico y satisfacer completamente a los socios.

4.3.7 Plan de Acción

CUADRO 13 Plan de Acción

Problema Principal: Ausencia de un diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”				
Fin de la Propuesta: Alcanzar un reconocimiento y desarrollo del servicio que ofrece la cooperativa de transporte en el entorno.			Indicador: Clientes satisfechos con la atención y el servicio recibido.	
Propósito de la Propuesta: Plantear un diseño organizacional, mejorando la organización y planificación en el nivel interno con los socios de la cooperativa.				
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Lograr el incremento de la cooperativa mejorando su estructura interna y desarrollo administrativo.	Colaboración de los socios en las asambleas generales para la toma de decisiones de la cooperativa y del servicio que ofrece.	Plantear el diseño de una estructura organizacional y satisfacer completamente a los usuarios.	Consejos de administración y vigilancia directivos de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”	Planificación de programas para los cambios de desarrollo en la cooperativa
	Los socios están de acuerdo en recibir las capacitaciones para mejor desempeño en el servicio.	Planificar capacitaciones para los socios en temas de interés, aprovechando la disponibilidad.		Establecer horarios de disponibilidad y con anticipación a los socios para capacitaciones.
Plantear un organigrama definiendo el nivel jerárquico que ocupará cada puesto y de las actividades a desempeñar.	Seguimiento de las actividades de los socios con los cargos asignados.	Elaborar una estructura organizacional en la que se puedan designar actividades a los socios de acuerdo al nivel jerárquico.		Asambleas generales con todos los socios de la cooperativa y dar a conocer la actividades programadas anuales.
	Logros en las proyecciones del reconocimiento por usuarios de la cooperativa	Diseñar planificaciones en conjunto con la asamblea general para difundir el servicio que brinda la cooperativa.		Llevar a cabo las planificaciones de dar a conocer el servicio que brinda la cooperativa.

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Ampliar la demanda del mercado en transporte en taxis, logrando el reconocimiento de la cooperativa en el medio.	<p>Conocimiento de los usuarios de la cooperativa por parte de los conductores de los vehículos.</p> <p>Control de las actividades realizadas por los socios.</p>	<p>Fomentar el servicio que brinda la cooperativa por medio de publicidad y poner en conocimiento a los usuarios.</p> <p>Establecer límites para gozar de más beneficios e incentivos.</p>	Consejos de administración y vigilancia directivos de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”	<p>Promover los servicios de la cooperativa, a través de radio o tarjetas de presentación.</p> <p>Los socios que mantengan sus cuotas al día podrán obtener más beneficios, de igual manera los que asistan a todas las asambleas generales.</p>
Satisfacer a los clientes con servicios de calidad y alto nivel, consiguiendo la preferencia del servicio.	<p>Incentivos para una mejor eficiencia en el servicio brindado.</p> <p>Control de las carreras por parte de los socios.</p>	<p>Motivar al personal para establecer métodos de progreso de la atención y satisfacción al cliente.</p> <p>Implementar incentivos y beneficios a las unidades para organizarse y llegar a tiempo y cumplir con las carreras.</p>		<p>Llevar a la práctica los conocimientos impartidos en las capacitaciones.</p> <p>Beneficio e incentivos de acuerdo a los resultados y cumplimiento que los socios de la cooperativa presenten.</p>

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Para la elaboración del plan de acción se toma en consideración el problema principal de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, para luego proceder a la elaboración de la propuesta e indicar el propósito en conjunto con los indicadores en general.

Luego se desglosan los objetivos específicos mencionados anteriormente para originar los indicadores, estrategias y las actividades de cada objetivo para llevarlos a la ejecución. A continuación se muestra el cuadro de plan de acción.

4.3.8 Análisis de Mercado– Análisis Situacional

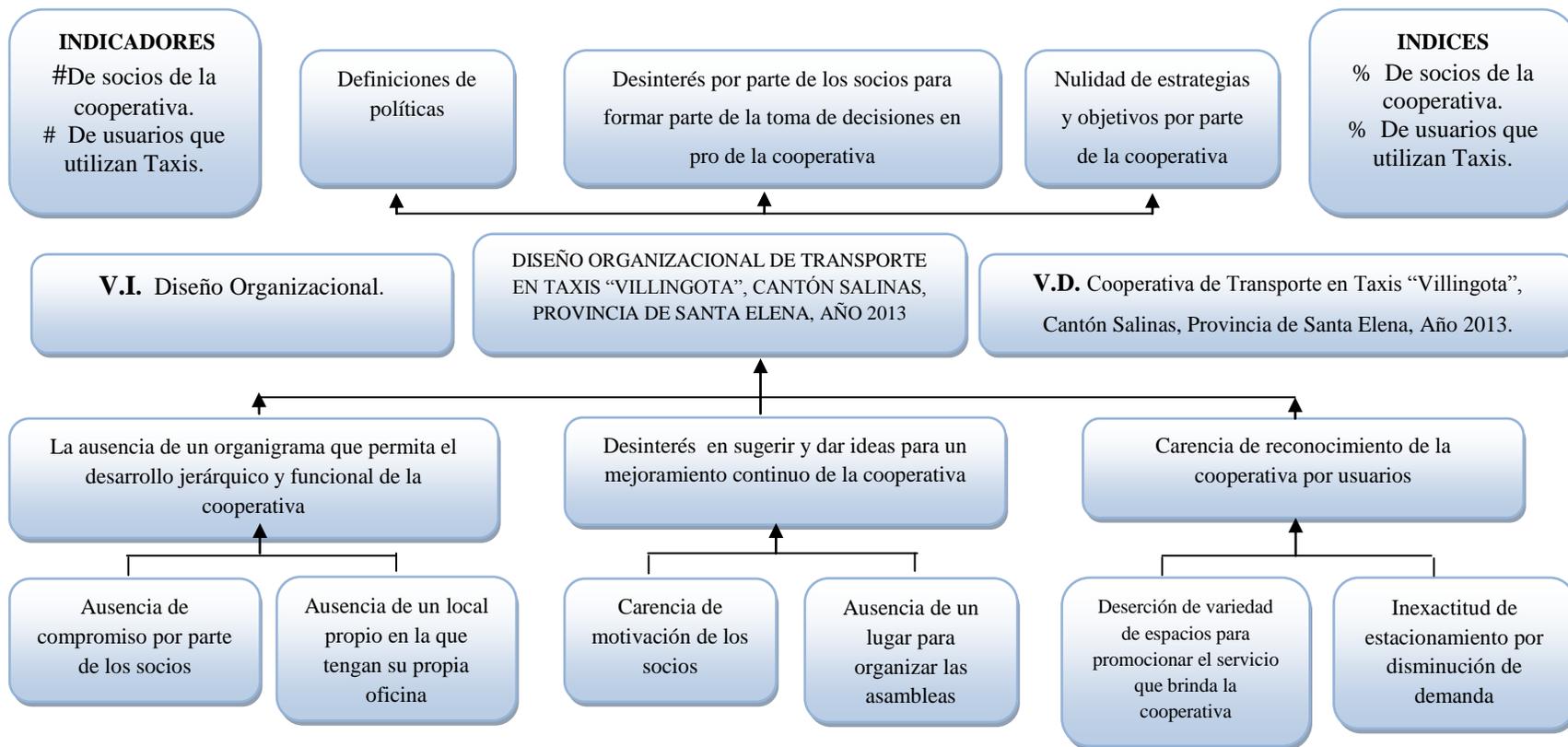
La Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” abarca a 33 socios, la actividad principal es la prestación de servicio de transporte de personas en los tres cantones: Salinas, La Libertad y Santa Elena. Actualmente acaba de alquilar un local en la parroquia José Luis Tamayo, diagonal al colegio técnico Muey, la administración está a cargo de la presidencia de los consejos administrativos y de vigilancia.

Los factores externos e internos influyen directa e indirectamente en la cooperativa, tal es así que en el ambiente externo los elementos económicos, sociales, legales, ambientales, políticos, mercado y competencia, afectan también a los socios. En el ambiente internos se consideran factores financieros, tecnológicos, administrativos y de recursos humanos que afectan de alguna manera a la estructura organizacional de la misma.

La información recaudada ayudará a determinar la situación actual de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, lo cual permite establecer objetivos, metas y estrategias para un diseño organizacional a la cooperativa.

4.3.8.1 Matriz Marco Lógico (Árbol del Problema, Árbol de Objetivos, Análisis Participativo, Análisis General de Involucrados)

CUADRO 14 Árbol del Problema



Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”
Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Para la realización del marco lógico se elaboró primero el árbol del problema para conocer las causas y efectos que no permiten a la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, dar soluciones inmediatas; además de identificar las variables independiente y dependiente de la dificultad central.

CUADRO 15 Árbol de Objetivos



Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Se construye el árbol de objetivos a través del paso anterior, utilizando instrumentos que establezcan los medios para contrarrestar las causas y evitar efectos que originen dificultades con la finalidad de alcanzar el propósito de la propuesta a efectuar.

CUADRO 16 Análisis Participativo

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS	EXCLUIDOS/ NEUTRALES	PERJUDICADOS / Oponentes POTENCIALES
Socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”	Usuarios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”	Buses	Taxis piratas Competencia de transportes en taxis

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

En el análisis participativo se especifican los beneficiarios directos de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, siendo los socios por ser parte de la misma, también se consideran los beneficiarios indirectos que serán los usuarios que utilizan el servicio, del mismo modo como son los buses por ser un medio de transportación sustituto, de igual forma los perjudicados u oponentes potenciales son los llamados taxis piratas.

De igual manera se detalla en el análisis general de involucrados los grupos a los que se dirige la propuesta, en este caso son todos los socios de la cooperativa y la Agencia Nacional de Tránsito, además del interés que tiene cada uno de ellos en la mejora de la estructura de la misma y percibir los posibles problemas que la pueden afectar para buscar soluciones, para esto es necesarios tener los recursos y mandatos que estos impliquen en su desarrollo, en cuanto a los socios es importante la disposición de cada uno de ellos de estar en mutuo acuerdo con la agencia en sus pagos correspondientes. En cuanto al interés es el apoyo que le den los grupos implicados en la ejecución de la propuesta, en los conflictos potenciales son las posibles inconvenientes que se pudieran dar en el transcurso de la ejecución de la investigación.

CUADRO 17 Análisis General de Involucrados

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos	Intereses en el proyecto	Conflictos Potenciales
Directiva de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”.	Pretenden el mejoramiento de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”.	Nivel de comunicación, opiniones e ideas insuficientes	Talento humano de 33 socios.	Mejorar el nivel de organización y proyecciones.	Suspensión en el transcurso del desarrollo de la investigación.
Socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”.	Mejorar su calidad de vida y brindar servicio transporte privado.	No son persistente		Conseguir ingresos factibles a corto, mediano y largo plazo en la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”.	
Agencia Nacional de Tránsito.	Demuestra interés por la prosperidad de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”.	Poseen varias obligaciones en área de transporte urbano, rural, público y privado.	Presupuesto	Suscitar el reconocimiento o por usuarios del servicio de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”.	Expulsión de unos de los socios y no cumplir con los parámetros de la ley y permiso de operación.

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

CUADRO 18 Matriz de Marco Lógico

	Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos (o riesgos)
FIN	Contribuir de manera satisfactoria a la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” porque permitirá un orden jerárquico; además de las planificaciones que se realizarán a corto, mediano y largo plazo.	La directiva programa las proyecciones anuales y las da a conocer a la asamblea general.	Resultados de cuestionarios a socios y usuarios.	La demanda de servicio de transportes en taxis está insatisfecha.
PROPÓSITO	Proporcionar a la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” una herramienta organizacional que mejore su estructura interna mediante la implementación de un diseño organizacional para alcanzar un crecimiento oportuno según a las exigencias del mercado.	El 30% de los socios de la cooperativa ofrecen servicios fuera de la provincia.	Estadísticas de la Agencia Nacional de Transito	Incremento de la gasolina.

	Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos (o riesgos)
COMPONENTES	1. Lograr el incremento de la cooperativa mejorando su estructura interna y desarrollo administrativo.	Implementar en un 30% la oficina y perfeccionar el área administrativa.	Presentación de informes en asambleas generales.	Disminución de presupuestos, por incumplimiento de las cuotas de los socios.
	2. Plantear un organigrama definiendo el nivel jerárquico que ocupará cada puesto y de las actividades a desempeñar.	Efectuar en un 40% la estructura organizacional de la cooperativa de acuerdo a las habilidades de los socios.	Informe de la directiva en los resultados de planificaciones a presentar.	La directiva considerada para el cargo no son actas para representar a la cooperativa. *
	3. Ampliar la demanda del mercado en transporte en taxis, logrando el reconocimiento de la cooperativa en el medio.	Aumentar en un 25% el reconocimiento de la cooperativa por los usuarios.	Evaluar a partir de la observación directa del incremento de porcentajes en usuarios.	Dificultad en el incremento del mercado.
	4. Satisfacer a los clientes con servicios de calidad y alto nivel, consiguiendo la preferencia del servicio, a través de capacitaciones constantes.	Conseguir en un 35% la preferencia de los usuarios y un 30% capacitaciones a los socios en temas de interés.	Inspección realizada en el campo de operación para el respectivo informe.	Insatisfacción de los usuarios con el servicio por la falta de capacitaciones a los socios.
ACTIVIDADES	1. Capacitaciones a los socios 2. Planificaciones anuales. 3. Proyectar metas y cumplimiento de estrategias. 4. Elaborar reglas para el cumplimiento de objetivos.	Presupuesto	Instrumentos o documentos sobre la ejecución del presupuesto	Los socios están de acuerdo con las estrategias de la investigación.

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis "Villingota"

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

En el marco lógico se empezó con el resumen narrativo de objetivos que incluye el fin de la contribución a la solución de dificultades que afecten a la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” sean estos a mediano o largo plazo. De igual manera se identificó el propósito que en sí, es el objetivo general, el cual se espera alcanzar en conjunto con los componentes previstos en la propuesta, los componentes u objetivos específicos son los cambios, etapas que coadyuvan al resultado del propósito del tema de investigación.

Para finalizar se toma en consideración las actividades a aplicar en cada uno de los componentes para cumplir con las expectativas requeridas y explicadas cíclicamente, siendo estas las que se realizan durante la ejecución de la propuesta. Cabe recalcar que cada uno de estos ítems contienen indicadores de verificación para constancia de la aplicación de cada uno de ellos y medición de impacto en los resultados; en las actividades se detalla el presupuesto para cada una de los componentes, también los medios que son los que se encargarán del control de las fuentes de información a utilizar y comprobar que se estén logrando los objetivos expuestos. Asimismo en el casillero de los supuestos se indican los riesgos, o decisiones importantes que estén fuera de control e impidan el logro del propósito.

4.3.8.2 Matriz MEFI

Para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” se detallan los factores que le afectan internamente a los socios y a la estructura, para esto se identificó en una lista las fortalezas y debilidades para darle valores razonables. En el siguiente cuadro de la matriz EFI, se observan las fuerzas y debilidades importantes de la cooperativa, las cuales serán analizadas.

CUADRO 19 Matriz de Evaluación del Factor Interno

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>FORTALEZAS INTERNAS</i>			
1 Existen proyecciones y planificaciones a futuro.	0,10	4	0,40
2. Planificación ingresos y egresos de la cooperativa.	0,10	3	0,30
3. Experiencia del personal.	0,15	4	0,60
4. Priorización de las actividades a realizar.	0,10	3	0,30
5. Compañerismo entre los socios.	0,15	4	0,60
6. Disponibilidad para recibir capacitaciones.	0,15	4	0,60
7. Incentivos y beneficios por la cooperativa.	0,10	4	0,40
8. Permiso de operación autorizado por la Agencia Nacional de Tránsito.	0,15	4	0,60
TOTAL	1,00		3,80
<i>DEBILIDADES INTERNAS</i>			
1. Ausencia de una oficina propia.	0,10	2	0,20
2. Deserción de un plan estratégico causa una ineficaz gestión tanto administrativa como operativa.	0,15	1	0,15
3. Insuficiente publicidad de la cooperativa	0,15	1	0,15
4. Nulidad de estrategias y objetivos por parte la directiva y socios de la cooperativa.	0,15	1	0,15
5. Ausencia de una estructura organizacional no satisface las perspectivas completamente.	0,10	2	0,20
6. Escasez de tomar decisiones por parte de los socios.	0,10	2	0,20
7. Insuficientes capacitaciones a los socios.	0,15	1	0,15
8. Incumplimiento de políticas por parte de los socios.	0,10	2	0,20
TOTAL	1,00		1,55

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Luego de analizar la matriz EFI, se puede encontrar que el total ponderado de las fortalezas internas es de 3,80 indicando que son favorables y que tiene una buena posición estratégica internamente; lo que significa que se deben aprovechar todas las fortalezas para contrarrestar o evitar las debilidades que tienen un peso pondera de 1,55.

4.3.8.3 Matriz EFE

CUADRO 20 Matriz de Evaluación del Factor Externo

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>OPORTUNIDADES</i>			
1. Satisfacción de los clientes con el servicio.	0,40	4	1,60
2. Preferencia de transporte.	0,30	3	0,90
3. Imagen de la cooperativa.	0,15	3	0,45
4. Adquisición de unidades modernas.	0,15	2	0,30
TOTAL	1,00		3,25
<i>AMENAZAS</i>			
1. Incremento de taxis informales.	0,30	2	0,60
2. Competencia de transporte en taxis.	0,40	4	1,6
3. Poca facilidad de adquisición de repuestos.	0,20	3	0,60
4. Las unidades en un gran porcentaje no alcanzan a llegar a tiempo.	0,10	1	0,10
TOTAL	1,00		2,90

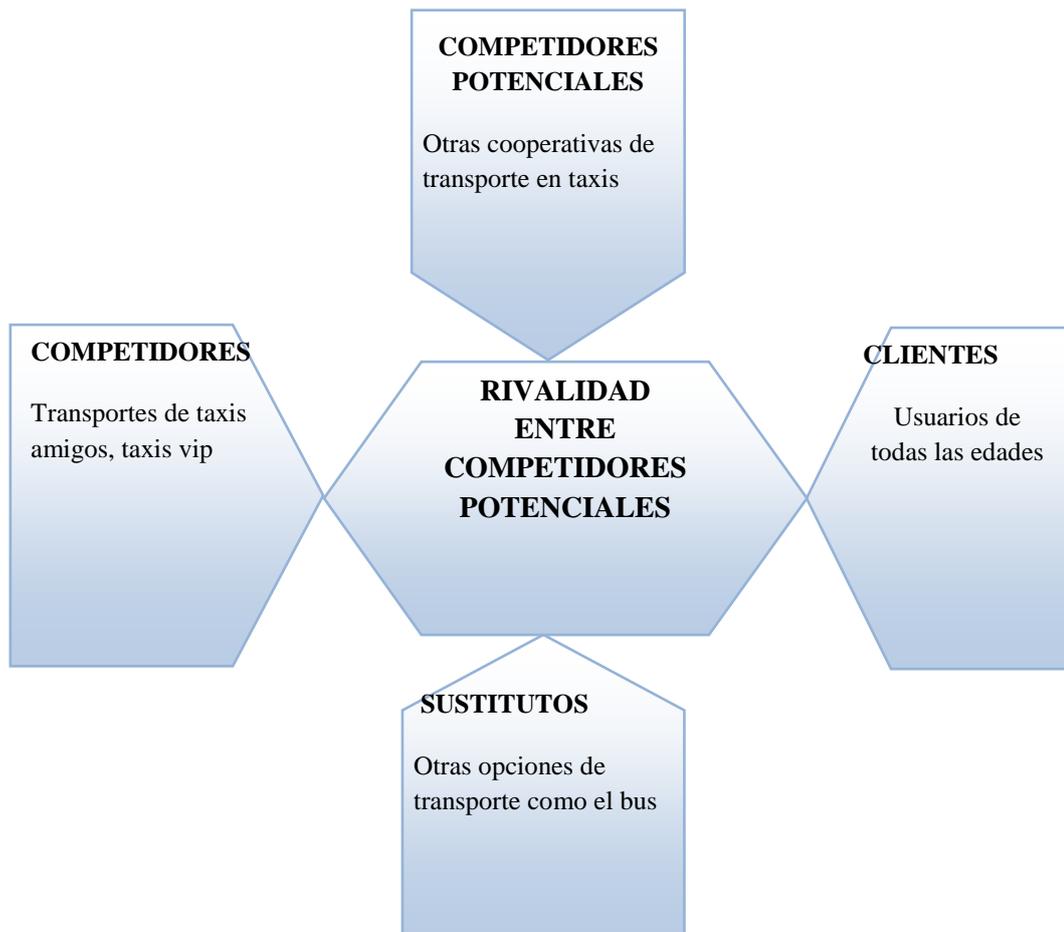
Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

La matriz muestra un total ponderado de oportunidades con 3,25 lo que indica que está respondiendo de manera excelente con las estrategias y un total ponderado en las amenazas de 2,90 minimizando los posibles efectos negativos de la Cooperativa de Transporte en Taxis en “Villingota”.

4.3.8.4 Análisis de Porter

GRÁFICO 40 Análisis de Porter



Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

En el análisis de Porter se detalla la rivalidad entre competidores potenciales; es decir, la competitividad entre las cooperativas de taxis existentes en el cantón Salinas, además de los denominados taxis amigos, llamados también piratas o los taxis vip. El servicio se ofrece a todas las edades y géneros. De igual forma existe un medio sustituto que transporta pasajeros, siendo los buses que realizan diferentes recorridos. Permitiendo relacionar los diferentes medios que se dedican a esta actividad y que la eligen los usuarios para transportarse.

4.3.8.5 Matriz de Perfil Competitivo

CUADRO 21 Matriz de Perfil de Competitividad

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	Cooperativa de Taxis "Villingota"		Cooperativa de Taxis Brisa Azul		Cooperativa de Taxis Puerto Anconcito	
		CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Calidad de servicio	0,20	3	0,60	2	0,40	3	0,60
Publicidad	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Lealtad de usuarios	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Competitividad de pasajes	0,20	2	0,40	4	0,80	3	0,60
Satisfacción de usuarios	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Dirección de oficina	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80
TOTAL	1,00		3,20		3,10		3,30
<p>Nota: 1=Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal. 2) Según indica el puntaje de valor total de 3,10 el competidor de la Cooperativa de Taxis Brisa Azul es más débil. 3) Para simplificar, sólo se incluyen seis factores importantes para el éxito; aun cuando estos son insuficientes para llevarlos a cabo.</p>							

Fuente: Cuestionarios

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

Se puede observar que la calidad de servicio, publicidad, competitividad de pasajes y dirección de oficinas son factores fundamentales para el éxito, tal como indican con un valor de 0,20. En cuanto a publicidad las tres cooperativas indican una calificación de 4, lo que significa que están en una posición superior.

La Cooperativa de Taxis Brisa Azul es la más débil de las tres que se tomaron como muestra, teniendo un valor de 3,10. Pero cabe mencionar que no porque reciba una calificación de 3,10 y otra de 3,20 la interpretación en la matriz de perfil competitivo, no significa que la segunda cooperativa es 10% mejor que la tercera. En este caso se plantean objetivos para asimilar y evaluar la información de manera significativa, con la finalidad de apoyar en la toma de decisiones para efectuar la propuesta planteada.

4.3.8.6 Cuadro de Mando Integral - CMI

Para la elaboración del cuadro de mando integral se toman en consideración las perspectivas tales como: el área financiera, clientes, procesos internos y la innovación y aprendizaje, luego en cada una de ellas se planteo estrategias que permitirán el mejoramiento de las mismas, de igual manera los objetivos estratégicos con los que se apoyaran para el cumplimiento, en conjunto con los indicadores que serán los que se encargarán de medir el alcance en la ejecución, asimismo las metas que son las que se pretenden conseguir en un límite de tiempo, además de las acciones que se tomarán para lograr el éxito de los aspectos ya mencionados, lo cual harán posible para alcanzar el propósito la directiva de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”.

