



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE  
TRANSPORTES EN TAXIS AVTING S.A. DEL  
CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA  
DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: JORGE LUIS POZO BERNABÉ  
TUTOR: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE  
TRANSPORTES EN TAXIS AVTING S.A. DEL  
CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA  
DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: JORGE LUIS POZO BERNABÉ  
TUTOR: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

2013

**La Libertad, 18 de Octubre del 2013**

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN TAXIS AVTING S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**”, elaborado por el Sr. JORGE LUIS POZO BERNABÉ egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....  
Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.

**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

A Dios, Fuente de fortaleza, presente en uno de los momentos más importantes y difíciles en mi vida, Gracias por la fé y la sabiduría para seguir adelante con perseverancia y esmero en todo este tiempo que he dedicado en la elaboración del presente Trabajo.

A mis padres, por su apoyo incondicional, personas que verdaderamente admiro, por enseñarme lo difícil y dura que puede ser la vida, y estar siempre presente en los momentos más difíciles de mi vida.

**Jorge Luis Pozo**

## **AGRADECIMIENTO**

A mis maestros de la Universidad por brindarme los conocimientos y hacerme crecer como persona y como profesional a lo largo de mi preparación académica.

A los diferentes profesionales del alma mater que ayudaron a orientarme en la elaboración del presente trabajo, pilares importante para alcanzar este objetivo.

A la Compañía AVTING S.A. por darme la Oportunidad de realizar el presente trabajo en tan noble institución.

**Jorge Luis Pozo**

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

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

---

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.  
PROFESOR-TUTOR

---

Econ. Irene Palacios Baúz, MBA.  
PROFESOR DE ÁREA

---

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

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE  
TRANSPORTES EN TAXIS AVTING S.A. DEL  
CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA  
DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013.**

**Autor: Jorge Luis Pozo Bernabé.**

**Tutor: Ing. Sofía Lovato Torres, MBA**

**RESUMEN**

El presente Trabajo académico trata de un estudio para la implementación de un diseño Organizacional a la Compañía de Transportes en Taxis, AVTING S.A., basándose en un trabajo que se adapte a las necesidades actuales de la Compañía, teniendo como finalidad, dinamizar la forma de cómo se Gestiona dentro de la entidad, y dar un enfoque empresarial para dicha institución fortaleciendo a esta con un direccionamiento Estratégico. En este trabajo se realizó el marco Teórico, en la cual se consultó a varios libros que trataban acerca de teorías del diseño Organizacional, en la que se buscó un modelo que se adapte a las necesidades de la compañía, se tomó en consideración el modelo de Richard Daft. La metodología utilizada para la recolección de datos y elaboración de todo el trabajo se apoyó en el método hipotético deductivo considerando datos para el respectivo análisis de forma cuantitativa y cualitativa, las cuales se ven reflejados por medio de encuestas a personas que residen en la provincia de Santa Elena y a los socios de la compañía, así mismo de realizar entrevistas a las personas que laboran en la compañía, realizando el proceso de tabulación y análisis respectivo de los datos, con la finalidad de conocer las necesidades de la compañía, y la situación actual de la misma de cómo está compitiendo frente a las otras compañías en el sector. Llegando así en realizar una propuesta que incluye un direccionamiento estratégico, el organigrama que mejor se adapta a la compañía, además con la descripción de los puestos, en fin este trabajo ayudara a mejorar la Gestión Administrativa de la compañía además de proponer estrategias para mejorar los ingresos y la imagen de la compañía para cumplir con los objetivos que se proponen cada una de las personas que forman parte de esta institución.

## ÍNDICE GENERAL

<b>PORTADA</b> .....	<b>i</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>3</b>
Tema .....	3
El problema de investigación.....	3
Formulación del problema .....	4
Sistematización del problema .....	4
La justificación del tema.....	5
Los objetivos .....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos. ....	6
Hipótesis. ....	7
Operacionalización de variables. ....	7
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	10
1.1.1. Definiciones generales .....	10
1.1.1.1. Elementos de la estructura organizacional.....	11
1.1.1.2. Objetivo de la estructura organizacional.....	13
1.1.1.3. Tipos de estructura organizacional .....	13
1.1.2. Modelos de diseño organizacional .....	18
1.1.3. Organización .....	23
1.1.3.1. Concepto de organización.....	24
1.1.3.2. Importancia de la organización.....	24
1.1.3.3. Principio de organización.....	25
1.1.3.4. Elemento de organización.....	26
1.1.4. Diagnóstico organizacional.....	27
1.1.4.1. Análisis de mercado .....	28