CUADRO 22 Cuadro de Mando Integral

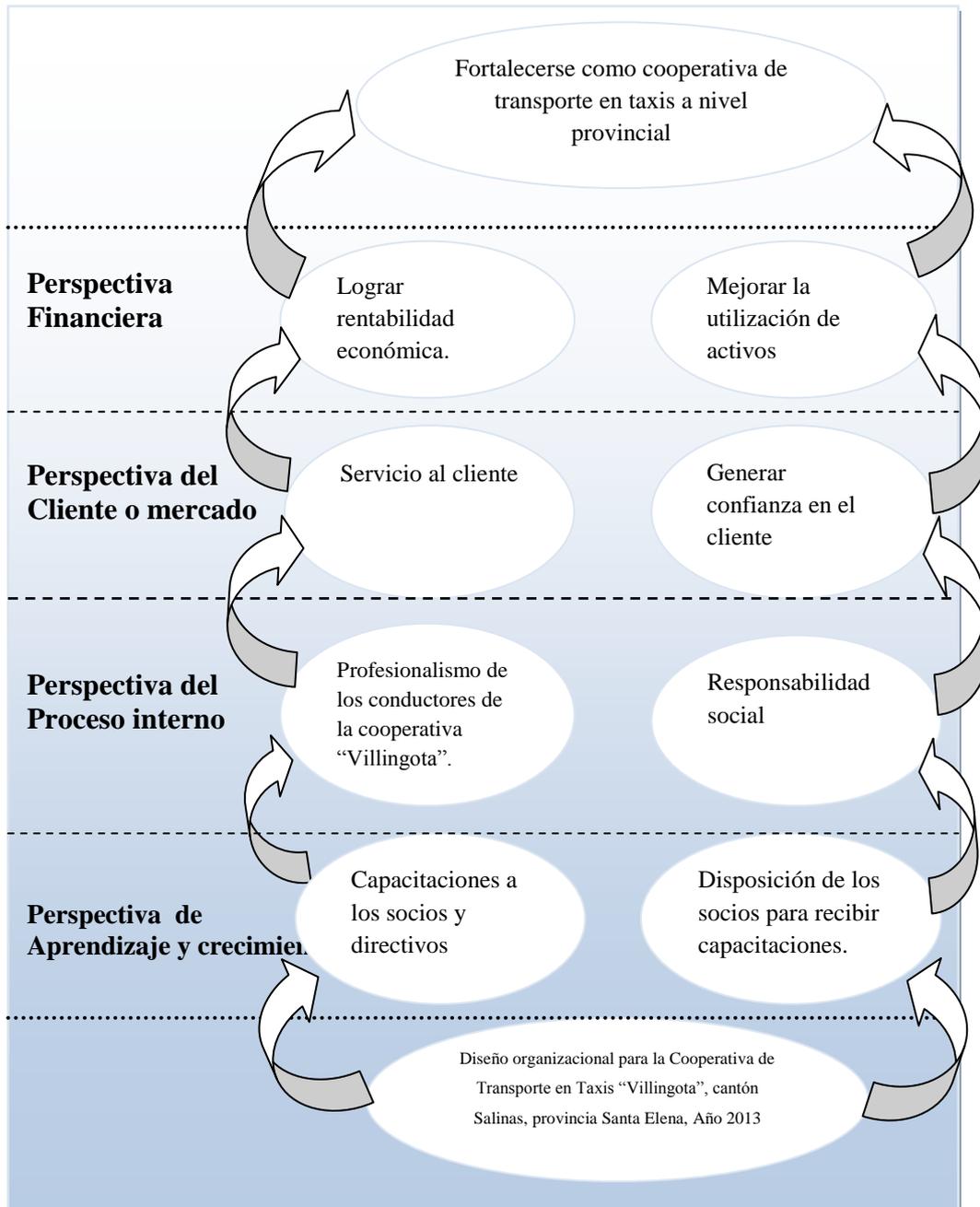
Perspectivas	Mapa estratégico	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones
Financiera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr rentabilidad económica. 2. Mejorar la utilización de activos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de la rentabilidad de la Cooperativa “Villingota. 2. Conseguir que todos los socios paguen sus cuotas mensuales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimización de recursos innecesarios. 2. Evolución de la Cooperativa “Villingota” 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener ingresos notables para una mejor calidad de vida de los socios y una oficina propia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar actividades en conjunto con los socios para obtener ingresos. 2. Proyectar actividades y estrategias
Clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio al cliente. 2. Generar confianza en el cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perfeccionar el servicio a los usuarios. 2. Satisfacer a los usuarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lealtad de usuarios. 2. Comunicación con los usuarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar un equipo de trabajo bajo los parámetros de la excelencia en atención y servicio al cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer estrategias para dar notoriedad al servicio que ofrece la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”.
Procesos internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionalismo de los conductores de la Cooperativa “Villingota”. 2. Responsabilidad social 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disposición de los conductores. 2. Programación de actividades a realizarse 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de políticas y estrategias. 2. Sugerencia de ideas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecerse como Cooperativa de Transporte en Taxis con excelente renombre, logrando ejercer las funciones y responsabilidades de cada socio. 2. Mejorar el sentido de pertenencia de los socios y darse a conocer a nivel provincial. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurrir a conocimientos según dicte la ley. 2. Trabajo en equipo.
Innovación y aprendizaje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitaciones a los socios y directivos. 2. Disposición de los socios para recibir las capacitaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitaciones en atención al cliente, recursos humanos y mecánica básica. 2. Trabajar en equipo y liderazgo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de usuarios de la Cooperativa “Villingota”. 2. Fortalecimiento en el servicio de taxis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación permanente para todos los socios de la cooperativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar seguimiento a los directivos de la cooperativa. 2. Frecuencia de capacitaciones en temas de interés.

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

4.3.9 Mapa de Estrategias

CUADRO 23 Mapa de Estrategias



Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis "Villingota"

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

El mapa de estrategias para la Cooperativa de Transporte en Taxis "Villingota", se utiliza para informar, comunicar a los socios las estrategias programadas en cada una de las perspectivas.

4.3.10 Matriz de Ejecución de Estrategias, Dimensiones de Éxito y Fracaso de la Organización

CUADRO 24 Matriz de Ejecución de Estrategias, Dimensiones de Éxito y Fracaso de la Organización

	Ingeniería estratégica	Anarquía Estratégica	Ejecución intraemprendedora
Diseño de la Estrategia	Intervención de los consejos administrativos y vigilancia además del gerente y la asesora.	Parte de la asamblea de la cooperativa desconocen las tácticas explicadas.	Participación completa de los socios de la cooperativa logrando progresar.
Proceso administrativo	Plasmar las estrategias apropiadas de acuerdo a las insuficiencias de la cooperativa.	Insuficiencia motivación para tomar decisiones de parte de los socios en los cambios de directiva.	Colaboración de los interesados con abarcar todos los aspectos relacionados al funcionamiento de la asociación para formar las estrategias
Medidas del desempeño	El presidente del consejo de administración en conjunto con el gerente de la cooperativa inspeccionará el desempeño de las acciones.	Carencia de registro de control carreras.	La consecución de las estrategias es responsabilidad de integrantes de la cooperativa.
Cultura	Establecer sentido de pertenencia a la cooperativa logrando cultura y clima organizacional.	Falta de empeño para efectuar la propuesta.	Acatamiento de las estrategias, planes de acción y metas por parte de los socios y directivos

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

La matriz de ejecución de estrategias muestra tres características de escenarios que se pueden presentar al momento de utilizar una de las estrategias en la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”.

4.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL

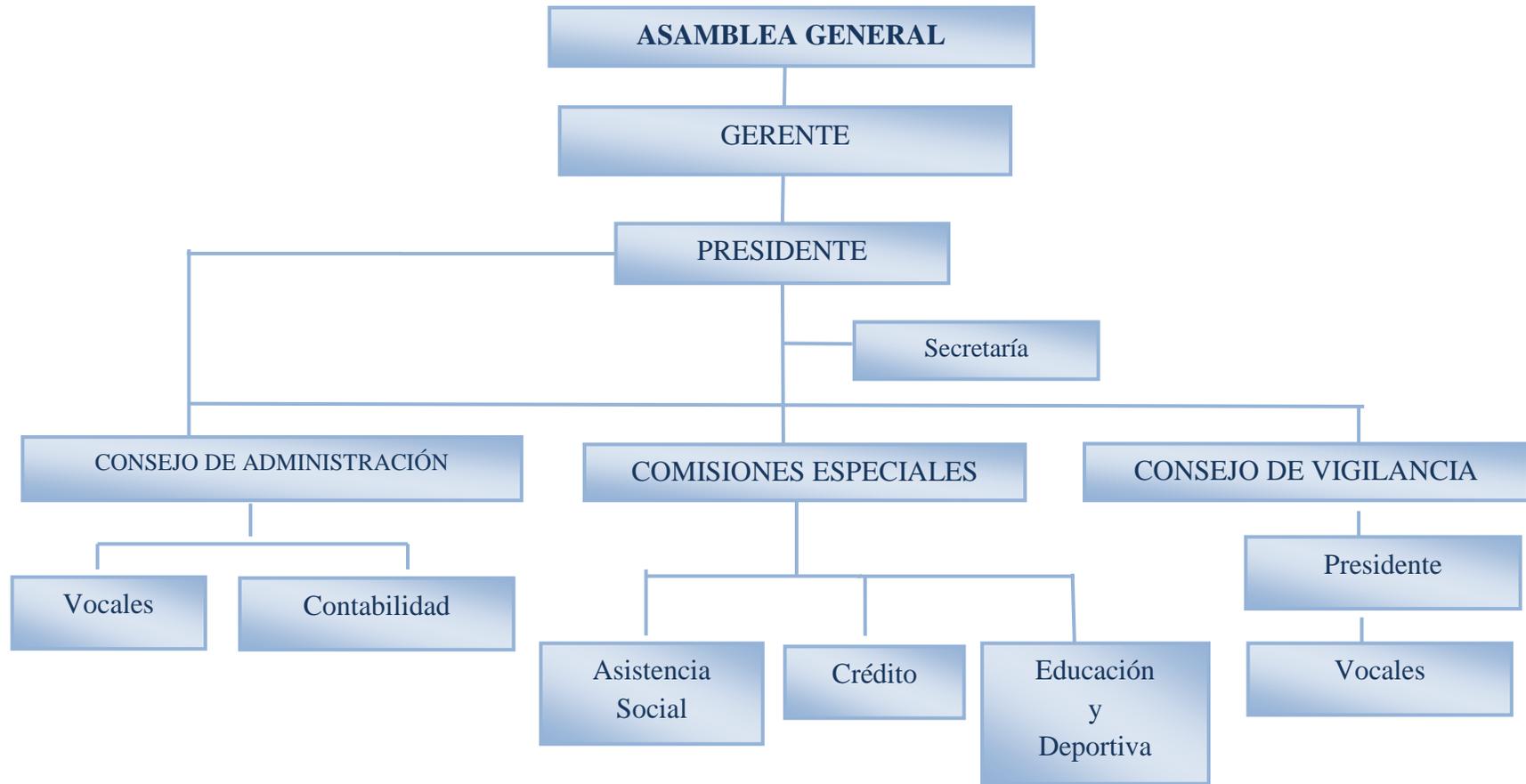
La Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” está conformada por una asamblea general, la cual la integran 33 socios calificados, 14 de ellos empezaron con la cooperativa y los 19 restantes hicieron su ingreso luego de haber cumplido los requerimientos establecidos por la ley de cooperativas y en los estatutos de la organización.

Además cabe recalcar que en el mismo capítulo hace referencia a los requerimientos del Plan del Buen Vivir que la cooperativa cumple con el estado como son el de mejorar la calidad de vida de la población, en este caso serían en gran parte a los socios; que además les garantiza el trabajo estable, justo, digno en su diversidad de formas perteneciendo a la cooperativa; también establece un sistema económico social solidario y sostenible para su bienestar.

4.4.1 La Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la cooperativa de transporte en taxis está estructurada en gerente de la entidad, presidente del consejo de administración con sus respectivos vocales y presidente del consejo de vigilancia igualmente con sus respectivos vocales, asimismo el presidente del consejo de vigilancia es el presidente general de los dos consejos mencionados anteriormente. Además una secretaria y comisiones especiales en asistencia social, crédito y educación deportiva. A continuación se muestra la estructura organizacional.

GRÁFICO 41 Estructura Orgánica



Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis "Villingota"

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

4.4.2 Forma Estructural

Para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” su principal objetivo era tener una oficina propia, porque funcionaba en la casa del presidente de la cooperativa, pero ahora alquilan y están amoblando el local, el siguiente objetivo de la institución es brindar capacitaciones a sus socios y directiva, además de ser reconocidos en la provincia de Santa Elena; a pesar de tener poco tiempo operando, tiene otros objetivos los cuales irá cumpliendo de acuerdo a su desarrollo.

Para esto la cooperativa cuenta con ventajas que puede aplicar como:

- 1. Predisposición para capacitaciones en temas de interés:** los socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” están dispuestos a recibir capacitaciones en temas relacionados en el área de servicio y atención al cliente, relaciones humanas y mecánica básica con las respectivas planificaciones.
- 2. Funciones asignadas:** la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” tiene asignados sus deberes, funciones y atribuciones de acuerdo a las áreas correspondientes sean estas tanto para los integrantes del consejo de administración y las del consejo de vigilancia.
- 3. Clima organizacional:** mejorar el ambiente laboral de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” para un rendimiento efectivo.
- 4. Comunicación efectiva:** es fundamental que exista comunicación entre los socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” para que no existan inconvenientes o mal entendidos.

4.4.3 Elementos de la Estructura Organizacional

- 1. Núcleo de Operaciones:** concierne a todos los socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” en el servicio que ofrecen, además de la capacitación y preparación como choferes profesionales con responsabilidad para brindar servicios satisfactorios a los usuarios con eficacia y eficiencia.
- 2. Ápice Estratégico:** la directiva de la cooperativa; es decir, los consejos de administración y vigilancia están a cargo de hacer cumplir las metas y objetivos por parte de todos los socios, al igual de preparar las asambleas generales realizadas mensualmente y una vez a la semana reunión de consejos.
- 3. Línea Media:** en esta área se relacionan las autoridades de nivel superior con las de nivel inferior, vinculando el núcleo de operaciones con el ápice estratégico e implica la comunicación en todas las áreas departamentales de la organización
- 4. Staff de Apoyo:** los socios de la cooperativa necesitan trabajar más en unión para el logro de las proyecciones y planificaciones anuales, consiguiendo los propósitos para ellos mismos y no dejarse de la competencia.

4.4.4 Manual de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

El manual aplicado en esta propuesta es por su contenido, debido a que se detallan las funciones, las políticas y los procedimientos respectivos de la cooperativa, asimismo se refiere a la organización.

4.4.4.1. Distribución de Funciones y Responsabilidades

CUADRO 25 Asamblea General

ASAMBLEA GENERAL
<p>Descripción del cargo:</p> <p>La asamblea general de socios no tiene ninguna función en el área administrativa; pero tiene obligaciones y deberes en el área operacional y es la encargada de elegir los órganos centrales de dirección, como son: consejo de administración, consejo de vigilancia.</p>
<p>Deberes y Atribuciones de la Asamblea</p> <ul style="list-style-type: none">a) Aprobar y reformar los presentes estatutos, así como su reglamento interno.b) Aprobar el plan de trabajo de la cooperativa y el presupuesto.c) Autorizar la adquisición de bienes, la enajenación o gravamen total o parcial de ellos con sujeción a la ley vigente y su reglamento.d) Conocer los estados financieros, por lo menos semestralmente y los informes relativos a la marcha de la cooperativa, aprobarlos o rechazarlos.e) Decretar la distribución de los excedentes o utilidades de conformidad con la ley de reglamento general vigente y el presente estatuto.f) Elegir y remover con causa justa a los miembros del consejo de administración y vigilancia, comisiones especiales y cualquier otro delegado que deba designar la cooperativa ante entidades de integración de la cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria.g) Remover con causa justa de sus funciones al gerente de la cooperativa.h) Acordar la disolución de la cooperativa su función con otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración de la cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria.

- i) Autorizar la emisión de los certificados de aportación.
- j) Resolver la apelación sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o cualquiera de los organismos de la cooperativa.
- k) Cumplir con las demás obligaciones y ejercer los demás derechos contemplados en la ley, reglamento general, resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular, el presente estatuto y los reglamentos internos que se dictaren.

Para el desarrollo de la cooperativa son fundamentales los consejos administrativos y vigilancia.

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

CUADRO 26 Área de Gerencia

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo: Gerente de la Cooperativa	Supervisado por: Asamblea General
Departamento: Gerencia	Supervisa a: Consejo de Administración - Consejo de Vigilancia
<p>Descripción del cargo:</p> <p>El gerente general es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, será designado por el consejo de administración, siendo de libre designación y remoción, siendo el responsable de la gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la ley, su reglamento y el presente estatuto social de la cooperativa. En caso de ausencia temporal le subrogará quien designe el consejo de administración, el subrogante deberá cumplir con los mismos requisitos exigidos para el titular.</p>	

Atribuciones y Deberes

- a) Representar judicial y extraordinariamente a la cooperativa.
- b) Organizar y dirigir la administración interna de la cooperativa conforme a las disposiciones emitidas por el consejo de administración y la asamblea general.
- c) Realizar las inversiones y gastos acordados por la asamblea general o consejo de administración.
- d) Elaborar los temas para nombramientos de empleados que deban manejar fondos de la cooperativa.
- e) Asistir a las sesiones del consejo de administración con voz informativa cuando fuere convocado.
- f) Elaborar, actualizar y mantener bajo su cuidado y custodia los inventarios de bienes de la entidad.
- g) Suscribir con el presidente los certificados de aportación; y,

Cumplir con el contrato y las demás obligaciones y ejercer los derechos contemplados en las leyes

Capacidades requeridas:

Aptitudes Psicotécnicas: capacidad de análisis y de escucha, liderazgo, comprensión numérica, sentido de justicia e imparcialidad.

Capacidades: mando, organización, trabajo en equipo y buen trato.

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

CUADRO 27 Presidente de la Cooperativa

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo: Consejo de Administración	Supervisado por: Gerente
Departamento: Consejo de Administración	Supervisa a: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”
Descripción del cargo: El presidente del consejo de administración lo será también de la cooperativa y de la asamblea general, será designado por el consejo de administración de entre sus miembros, ejercerá sus funciones dentro cuatro años y no podrá ser reelegido. Tiene voto dirimente cuando el consejo de administración tenga número par.	
Atribuciones y Deberes <ul style="list-style-type: none"> a) Presidir las asambleas generales y las reuniones del consejo de administración y orientar las discusiones. b) Informar a los socios sobre la marcha de la cooperativa. c) Convocar a las asambleas generales ordinarias y extraordinarias a las reuniones del consejo de administración. d) Abrir con el gerente las cuentas bancarias, firmar, endosar y cancelar cheques. e) Suscribir con el gerente los certificados de aportación. f) Dirimir con su voto los empates en las votaciones de las asambleas generales. g) Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa; y, h) Firmar la correspondencia de la cooperativa. 	
Capacidades requeridas: Aptitudes Psicotécnicas: capacidad de análisis y de escucha, comprensión numérica, sentido de justicia e imparcialidad. Capacidades: mando, organización, trabajo en equipo y buen trato.	

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

CUADRO 28 Área del Consejo de Administración

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo:	Supervisado por:
Consejo de Administración	Gerente
Departamento:	Supervisa a:
Consejo de Administración	Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”
Descripción del cargo:	
<p>Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estar integrado por un mínimo de tres y máximo de nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en asamblea general en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.</p> <p>Los vocales durarán cuatro años en sus funciones, gestiones y actividades, el mismo que no podrán ser reelegidos hasta después de un periodo de elección.</p> <p>Los miembros del consejo de administración serán suspendidos de sus funciones en caso de no concurrir a tres sesiones consecutivas de consejo y en su lugar reemplazará el vocal suplente en su orden de elección.</p> <p>El consejo podrá destituir a su presidente cuando faltar a tres sesiones consecutivas sin justificación alguna o cuando hubiesen violado disposición legal, estatutaria o reglamentaria. Se mantendrá y entrará en funciones el vocal siguiente como presidente en el orden que fue elegido.</p>	
Atribuciones y Deberes	
<ul style="list-style-type: none"> a) Nombrar al gerente de la cooperativa. b) Nombrar al secretario de la cooperativa c) Nombrar y remover al gerente y a los empleados de la entidad con causa justa. 	

- d) Elaborar el proyecto de reglamento Interno de la cooperativa y su reforma, para someterlo a consideración de la asamblea general para su aprobación.
- e) Conocer los estatutos financieros y los informes relativos a la contabilidad.
- f) Sancionar a los socios, de conformidad con el reglamento interno de la entidad.
- g) Fijar las cauciones que deba rendir tanto el gerente como los empleados que manejen fondos de la cooperativa.
- h) Autorizar los contratos que según el reglamento interno, le corresponda en atención a la cuantía de los mismos.
- i) Aceptar o rechazar las solicitudes de admisión o retiro de los socios.
- j) Resolver las sanciones de los socios, de acuerdo al reglamento interno.
- k) Autorizar las transferencias de los certificados de aportación.
- l) Elaborar el proyecto de reforma de los presentes estatutos para conocimiento y aprobación de la asamblea general.
- m) Sesionar una vez cada ocho días, en forma ordinaria y extraordinaria cuantas veces sea necesario.
- n) Dictar las medidas administrativas para la mejor marcha de la entidad.
- o) Cumplir todas las obligaciones y ejercer todos los derechos consignados en las leyes.
- p) Elaborar cada año el presupuesto de la cooperativa.
- q) Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, estatutos y resoluciones de la asamblea general.
- r) Establecer las normas relacionadas con los prestamos tipos de interés, plazos, motos, garantías.

Capacidades requeridas:

Aptitudes Psicotécnicas: capacidad de análisis y de escucha, comprensión numérica, sentido de justicia e imparcialidad.

Capacidades: mando, organización, trabajo en equipo y buen trato.

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

CUADRO 29 Área del Consejo de Vigilancia

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo: Consejo de Vigilancia	Supervisado por: Presidente de Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota
Departamento: Consejo de Vigilancia	Supervisa a: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”
<p>Descripción del cargo:</p> <p>Es el órgano de control interno de las actividades económicas que sin injerencia e independiente de la administración, responde a la asamblea general; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en asamblea general en votación secreta de acuerdo a lo establecido en el reglamento de Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario.</p> <p>Los vocales durarán en sus funciones cuatro años y no podrán ser reelegidos hasta después de un periodo de elección.</p> <p>Los miembros del consejo de vigilancia serán suspendidos de sus funciones en caso de no concurrir a tres sesiones consecutivas de consejo y en su lugar se remplazará el vocal suplente en su orden de elección.</p> <p>El consejo podrá destituir a su presidente cuando este faltare a tres sesiones consecutivas sin justificación alguna o cuando hubiesen violado disposición legal, estatutaria o reglamentaria. Se mantendrá y entrará en funciones el vocal siguiente como presidente en el orden que fue elegido.</p>	

Atribuciones y Deberes

- a) Supervigilar las inversiones económicas de la cooperativa.
- b) Controlar la elaboración de la contabilidad.
- c) Conocer de los estados financieros semestrales y presentar el informe correspondiente para conocimiento de la asamblea general.
- d) Conocer y elaborar informes sobre las relaciones de los socios en contra de los consejos o gerencia de la entidad.
- e) Vetar con causa justa las inversiones que no hayan sido aprobadas por la asamblea general.
- f) Dar el visto bueno o vetar las negociaciones que graven los bienes sociales.
- g) Ejercer las demás facultades y cumplir las obligaciones emanadas de las leyes pertinentes.
- h) Sesionar cuando menos una vez por semana.

Capacidades requeridas:

Aptitudes Psicotécnicas: capacidad de análisis y de escucha, comprensión numérica, sentido de justicia e imparcialidad.

Capacidades: mando, organización, trabajo en equipo y buen trato.