1.1.4.2. Matriz marco lógico.....	29
1.1.4.3. Matriz foda.....	33
1.1.5. Mefi (Análisis interno de la organización) .....	36
1.1.6. Mefe (Análisis de los factores externos de la organización) .....	37
1.1.7. Analisis de porter .....	40
1.1.8. Matriz de competitividad .....	41
1.1.9. Matriz boston consulting group .....	42
1.1.10. Estrategias organizacionales .....	44
1.1.10.1.Bsc/modelo del balanced scorecard .....	45
1.1.10.2.Matriz Estratégica (MAFE) .....	47
1.1.11. Diseño organizacional.....	49
1.1.11.1.Concepto del diseño organizacional .....	49
1.1.11.2.Importancia del diseño organizacional .....	49
1.1.11.3.La administración estratégica.....	50
1.1.12. Cultura organizacional .....	51
1.1.13. Políticas organizacionales .....	52
1.1.14. Manuales organizacionales .....	52
1.1.15. Modelos de diseños organizacional a emplear.....	53
1.2. COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO .....	55
1.2.1. Competitividad.....	55
1.2.2. Antecedente de la empresa.....	55
1.2.3. Actividad económica.....	56
1.2.4. Marco situacional.....	59
1.2.5. Marco legal de la organización .....	60
1.2.5.1. Decreto 1196 año 2012: título II: del servicio de transporte terrestre .....	61
1.2.5.2. Sección II: de los tipos de transporte comercial. ....	61
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>63</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>63</b>
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	63
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	64
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	65
2.4. MÉTODOS .....	66
2.5. TÉCNICAS .....	68
2.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	70

2.6.1. Población.....	70
2.6.2. Muestra .....	71
2.7. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS .....	74
2.7.1. Tabulación.....	74
2.7.2. Graficación.....	75
2.7.3. Interpretación .....	75
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>76</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>76</b>
3.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA ENTREVISTA.....	76
3.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTA 1 .....	79
3.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTA 2. ....	89
CONCLUSIONES .....	103
RECOMENDACIONES .....	105
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>107</b>
<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN TAXIS AVTING S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.....</b>	<b>107</b>
4.1. MISIÓN .....	109
4.2. VISIÓN .....	109
4.3. OBJETIVOS .....	109
4.4. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	110
4.5. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑIA .....	111
4.6. MATRIZ MARCO LOGICO .....	111
4.7.1. Árbol de problemas.....	112
4.7.2. Árbol de objetivos.....	114
4.7.3. Diagnóstico Participativo .....	115
4.7.4. Análisis General de Involucrados .....	116
4.7.5. Matriz marco lógico .....	117
4.7. MATRIZ MEFI.....	118
4.8. MATRIZ MEFE.....	120
4.9. MATRIZ FODA .....	121
4.10. ANALISIS DE PORTER .....	122
4.11. MATRIZ DE COMPETITIVIDAD .....	123
4.12. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP .....	124
4.13. MATRIZ ESTRATÉGICA. ....	125

4.14.	BSC (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) .....	127
4.15.	LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	128
4.15.1.	Elementos de la estructura organizacional .....	128
4.15.2.	Objetivo de la estructura organizacional .....	130
4.15.3.	Estructura organica.....	130
4.15.4.	Órgano funcional.....	131
4.16.	FUNCIONES .....	132
4.16.1.	Descripción de funciones de accionistas .....	132
4.16.2.	Descripción de funciones del presidente .....	133
5.16.1.	Descripción de funciones del vicepresidente .....	134
5.16.2.	Descripción de funciones del comisario.....	135
5.16.3.	Descripción de funciones del Gerente.....	136
1.16.1.	Descripción de funciones del abogado.....	138
1.16.1.	Descripción de funciones del Asistente administrativo. ....	139
1.16.1.	Descripción de funciones de los choferes .....	140
1.16.1.	Descripción de funciones del contador .....	141
4.17.	PROCEDIMIENTOS .....	142
4.18.	PLAN DE ACCIÓN.....	144
4.19.	PRESUPUESTOS DE LAS ACTIVIDADES .....	145
	CONCLUSIONES .....	147
	RECOMENDACIONES .....	148
	BIBLIOGRAFÍA .....	149
	ANEXOS .....	151