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

CUADRO 30 Área de Secretaria

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo: Secretaria	Supervisado por: Presidente de Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”
Departamento: Secretaria	Supervisa a: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”
<p>Descripción del cargo:</p> <p>El puesto de una secretaria demanda de conocimientos adecuado de las técnicas y procedimientos de oficina, atención al cliente y de relaciones humanas. Este cargo involucra elaborar funciones frecuentes y casuales de la cooperativa, además de responder a las necesidades del área contable.</p>	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Llevar los libros de actas de la asamblea general y del consejo de administración. b) Tener la correspondencia al día. c) Certificar con su firma los documentos de la cooperativa. d) Llevar el registro de los socios. e) Desempeñar otros deberes que le asigne el consejo de administración siempre que no violen las disposiciones de la ley y reglamento general de cooperativas y el presente estatuto; y, f) Conservar ordenadamente el archivo 	
<p>Capacidades requeridas:</p> <p>Aptitudes Psicotécnicas: capacidad de atención, de escucha y retentiva.</p> <p>Capacidades: digitación, organización, trabajo en equipo y buen trato.</p>	

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

CUADRO 31 Área de Contabilidad

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo: Contabilidad	Supervisado por: Gerente y Presidente de la Cooperativa
Departamento: Contabilidad	
Descripción del cargo: Será el encargado de obtener los fondos y suministros de las cuotas a través de los estados financieros y administrativos que se utilizarán en el recurso económico para el desarrollo y funcionamiento de la cooperativa, con el fin de lograr los objetivos económicos y obtener una mayor posibilidad de incremento de rentabilidad.	
Funciones* <ul style="list-style-type: none"> a) Elaboración de presupuestos que revelen la situación económica y financiera de la cooperativa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto nivel de credibilidad y seguridad. b) Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para uso de la gerencia. c) Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, préstamos, descuentos, entre otros. 	
Capacidades requeridas: Aptitudes Psicotécnicas: capacidad de análisis de estados financieros, comprensión numérica, sentido de honradez. Capacidades: mando, organización, trabajo en equipo y buen trato.	

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

CUADRO 32 Área de Comisiones Especiales

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo: Comisiones especiales.	Supervisado por: Consejo de Administración
Departamento: Comisiones especiales.	
Descripción del cargo: Comisión de Educación y Deporte La comisión de educación y deportes tendrá a su cargo todo lo relacionado a la capacitación de los socios y sobre leyes que tengan que ver con las actividades de la misma. Así también organizará y fomentará actos deportivos. Comisión de Crédito Esta comisión es primordial para la cooperativa porque de él depende la utilización del activo, el cual genera ingresos y cuyo objetivo es intervenir en todas las solicitudes de crédito de los socios. Comisión de Asistencia Social La comisión de asistencia social velará por el bienestar de los socios, actuando en la tramitación de los documentos necesarios para el cobro del seguro, en casos de enfermedad o accidente que implique la salud o la vida del socio, muerte o incapacidad temporal o permanente, se deberá establecer mecanismo y proyectos para el efecto que deberán ser aprobados por el consejo de administración dentro de sus facultades con el visto bueno del consejo de vigilancia o de asamblea general.	

Funciones y atribuciones de la Comisión de Crédito:

- a) Reuniones una vez por semana.
- b) Conocer las soluciones de préstamo de los socios, tomando en consideración la cuantía de los fondos disponibles para este objetivo y las normas que impartiere en consejo de administración.
- c) Determinar en caso de dictamen favorable, la garantía que el socio beneficiario deba prestar a favor de la cooperativa.
- d) Presentar semestralmente un informe a la asamblea general y mensualmente al consejo de administración sobre el monto de las operaciones de crédito que hubiere autorizado y formular las recomendaciones que fueran necesarias para el desarrollo y fortalecimiento de la cooperativa.

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

4.4.5 Sistema de Información y Control

4.4.5.1. Sistema de Información

El sistema de información de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” interrelaciona las actividades con los usuarios a través de una recolección de datos para captar, clasificar, recopilar, elaborar, almacenar y distribuirla para una toma de decisiones en el área operativa y administrativa. Además determina los conocimientos del servicio que brindan a la provincia de Santa Elena con una excelente estructura alineada a la planificación, organización, evaluación y control de las actividades de la cooperativa.

4.4.5.2. Sistema de Control

El sistema de control superior ó de gestión, de alguna manera responde a la carencia de información estratégica para la asamblea general, mediante instrumentos competentes para tal propósito.

Además se genera una recapitulación informativa constante que contiene información relevante para la administración de la cooperativa. Normalmente este sistema de control incluye gráficos, comparaciones de resultados anteriores y presentes, indicadores de la actividad y observaciones destacados.

4.4.6 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es sustancial para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, porque mediante los establecimientos de ética, valores, principios y estrategias de políticas organizacionales establecen la gestión operativa y administrativa de la cooperativa, podrán definir la estructura organizacional cumpliendo con los propósitos y objetivos planteados.

Las relaciones interpersonales entre los socios de la cooperativa son buenas, por lo que es un aspecto importante para la cultura organizacional, pero no es suficiente porque para lograr los objetivos planteados, ellos deben estar motivados para cooperar, involucrarse y conseguir los resultados esperados.

La Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” deberá establecer los valores y políticas con los que se enfrentará al mercado competitivo de transporte y a posibles clientes, definiendo las metas y objetivos proyectados para ofrecer un servicio de calidad y eficiente.

4.4.6.1. Valores

Los valores son parte fundamental de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” de manera que es la forma en que demuestran el comportamiento y desempeño cada uno de los socios, por lo que se detallan a continuación los valores organizacionales de la cooperativa:

1. **Responsabilidad.**-desempeño de cada uno de los socios en las obligaciones correspondientes, en las funciones asignadas y tomar decisiones para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la cooperativa.
2. **Respeto.**- considerar el respeto mutuo entre compañeros tanto en lo laboral como en lo personal, además cumplir con las leyes y reglamentos en conjunto con las políticas.
3. **Compañerismo.**- gestionar la integración entre socios y esfuerzos para el logro de los objetivos, obteniendo de esta manera comunicación integral entre todos.
4. **Ética.**-lograr un excelente comportamiento con la cooperativa y con los usuarios para conseguir un mejor desempeño.
5. **Trabajo en Equipo.**-integrar el trabajo en equipo para un resultado eficiente y satisfactorio, logrando de esta manera cumplir con los objetivos propuestos por la cooperativa.
6. **Puntualidad.**- cumplir con los requerimientos y pagos establecidos por la cooperativa, además de otras obligaciones.
7. **Comunicación.**- impartir a los socios toda la información con tiempo para evitar confusiones y cumplir.

4.4.7 Políticas de Recursos Humanos e Incentivos

Las políticas son expresiones que se adquieren por esencia de normalizar las gestiones a efectuar. Obtienen una gran importancia, de manera que establece ante una acción en la pauta que se comprometerá alcanzar de acuerdo al nivel o área en la que aplique. Por consiguiente, las políticas de recursos humanos de la cooperativa son las siguientes:

1. Se conservarán las reuniones con el consejo administrativo y consejo de vigilancia a fin de determinar e impulsar la integración de los socios, así como conocer los inconvenientes que puedan concurrir con la atención a los clientes.
2. Comunicación constante para conocer las expectativas de los usuarios.
3. La jornada de labor de los socios es de 8 horas de lunes a domingo.
4. Se programarán capacitaciones constantemente a los todos los socios.
5. Presentarse a todas las reuniones que disponga la asamblea.
6. Se cobrará el 5% por préstamo a los socios que tuviera algún tipo de calamidad doméstica.
7. Se sancionará con una multa económica de \$ 25,00 en caso que se determine que el conductor del vehículo conduce en estado etílico.
8. Presentar informes, estados de resultados de gastos anuales.

4.4.8 Vínculos Interorganizacionales

La Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” posee vínculos interorganizacionales con diversas entidades del estado que se dedican a la actividad del transporte como son las siguientes:

1. **Agencia Nacional de Tránsito:** es el lugar en el que las cooperativas realizan los respectivos trámites, que pueden ser: permisos de operación, pago de multas; entre otros, además de capacitaciones en el área que les compete.
2. **Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial:** se encarga de organizar, planificar, regular el control terrestre con el objetivo del bienestar de los conductores y de sus bienes.
3. **Banco Guayaquil:** entidad donde la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” tiene cuenta de ahorro y realiza los depósitos de las cuotas pagadas por los socios.
4. **Ministerio de Inclusión Económica y Social:** realizan los trámites de la directiva en caso de cambio entre de socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”.
5. **Superintendencia de Compañías:** las cooperativas de transporte en taxis está legalmente registrada, operando para el beneficio de la misma.

4.5. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD

Mediante la propuesta de un diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” se contempla la posibilidad de obtener resultados efectivos, que surga un enlace entre metas y valores de la cooperativa, favoreciendo de esta manera a encaminar al cumplimiento de la misión y visión.

Para obtener resultados de la propuesta se ha tomado como referencia la efectividad de recursos externos, efectividad de sistemas internos y efectividad técnica que son los medios en que la cooperativa opera, administra e inspecciona las áreas en las que evita inconvenientes o controversias y que además se involucran las metas y valores.

Los resultados de efectividad que se obtendrán a corto plazo serán positivos de manera que la cooperativa los pueda llevar a cabo, logrando el éxito esperado.

CUADRO 33 Efectividad de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Enfoque	Descripción	Metas	Valores	Dirección estrategia
Enfoque de recursos externo	Inspeccionar las áreas externas que conciernen a la cooperativa	Organizar un equipo de trabajo bajo los parámetros de la excelencia en atención y servicio al cliente.	Ética Respeto	<p>Misión: Brindar seguridad y servicio excelente a los usuarios del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, con vehículos totalmente equipados, demostrando responsabilidad y honestidad acatándose al régimen de las normas, leyes, políticas y reglamentos de los organismos de control.</p> <p>Visión: Liderar en el mercado la participación de transporte en taxis privado del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, con unidades competentes promoviendo un ambiente de compromiso con el equipo de trabajo basado en el mejoramiento continuo del servicio e integridad, mediante la innovación y la atención al cliente de forma eficaz, eficiente y efectivo.</p>
Enfoque de sistemas internos	Interés por la cooperativa en cambios positivos en las actividades que desempeñen.	Fortalecerse como cooperativa de transporte en taxis con excelente renombre, logrando ejercer las funciones y responsabilidades de cada socio. Mejorar el sentido de pertenencia de los socios y darse a conocer a nivel provincial.	Puntualidad Compañerismo Comunicación	
Enfoque técnico	Fomentar nuevos conocimientos por medio de capacitaciones a los socios para un mejor servicio.	Capacitación permanente para todos los socios de la cooperativa	Trabajo en equipo Responsabilidad	

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

4.6. PRESUPUESTO

Para la consecución de la propuesta del diseño organizacional la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” es esencial que efectúe ciertos egresos para el cumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas anteriormente, regenerando cambios en el mejoramiento a nivel interno y externo de la cooperativa.

En el primer presupuesto se tomó en consideración los egresos de tres meses de recolección de información para la elaboración de la tesis por lo que se divide en recursos como: institucional, humanos, materiales, equipos, los gastos de implementación e investigación y otros gastos con un total de \$ 3.450,00 con tiempo de duración de tres meses.

El segundo presupuesto planteado es una estimación de los egresos financieros de la cooperativa, entre los cuales se especifican los sueldos al gerente, secretaria y presidente, asimismo el costo del arriendo del local, otros gastos como la luz, agua, teléfono e internet, gastos tributarios, viáticos y movilización para capacitaciones de algún representante de la institución, de igual manera se tiene dinero extra para los imprevistos que puedan suceder en el transcurso anual.

Los ingresos de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” son las cuotas que cada socio aporta mensual un valor de \$50,00 lo que anualmente se hace un total de \$19.800,00 de ingresos y como egresos de todos los gastos que se hace un total aproximado de \$12.882,00.

Cabe mencionar que en el presupuesto que se detalla a continuación no se especifican los ingresos por multas que se asignan a los socios que no asisten a reuniones de las asambleas generales.

CUADRO 34 Presupuesto

<u>RECURSOS</u>	
INSTITUCIONAL	Económico \$ 3.450,00
Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”	
HUMANOS	
Consejos de Administración y Consejo de Vigilancia e Investigador.	
MATERIALES Y EQUIPOS	
PC de escritorio, Impresora, Cámara Digital, Tinta, Resmas, Anillados, Movilización.	

RECURSOS HUMANOS	N°	Denominación	Costo Unitario	Total
	1	Investigador	\$ 100,00	\$ 300,00
	2	Directiva	\$ 100,00	\$ 300,00
	SUBTOTAL			\$ 600,00

RECURSOS MATERIALES Y EQUIPOS	N°	Denominación	Costo Unitario	Total
	1	PC de escritorio	\$ 300,00	\$ 300,00
	1	Impresora	\$ 90,00	\$ 90,00
	2	Resmas de papel A4	\$ 4,00	\$ 8,00
	1	Cámara fotográfica digital	\$ 100,00	\$ 100,00
	3	Anillados	\$ 4,00	\$ 12,00
	SUBTOTAL			\$ 510,00

ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN E IMPLEMENTACIÓN	N°	Denominación	Costo Unitario	Total
	1	Diagnóstico situacional	\$ 100,00	\$ 100,00
	1	Propuesta	\$ 200,00	\$ 200,00
	4	Capacitaciones (atención al cliente, relaciones humanas, inglés y mecánica básica) \$10,00*33 socios	\$ 400,00	\$ 1.600,00
	1	Manual de organización y funciones	\$ 200,00	\$ 200,00
	3	Vallas (organigrama, misión visión)	\$ 60,00	\$ 180,00
	SUBTOTAL			\$ 2.280,00

OTROS	N°	Denominación	Costo Unitario	Total
	1	Movilización	\$ 20,00	\$ 60,00
	SUBTOTAL			\$ 60,00
TOTAL				\$ 3.450,00

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

INGRESOS			EGRESOS						
DETALLE	V. MENSUAL	V. ANUAL	RECURSOS HUMANOS				TOTALES		
Recursos Propios (\$50,00 mensuales por cada socio)	\$ 1.650,00	\$ 19.800,00	CANTIDAD	DENOMINACIÓN	V. MENSUAL	V. ANUAL	\$ 6.396,00		
			1	Retribución Gerente	\$ 170,00	\$ 2.040,00			
			1	Secretaria	163,00	1.956,00			
			1	Representación Presidente	200,00	2.400,00			
			GASTOS DE SERVICIOS BÁSICOS						\$ 1.080,00
			1	Agua	\$ 30,00	\$ 360,00			
			1	Luz	38,00	456,00			
			1	Teléfono e Internet	22,00	264,00			
			ARRIENDO						\$ 2.166,00
			1	Local (Depósito \$150,00)	\$ 168	\$ 2.166,00			
			OTROS GASTOS						\$ 3.240,00
			1	Gastos Tributarios y Anexos	\$ 10,00	\$ 120,00			
			1	Viáticos (\$20,00 a 80,00)		300,00			
			1	Movilización y Refrigerios	50,00	600,00			
1	Dietas a Consejos de Administración y Vigilancia	60,00	720,00						
TOTAL INGRESOS		\$ 19.800,00	TOTAL EGRESOS			\$ 12.882,00			

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis "Villingota"

Elaboración: Gardenia Elizabeth Mera Napa

CONCLUSIONES

- ❖ Mediante un análisis situacional realizado a la cooperativa se observó las oportunidades y fortalezas que posee y que deben ser aprovechadas, tales el caso de la satisfacción de los clientes y la imagen.
- ❖ La ejecución de un plan de acción superará la calidad en atención al cliente y se dará un servicio seguro.
- ❖ La directiva de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” mantiene una buena comunicación y desempeño en las actividades designadas por la asamblea.
- ❖ El contar con unidades nuevas y con equipamientos de seguridad hará que se desempeñe un mejor y ofrecer un servicio al cliente de manera efectiva y eficiente.
- ❖ Se identificó la predisposición de los socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” para asumir responsabilidades y ser parte de la directiva.

RECOMENDACIONES

- ❖ Satisfacer las necesidades que tienen los socios y usuarios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, aprovechando las fortalezas y oportunidades, implementando resultantes del análisis situacional.
- ❖ Programar capacitaciones a los socios de la cooperativa en temas relacionados al servicio prestado, con el fin de ser competitivos y ofrecer un servicio con seguridad, eficiencia y eficacia en la provincia en el medio de transportes.
- ❖ Planificar entre los socios turnos de 24 horas; es decir, que establezcan horarios de servicio de atención al cliente, según sea conveniente para cada uno de ellos.
- ❖ Fortalecer a todos los socios de la cooperativa con el direccionamiento estratégico para cumplir con la propuesta.
- ❖ Crear compromiso y coordinación con los socios de la cooperativa mediante la propuesta del diseño organizacional en las que se indican los niveles jerárquicos y las responsabilidades que ayudarán al desarrollo a futuro de la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCARAZ, R. Rafael (2011) Emprendedor de Éxito, Cuarta Edición, Mc Graw Hill.
- AMARU, Antonio Cesar (2009) Fundamentos de Administración “Teoría General y Proceso Administrativo”, Primera Edición, Pearson Educación.
- ARÃO, Sapiro - Chiavenato I. (2011) Planeación Estratégica “Fundamentos y Aplicaciones”, Segunda Edición, Mc Graw Hill.
- BERNAL, César (2010) Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales, Pearson-Educación, México.
- CAMACHO, Hugo & et. al. (2001) El Enfoque Del Marco Lógico Acción de Desarrollo y Cooperación.
- CARDOZO, Alejandro P. (2007) Administración Empresaria, Primera Edición, Grupo Tema.
- CHIAVETO, Idalberto (2007) Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, Mc Graw Hill.
- COULTER, / Robbins (2005) Administración, Octava Edición, Person Prentice-Hall.
- DAFT, L. Richard (2007) Teoría y Diseño Organizacional, Novena Edición, Cengage Learning, México.
- DON Hellriegel, & et. al. (2007) Comportamiento Organizacional, Décima, Edición Thomson.

- FERREL, O. C., & et. al. (2004) Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta edición, Mc Graw Hill.
- FRED, R. DAVID (2003) Concepto de Administración, Novena Edición, Pearson Educación.
- GILLI, Juan José, & et. al. (2007) Diseño Organizativo “Estructura y Procesos”, Primera Edición, Granica S.A.
- HERNANDEZ, Orozco C. (2007) “Análisis administrativos Técnicas y Métodos”, Editorial Euned.
- HITT, Michael, & et. al. Administración, Pearson Educación, México.
- KOONTZ, Harold, & et. al. (2007) Elementos de Administración “Un Enfoque Internacional”, Séptima Edición, Mc Graw Hill.
- LUSTHAUS, Charles, & et. al. (2007) Evaluación Organizacional “Marco para Mejorar el desempeño”
- MANTILLA, B. Samuel A. (2005) Control Interno “Informe Coso”, Cuarta Edición, Eco Ediciones.
- MEDINA, Castro Héctor (2009) Diseño de proyectos de inversión “Con el enfoque de Marco Lógico” M’ks Comunicación
- MÜNCH, Lourdes (2005) Planeación Estratégica “El Rumbo Hacia el Éxito” Trillas

- PAREDES, G. Wilson & et. al.(2011)Investigación Acción Rijabal, Primera Edición.
- RAMIREZ, C, Carlos (2002) Fundamentos de Administración Segunda Edición Ecoe Editorial
- SAINZ, De V. José María (2012) El Plan Estratégico en la Práctica, Segunda Edición, Alfa omega Grupo.
- SANTILLANA, G. Juan R. (2003) Establecimiento de Sistemas de Control Interno “La función de Contraloría”
- STEPHEN, P. Robbins & et. al.Administración, Décima Edición, Person Prentice-Hall.
- STEPHEN, P, & et. al. (2009) Comportamiento Organizacional Treceava Edición

OTRAS BIBLIOGRAFÍAS

- Manual de Editorial Vértice (2008) Impreso en España
- Barrios Hernández Dursun (2009), Diseño Organizacional Bajo Un Enfoque Sistémico Para Unidades Empresariales Agroindustriales, Tesis Publicada. Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín.
- Cardoza Díaz Verónica, et. al. Aplicación del Plan de Acción (2009) Perú.
- Labrada Sosa Ailed (2008), Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas (CITI), Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE), Cuba.
- Dirección General De Programación, Organización Y Presupuesto (2005), Guía Técnica Para La Elaboración De Manuales De Organización.
- Reyes R. Pablo Geovanny (2001) Diseño De Un Manual De Funciones Para El Sindicato Único De Obreros De La Ilustre Municipalidad Del Cantón Salinas, Provincia De Santa Elena 2011, UPSE, Santa Elena

DIRECCIONES WEB

- ❖ www.fedetaxisecuador.com/
- ❖ http://www.elcomercio.com/reportajes/taxismo-invade-calles-avenidas_0_501549905.html
- ❖ <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html#>
- ❖ <http://biblioteca.tribunaempresarial.com/administracionempresas>

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1 Socios fundadores de la cooperativa



Nº	Nombres	Número de cédula
1.	Bravo Tovar Sixto Roberto	0904990785
2.	Castillo Asencio Julio Eloy	0917249575
3.	Cruz Medina Carlos Eduardo	1801286046
4.	De La Cruz Coral Sergio Enrique	0916924228
5.	Jácome Vaca Galo Narciso	0500237763
6.	Magallanes Santos Virgilio	0908784150
7.	Medina Montesdeoca Héctor Fabián	1801948884
8.	Núñez Solís José Edilberto	1301660922
9.	Ortega Tigrero Leonardo Manual	0901960468
10.	Quiroz Zambrano José Roberto	1300969613
11.	Reinoso Cifuentes Jorge Ramiro	1801810183
12.	Reinoso Cifuentes Luis Fernando	1703261451
13.	Reyes Orrala Augusto Efraín	0911389690
14.	Robalino Cárdenas Laura Lucila	1801973965

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis "Villingota"

ANEXO 2 Resolución del Permiso de la Cooperativa de Taxis “Villingota”



RESOLUCIÓN N° 004-CPO-024-2011-UA-SE

**RESOLUCIÓN N° 004-CPO-024-2011-UA-SE
CONSESIÓN DEL PERMISO DE OPERACIÓN
UNIDAD ADMINISTRATIVA PROVINCIAL DE TRANSPORTE TERRESTRE,
TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL-SANTA ELENA
AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO**

CONSIDERANDO:

Que, la COOPERATIVA DE TRANAPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS “VILLINGOTA” N°. 014, obtuvo personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial N° 06108, emitido por la Dirección de Cooperativas del Litoral inscrito en el registro General de Cooperativas el 25 de Febrero del 2003;

Que, la COOPERATIVA DE TRANAPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS “VILLINGOTA” N° 014, mediante Resolución N°. 00295 del 29 de Julio del 2011 obtuvo la Reforma de Estatutos por cambio de domicilio, conforme consta en certificación N°. 9717-ASCG-IMIES-11.;

Que mediante Resolución N°. 014-RE-009-2011-ANT de Diciembre del 2011, se concede Informe favorable previo a la Reforma de Estatutos por cambio de denominación y domicilio a la COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS “VILLINGOTA” N°. 014.

Que cumplidos que fueron los requisitos legales de constitución jurídica la COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS “VILLINGOTA” N°. 014, solicita a este Organismo Provincial, con Ingreso N° 125 de 14 de Diciembre del 2011, le conceda el Permiso de Operación, a los 33 (33 treinta y tres), socio-vehículos calificados mediante Certificación emitida por la Dirección Administrativa del Sistema de Cooperativas del Litoral, de fecha 16 de Diciembre del 2011;



Que, la Dirección Técnica del Organismo Provincial, mediante Informe N°. 012-CPO-DT-2011-UASE, de fecha 19 de Diciembre del 2011, recomienda la factibilidad para la concesión del permiso de operación solicitado por la COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS “VILLINGOTA” N°. 014; conforme con lo estipulado en la Resolución N°. 048-DIR-2007-CNTTT de 14 Agosto del 2007.

En uso de las atribuciones legales que le otorga la Dirección Ejecutiva de conformidad al Art. 29 numeral 14 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, tránsito y Seguridad Vial, la Unidad Administrativa Provincial de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial-Santa Elena;

RESUELVE:

1. CONCEDER EL Permiso de Operación a favor de la COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS “VILLINGOTA” N°. 014, que opera bajo la modalidad de Taxi Convencional, domiciliada en el Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena. La Vigencia del presente documento esta contemplada en el Art. 70 del Reglamento Aplicativo a la Ley Orgánica de Transporte terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;
2. La presente concesión estatal se hace extensiva a **TREINTA Y TRES (33) SOCIOS** –
3. Contabilizar a la presente fecha **TREINTA Y TRES (33) socio-vehículos** habilitados a operar en la COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS “VILLINGOTA” N°. 014, los cuales por ningún concepto serán negociables por la Cooperativa en mención o por sus socios, ya que la Unidad Administrativa Provincial de Tránsito de Santa Elena se reserva el derecho de modificarlos.
4. Otorga a la COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS “VILLINGOTA” N°. 014, en sitio de estacionamiento para sus unidades; conforme a los parámetros técnicos que se detalla a continuación:



PROVINCIA: Santa Elena
CANTÓN: Salinas
CIUDAD: Salinas
CALLE: Calle 47 entre Avda. 37 y 38
LADO: Oeste
DIMENSIONES: 20.00 m. X 2.50 m. Frente al Hospital de Salinas

5. El presente Permiso de Operación a favor de la COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS “VILLINGOTA” N°. 014 tendrá vigencia de cinco (5) años a partir de la fecha de expedición de la respectiva Resolución.
6. El incremento de cupos, cambio de socios y/o unidades, utilización de sitios de estacionamiento, no podrá realizar la Cooperativa en análisis sin previa autorización de la Unidad Administrativa Santa Elena.
7. La Operadora en análisis tiene la obligación de cumplir con las Ley, Reglamento y resoluciones emitidas por el Organismo Superior, el incumplimiento de las mismas será causal suficiente para revertir la presente concesión estatal a favor de este Organismo.
8. Comunicar las presentes recomendaciones a la Dirección Administrativas de esta Unidad Administrativa Provincial, a fin que se disponga la continuación del trámite pertinente.

Dado en la ciudad de Santa Elena, en las Oficinas de la Unidad Administrativa Provincial del Transporte terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, a los veinte días del mes de Diciembre del año dos mil once.



JUAN QUIROZ HEINERT
RESPONSABLE

UNIDAD ADMINISTRATIVA PROVINCIAL DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL-SANTA ELENA
AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO



ANEXO 3 Socios actuales de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” Registrados en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	
Número de RUC	2490005326001
Nombre de la organización (como consta en el estatuto)	Cooperativa de Transporte en Taxis Villingota
Número total de socios	33

INFORMACIÓN GENERAL

INFORMACIÓN DE LOS SOCIOS

Nº	NÚMERO DE CÉDULA	APELLIDOS	NOMBRES	FECHA DE INGRESO	VALOR CERTIFICADO DE APORTACIÓN (EN DÓLARES)
1	0916983802	Borbor Suarez	Nolfredo Eleno	04/06/2007	\$100,00
2	0911106516	Borbor De La Cruz	Arnoldo Alberto	04/06/2007	\$100,00
3	0904990785	Bravo Tovar	Sixto Roberto	04/06/2007	\$100,00
4	0917249575	Castillo Ascencio	Julio Eloy	04/06/2007	\$100,00
5	1801286046	Cruz Medina	Carlos Eduardo	04/06/2007	\$100,00
6	0916924228	De La Cruz Coral S	Sergio Enrique	04/06/2007	\$100,00
7	0916986854	Espinales González	Antonio Ronald	04/06/2007	\$100,00
8	0900306010	González Tomalá	Raúl Armando	04/06/2007	\$100,00
9	0500300686	Infante Rodríguez	Hugo Emilio	04/06/2007	\$100,00
10	0909301145	Jiménez Tapia	Luis Fernando	04/06/2007	\$100,00
11	0908784150	Jiménez Jiménez	Sergio Vicente	04/06/2007	\$100,00
12	0906995865	Lindao Quirumbay	William Javier	04/06/2007	\$100,00

Nº	NÚMERO DE CÉDULA	APELLIDOS	NOMBRES	FECHA DE INGRESO	VALOR CERTIFICADO DE APORTACIÓN (EN DÓLARES)
13	0602286338	Magallanes	Santos Virgilio	04/06/2007	\$100,00
14	0602162919	Martínez Miranda	Carlos Manuel	04/06/2007	\$100,00
15	0901960468	Medina Montesdeoca	José Edilberto	04/06/2007	\$100,00
16	0901835967	Nivel Condo	Carlos Ramiro	04/06/2007	\$100,00
17	1305101006	Núñez Solís	José Ediberto	04/06/2007	\$100,00
18	1300969613	Ortega Tigrero	Leonardo Manuel	04/06/2007	\$100,00
19	0918023441	Ormeño Yagual	Marcos Clausi	04/06/2007	\$100,00
20	0917402794	Quiroz Zambrano	José Roberto	04/06/2007	\$100,00
21	0925911026	Rodríguez Orrala	Wilfredo Orlando	04/06/2007	\$100,00
22	1801871417	Ramírez Magallanes	Leonardo Napoleón	04/06/2007	\$100,00
23	1801810183	Reinoso Cifuentes	Genaro Napoleón	04/06/2007	\$100,00
24	0911389690	Reinoso Cifuentes	Luis Fernando	04/06/2007	\$100,00
25	1801973965	Reinoso Cifuentes	Jorge Ramiro	04/06/2007	\$100,00
26	0910032549	Reyes Orrala	Augusto Efraín	04/06/2007	\$100,00
27	0905906848	Robalino Cardenas	Laura Lucia	04/06/2007	\$100,00
28	0915480594	Rodríguez Gonzabay	Vicente Alfredo	04/06/2007	\$100,00
29	0906956594	Santos Ángel	Manuel Custodio	25/07/2011	\$100,00
30	0910844281	Salinas Gonzales	Feliz Reymundo	25/07/2011	\$100,00
31	0905269132	Villao Lindao	Jhon Enrique	25/07/2011	\$100,00
32	0915968218	Rodríguez Orrala	Flor María	11/01/2013	\$100,00
33	0928410158	Ramírez Rivera	Gregory Alex	11/01/2013	\$100,00

Fuente: Superintendencia de Compañías

ANEXO 4 Compañías en proceso de regulación en la Agencia Nacional de Tránsito

**COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE EN TAXIS
EN PROCESO DE REGULACIÓN EN LA
AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO**

1. Compañía de taxis Copenun S.A.
2. Compañía de taxis Puertosan S.A.
3. Compañía de taxis Portchantax S.A.
4. Compañía de taxis Montañisol S.A.
5. Compañía de taxis Unichopen S.A.
6. Compañía de taxis Servisoltax S.A.
7. Compañía de taxis 24 de Febrero S.A.
8. Compañía de taxis Octubreanos S.A.
9. Compañía de taxis Transalbarrada S.A.
10. Compañía de taxis Taxipensa S.A.
11. Compañía de taxis Terminal Terrestre Provincia 24
12. Compañía de taxis Penintaxi S.A.
13. Compañía de taxis Choferes Profesionales S.A.
14. Compañía de taxis Aerosalinas S.A.

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

ANEXO 5 Ficha de Observación



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN
DESARROLLO EMPRESARIAL

Registrar la información de la observación de campo al presidente de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”

Ubicación: La Libertad	N°: 001
Sector: La Libertad	Investigador (a): Mera Napa Gardenia
Título: diseño organizacional	Fecha: 5 de Julio del 2012
Descripción de la situación observada <p>Se visitó a la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”, donde se pudo identificar la falta de una estructura organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Falta de interés por parte de los socios para formar y asumir el poder de tomar decisiones como parte de la asamblea general.✓ La carencia de un organigrama, que permita el desarrollo jerárquico de la Cooperativa de Transporte en Taxi “Villingota”.✓ Indefinidas estrategias y objetivos por parte de la cooperativa. Comentarios: <p>La necesidad de un diseño organizacional, definir estrategias y objetivos, además hacer parte a todos los socios de la cooperativa para organizar las diferentes actividades que se desempeñan en la asamblea general.</p>	

ANEXO 6 Entrevista



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

ENTREVISTA

La siguiente entrevista es para obtener información relevante acerca de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” para la realización del proyecto de tesis.

Nombre: _____

Edad: _____

Cargo: _____

Lugar: Santa Elena _____ La Libertad _____ Salinas _____

1. ¿Tiene permiso de operación?

Si

No

2. ¿Cuántos socios actualmente tienen la cooperativa?

3. ¿Existen desacuerdos dentro de la cooperativa entre los socios y la directiva?

Si

No

4. ¿Como están distribuidas las funciones?

5. ¿Considera que la comunicación y desempeño de la actual directiva de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”?

Si

No

6. ¿Cada qué tiempo realiza reuniones?

7. ¿Reciben capacitaciones los socios?

Si

No

8. ¿Tiene organigrama la cooperativa?

Si

No

9. ¿Posee misión, visión, objetivos la cooperativa?

Si

No

ANEXO 7 Cuestionario a Socios



CUESTIONARIO A SOCIOS

Objetivo:

Obtener información para elaborar un Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte en taxis “Villingota” para conocer las fortalezas, debilidades y amenazas.

Lugar de Residencia: Santa Elena _____ La Libertad _____ Salinas _____

1. ¿Tiene usted algún problema para comunicarse con la asamblea de la cooperativa?

Si

No

2. ¿En caso de ser afirmativa la pregunta anterior mencione los posibles inconvenientes?

Escasa comunicación a los socios

Falta de información sobre los cambios económicos

Falta de coordinación para la distribución de unidades

Los controles excesivos

Las multas que se aplican

Apatía a la integración

3. ¿Usted como socio, contribuye con nuevas ideas o sugerencias para la cooperativa?

Si

No

4. ¿Tiene inconvenientes para comunicarse con sus compañeros socios de la cooperativa?

Si

No

¿Por qué?:

5. A su criterio ¿Cuál sería el número de horas diarias que debería trabajar para cumplir con sus necesidades económicas?

6 Horas

7 Horas

8 Horas

6. ¿Cree que el procedimiento de multas es adecuado?

Si

No

7. ¿Está de acuerdo con el aporte que la cooperativa cobra a cada socio?

Si

No

8. ¿Considera Ud. que las cuotas mensuales a la cooperativa para el presupuesto anual es?

Alto

Medio

Bajo

9. ¿Piensa Ud. que la apariencia de su automóvil como el de su persona, influye en el buen servicio al cliente?

Si

No

10. Marque 3 puntos importantes para promocionar y difundir los servicios de la cooperativa

Tarjetas de presentación de su empresa

Tarjetas o calendarios a clientes fieles

Cuñas en las emisoras radiales

Esferos, camisetas, gorras, navajas, carpetas

Sellos y burbujas en los automóviles

Otros:

11. ¿Estaría dispuesto a recibir charlas sobre el trato al cliente o relaciones humanas?

Si

No

12. ¿La Cooperativa le ha proporcionado capacitaciones para poder realizar su trabajo más eficiente?

Si

No

13. Marque 4 opciones que usted cree que la cooperativa debería brindar a sus socios:

- | | |
|---|--------------------------|
| Capacitación en servicio al cliente | <input type="checkbox"/> |
| Capacitación técnica (mecánica básica) | <input type="checkbox"/> |
| Apoyo en caso de calamidad domestica | <input type="checkbox"/> |
| Tener un taller de reparación preventiva | <input type="checkbox"/> |
| Contar con crédito para la compra de repuestos y accesorios | <input type="checkbox"/> |
| Contar con una sede propia | <input type="checkbox"/> |
| Integración de socios mediante actividades deportivas, culturales, sociales | <input type="checkbox"/> |
| Sistema de radio-taxi | <input type="checkbox"/> |

14. ¿Qué charlas quisiera recibir para mejorar su desenvolvimiento en su trabajo?

15. ¿En la cooperativa existe alguna clase de incentivos o beneficios?

Si No

16. ¿Estaría de acuerdo que la Cooperativa “Villingota” tenga una estructura organizacional?

Si No

17. ¿Cree usted que la directiva debe trabajar en equipo con un grupo de socios designados en la asamblea?

Si No

18. ¿Cree que usted puede dirigir la cooperativa con nuevas ideas?

Si No

19. ¿Cree usted que la directiva debería de cambiar cada dos años?

Si No

Gracias por su tiempo y colaboración...

ANEXO 8 Cuestionario a Usuarios



CUESTIONARIO A USUARIOS

Objetivo:

Conocer la satisfacción del servicio de taxi como transporte público que brindan los socios de la Cooperativa Villingota a los usuarios dentro y fuera de la provincia de Santa Elena y para lo cual agradecer su colaboración contestando el siguiente cuestionario:

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

Ocupación: _____

1. ¿Cuál es el medio de movilización que prefiere?

Si

No

2. ¿Con qué frecuencia utiliza taxis?

- Una vez al día
- Una vez a la semana
- Una vez al mes
- Frecuentemente

3. ¿Cuáles de estas cooperativas de taxis utiliza con frecuencia?

- Cooperativa Puerto Antoncito
- Cooperativa Villingota
- Cooperativa 11 de Diciembre
- Cooperativa Francisco Pizarro
- Cooperativa Brisa Azul
- Otras

¿Cuáles? _____

4. ¿Por qué utiliza la cooperativa de taxi marcada anteriormente?

- Seguridad
- Precios justos
- Buen servicio al cliente
- Confianza

5. ¿De las empresas que ocupa el servicio de taxi, en que le gustaría que cambie o mejore?

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| Cambio de vehículos | <input type="checkbox"/> |
| Incremento de unidades | <input type="checkbox"/> |
| Taxímetro visible y justo | <input type="checkbox"/> |
| Difusión de las rutas y tarifas | <input type="checkbox"/> |
| Disponibilidad (24 horas) | <input type="checkbox"/> |

6. ¿Cree usted que las tarifas que cobran las cooperativas de taxis están acorde a los recorridos solicitados?

Si No

7. ¿Conoce la Cooperativa “Villingota”?

Si No

Si la respuesta es negativa termina la entrevista.....

8. ¿Se encuentra satisfecho(a) con el servicio que recibe de la Cooperativa “Villingota”?

Si No

¿Por qué?

9. ¿Por qué utiliza el servicio que brinda la Cooperativa de Taxis “Villingota”? (marque 2 opciones)

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| Seguridad | <input type="checkbox"/> |
| Confianza y honradez del conductor | <input type="checkbox"/> |
| Excelente atención al cliente | <input type="checkbox"/> |
| Rapidez | <input type="checkbox"/> |
| Disponibilidad 24 horas | <input type="checkbox"/> |
| Otros..... | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Cree usted que la cooperativa Villingota brinda servicio con rapidez, calidez y eficiencia?

Si No

Gracias por su tiempo y colaboración...

**ANEXO 9 Carta Aval de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”.
Aceptando realizar el diseño organizacional**



**COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS
“VILLINGOTA”
ACUERDO MINISTERIAL NO. 6108
ACUERDO MINISTERIAL DE REFORMA NO. 00295
SALINAS-ECUADOR**

La Libertad, 16 de julio del 2012.

Señor.
Econ. Félix Tigrero González.
**DIRECTOR DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL
DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.**
Presente.

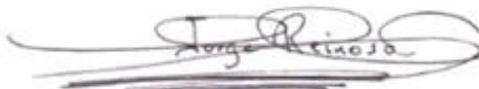
De muestras consideraciones:

Como representantes de la institución, nos dirigimos a Ud. con la finalidad de darle a conocer lo siguiente:

Que a la Srta. **MERA NAPA GARDENIA ELIZABETH**, con Cédula de Ciudadanía No. 131159684-3, se le autoriza para que pueda realizar su trabajo de tesis, titulado **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXI VILLINGOTA DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA**, nos comprometemos a otorgarle toda la información que sea requerida para que este trabajo de investigación tenga el éxito que el caso amerita.

Sin otro particular, me despido de usted no sin antes desearle éxitos y bienestar en sus labores diarias.

Atentamente,


PRESIDENTE



ANEXO 10 Acta de sesión de trabajo con el personal de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota” para determinar la situación



**COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS
“VILLINGOTA”
ACUERDO MINISTERIAL NO. 6108
ACUERDO MINISTERIAL DE REFORMA NO. 00295**

SALINAS-ECUADOR

Salinas, 14 de Junio del 2013

ACTA DE SECCION DE CONSEJO DE ADMINISTRACION

En el cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, siendo las 20 horas del día viernes 14 de Junio del 2013, se reúnen los miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa de Transportes en Taxis “Villingota” con el objetivo de dar cumplimiento al siguiente orden del día:

- 1.- Lectura del acta anterior
- 2.- Análisis y Aprobación del proyecto presentado por la Srta. Gardenia Mera
- 3.- Varios y resoluciones

Se da cumplimiento al primer punto del orden del día, siendo aceptada la lectura del acta anterior sin ninguna objeción por los miembros del consejo de administración

Se procede con el segundo punto del orden del día, en la cual se estudia y analiza el proyecto realizado por la Srta. Gardenia Mera en favor de la Cooperativa ya que este proyecto va a ser posible el buen funcionamiento y desarrollo de la Institución.

El presidente manifiesta a sus miembros del Consejo de Administración sobre la importancia que tiene el desarrollo de este proyecto cuyo objetivo principal es el bienestar del usuario de nuestras unidades, razón por la cual nos sentimos satisfechos con el trabajo presentado por la Srta. Gardenia en favor de nuestra Institución.

Se procede con el último punto del orden del día y como no hay ninguna otra novedad que analizar se da por terminada dicha reunión siendo las 22 horas del día Viernes 14 de Junio del 2013

Atentamente,

Ing. Com. Jorge Reinoso
PRESIDENTE



Augusto Reyes Orrala
SECRETARIO

ANEXO 11 Acta de aprobación de la misión, visión, valores, estructura orgánica, estrategias y objetivos de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”.



**COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS
“VILLINGOTA”
ACUERDO MINISTERIAL NO. 6108
ACUERDO MINISTERIAL DE REFORMA NO. 00295
SALINAS-ECUADOR**

Salinas, 20 de Julio del 2012

ACTA DE SESION DE CONSEJO DE ADMINISTRACION

En el cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, siendo las 20 horas del día viernes 20 de Julio del 2012, se reúnen los miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa de Transportes en Taxis “Villingota” con el objetivo de dar cumplimiento al siguiente orden del día:

- 1.- Lectura del acta anterior
- 2.- Lectura de comunicaciones
- 3.- Varios y resoluciones

Se da cumplimiento al primer punto del orden del día, siendo aceptada la lectura del acta anterior sin ninguna objeción por los miembros del consejo de administración

Se procede con el segundo punto del orden del día, dándose lectura al oficio enviado por la señorita Gardenia Elizabeth Mera Napa con cedula de ciudadanía N° 1311596843 estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial quien manifiesta el deseo de realizar un proyecto de tesis de grado sobre el DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS “VILLINGOTA” .

El presidente manifiesta a sus miembros del Consejo de Administración sobre la importancia que tiene el desarrollo de este proyecto que beneficia a la Cooperativa ya que a través de ella se podrá desarrollar los siguientes puntos que enrumbarán un mejor desenvolvimiento de la Cooperativa como son:

- a.- Visión de la Cooperativa
- b.- Metas
- c.- Ejes fundamentales
- d.- Estrategias

Como último punto del orden del día se analizan los literales antes mencionados por los miembros del Consejo de Administración quienes en forma unánime resuelven autorizar a la Srta. Gardenia Elizabeth Mera para que realice su proyecto en bien de la Cooperativa.

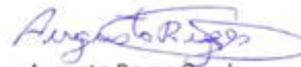
Como no hay ninguna otra novedad que analizar se da por terminada dicha reunión siendo las 22H15 del día Viernes 20 de Julio del 2012.

Atentamente,



Ing. Com. Jorge Reinoso

PRESIDENTE



Augusto Reyes Orrala

SECRETARIO



ANEXO 12 Acta de Compromiso



COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS "VILLINGOTA" ACUERDO MINISTERIAL N° 6108 ACUERDO MINISTERIAL DE REFORMA N° 00295 SALINAS-ECUADOR

Salinas, 5 de Agosto del 2013

Ingeniera
MERCEDES FREIRE RENDON MSC.
Decana de la facultad Ciencias Administrativas
Universidad Estatal Península de Santa Elena
Presente.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente me dirijo a usted, para informarle que luego de las entrevistas con la Srta. Egresada Gardenia Elizabeth Mera Napa con Cedula de Identidad N° 1311596843 se pretende informar los términos que regulan nuestros compromisos de atención profesional.

El objetivo será verificar el cumplimiento de objetivos, estrategias y metas, confirmando la consecución con eficacia, eficiencia y calidad. Además tengo el gusto de confirmar la aceptación y el entendimiento respectivo de este compromiso.

Para establecer el informe del acatamiento de los objetivos, estrategias, y metas, efectuare pruebas suficientes para tener la certeza que se estén cumpliendo en cuanto a la información que contiene la propuesta y a los estatutos.

Particular q expreso para los fines consiguientes.

Atentamente,

Ing. Jorge Reinoso
Presidente

Srta. Gardenia Mera
Estudiante UPSE

Carrera de Ing. En Desarrollo Empresarial



ANEXO 13 Fotografías

Oficina de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”



Consejo de Administración y Vigilancia



**Reunión de socios de Consejo de Administración y Vigilancia de la
Cooperativa de Transporte en Taxis “Villingota”**



Vehículos de los socios de Consejo de Administración y Vigilancia



ANEXO 14 Certificado de Gramatólogo

CERTIFICADO DE GRAMATÓLOGO

En mi calidad de Gramatóloga, he procedido a la revisión del trabajo de titulación de la egresada Gardenia Elizabeth Mera Napa, con el tema Diseño Organizacional para la Cooperativa de transporte en taxis "Villingota", cantón Salinas, 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

ABREVIATURAS

- ❖ **ANT:** agencia nacional de tránsito
- ❖ **ART.:** artículo
- ❖ **AVDA:** avenida
- ❖ **BCG:** participación en el mercado o crecimiento de mercado.
- ❖ **COOPAD:** Cooperativa de ahorro y crédito
- ❖ **CMI:** cuadro de mando integral
- ❖ **MEFE:** matriz de evaluación de factor externo
- ❖ **MEFI:** matriz de evaluación de factor interno
- ❖ **ET. AL:** otros
- ❖ **FEDOTAXIS- FEDETAXIS:** federación nacional de operadoras de transporte en taxis del Ecuador
- ❖ **FODA:** fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.
- ❖ **GADS:** gobierno autónomo descentralizado
- ❖ **INEC:** instituto nacional de estadística y censo
- ❖ **INEN:** instituto ecuatoriano de normalización

- ❖ **ING:** ingeniero

- ❖ **LOEPS:** ley orgánica de la economía popular y solidaria

- ❖ **LOTTTSV:** ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad Vial.

- ❖ **MIES:** ministerio de inclusión económica y social

- ❖ **PAG:** página

- ❖ **SR:** señor

- ❖ **SRI:** servicio de renta internas

- ❖ **SUMAK-KAWSAY:** plan del buen vivir

GLOSARIO

- ❖ **Anarquía:** ausencia de poder público.
- ❖ **Complejidad:** cualidad de complejo.
- ❖ **Conexiones:** amistades, mancomunidad de ideas o de intereses.
- ❖ **Cultura:** conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.
- ❖ **Deserción:** desamparo o abandono que alguien hace de la apelación que tenía interpuesta.
- ❖ **Estandarización:** acción y efecto de estandarizar.
- ❖ **Estrategias:** arte de dirigir las operaciones militares.
- ❖ **Estructura:** distribución y orden de las partes importantes de un edificio.
- ❖ **Función:** tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.
- ❖ **Inactiva:** carente de acción o movimiento.
- ❖ **Inexactitud:** dicho o hecho inexacto o falso.
- ❖ **Indicador:** que indica o sirve para indicar.
- ❖ **Jerarquía:** gradación de personas, valores o dignidades.

- ❖ **Mecanicista** perteneciente o relativo al mecanicismo.
- ❖ **Regulación:** Acción y efecto de regularizar.
- ❖ **Orgánica:** que atañe a la constitución de corporaciones o entidades colectivas o a sus funciones o ejercicios.
- ❖ **Organigrama:** sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea.
- ❖ **Organización:** asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
- ❖ **Políticas:** perteneciente o relativo a la actividad política.
- ❖ **Sistema:** conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí.
- ❖ **Vínculos:** unión o atadura de una persona o cosa con otra.