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA # 1:	Operacionalización de variable Independiente.....	8
TABLA # 2:	Operacionalización de variable dependiente. ....	9
TABLA # 3:	Población Provincia de Santa Elena .....	72
TABLA # 4:	Forma de Transportarse .....	79
TABLA # 5:	Utilidad del taxi .....	80
TABLA # 6:	Preferencias al taxi.....	81
TABLA # 7:	Operadoras de taxis más conocidos.....	82
TABLA # 8:	Tipos de taxis preferidos.....	83
TABLA # 9:	Calidad del servicio de taxis .....	84
TABLA # 10:	Servicios adicionales .....	85
TABLA # 11:	Características del conductor.....	86
TABLA # 12:	Conocimiento del diseño organizacional.....	87
TABLA # 13:	Implementación del diseño organizacional .....	88
TABLA # 14:	Calidad del servicio .....	89
TABLA # 15:	Conocimiento misión, visión, Objetivos .....	90
TABLA # 16:	Funciones definidas .....	91
TABLA # 17:	Conocimiento y talento.....	92
TABLA # 18:	Considera capacitaciones.....	93
TABLA # 19:	Conocimiento de funciones, derechos y responsabilidades.....	94
TABLA # 20:	Implementación de manual administrativo.....	95
TABLA # 21:	Considera la estructura organizacional.....	96
TABLA # 22:	Trabajo en equipo .....	97
TABLA # 23:	Adecuada comunicación.....	98
TABLA # 24:	Reconoce e incentiva actividades .....	99
TABLA # 25:	Tipo de motivación e incentivo .....	100
TABLA #26:	Conocimiento del diseño organizacional.....	101
TABLA # 27:	Implementación del diseño organizacional .....	102
TABLA # 28:	Diagnóstico Participativo .....	115
TABLA # 29:	Análisis General de Involucrados.....	116
TABLA # 30:	Matriz Marco Lógico de la compañía Avting S.A. ....	117
TABLA # 31:	Matriz MEFI de la compañía Avting S.A. ....	119
TABLA # 32:	Matriz MEFE de la compañía Avting S.A. ....	120
TABLA # 33:	Matriz FODA de la compañía Avting S.A. ....	121
TABLA # 34:	Matriz de competitividad de la compañía Avting S.A. ....	123
TABLA # 35:	Matriz Boston Consulting Group .....	124
TABLA # 36:	Matriz Estratégica.....	126
TABLA # 37:	Descripción de funciones de accionistas .....	132
TABLA # 38:	Descripción de funciones del presidente .....	133
TABLA # 39:	Descripción de funciones del vicepresidente.....	134
TABLA # 40:	Descripción de funciones del comisario.....	135
TABLA # 41:	Descripción de funciones del Gerente .....	136
TABLA #42:	Descripción de funciones de la secretaria.....	137
TABLA # 43:	Descripción de funciones del abogado .....	138
TABLA # 44:	Descripción de funciones del asistente administrativo.....	139
TABLA # 45:	Descripción de funciones de los choferes.....	140

TABLA # 46: Descripción de funciones del contador.....	141
TABLA # 47: Plan de acción.....	144
TABLA # 48: Presupuesto General .....	145

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1:	Estructura Simple .....	14
GRÁFICO # 2:	Modelo Richard Daft.....	19
GRÁFICO # 3:	Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa.....	20
GRÁFICO # 4:	Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg .....	21
GRÁFICO # 5:	Modelo de las siete s por Mckinsey .....	23
GRÁFICO # 6:	Árbol de problemas .....	30
GRÁFICO # 7:	Árbol de objetivos .....	31
GRÁFICO # 8:	Matriz FODA .....	35
GRÁFICO # 9:	Matriz MEFI.....	37
GRÁFICO # 10:	Matriz MEFE.....	39
GRÁFICO # 11:	Análisis Porter .....	41
GRÁFICO # 12:	Matriz de Competitividad.....	42
GRÁFICO # 13:	Matriz Boston Consulting Group .....	44
GRÁFICO # 14:	Modelo de Balanced Scorecard.....	47
GRÁFICO # 15:	Matriz estratégica MAFE .....	48
GRÁFICO # 16:	Cultura Organizacional, grafico Iceberg .....	51
GRÁFICO # 17:	Localización de la organización .....	59
GRÁFICO # 18:	Fórmula empleada a la muestra para encuesta a los usuarios ...	72
GRÁFICO # 19:	Fórmula empleada a la muestra para encuesta a los socios.....	73
GRÁFICO # 20:	Formas de Transportarse .....	79
GRÁFICO # 21:	Utilidad del taxi .....	80
GRÁFICO # 22:	Preferencias al taxi .....	81
GRÁFICO # 23:	Operadoras de taxis más conocidos.....	82
GRÁFICO # 24:	Tipos de taxis preferidos .....	83
GRÁFICO # 25:	Calidad del servicio de taxis.....	84
GRÁFICO # 26:	Servicios adicionales .....	85
GRÁFICO # 27:	Características del conductor.....	86
GRÁFICO # 28:	Conocimiento del diseño organizacional .....	87
GRÁFICO # 29:	Implementación del diseño organizacional .....	88
GRÁFICO # 30:	Calidad del servicio .....	89
GRÁFICO # 31:	Conocimiento misión, visión, Objetivos .....	90
GRÁFICO # 32:	Funciones definidas .....	91
GRÁFICO # 33:	Conocimiento y talento .....	92
GRÁFICO # 34:	Considera capacitaciones .....	93
GRÁFICO # 35:	Conocimiento de funciones, derechos y responsabilidades .....	94
GRÁFICO # 36:	Implementación de manual administrativo .....	95
GRÁFICO # 37:	Considera la estructura organizacional.....	96
GRÁFICO # 38:	Trabajo en equipo.....	97
GRÁFICO # 39:	Adecuada comunicación.....	98
GRÁFICO # 40:	Reconoce e incentiva actividades.....	99
GRÁFICO # 41:	Tipo de motivación e incentivo .....	100
GRÁFICO # 42:	Conocimiento del diseño organizacional .....	101
GRÁFICO # 43:	Implementación del diseño organizacional .....	102
GRÁFICO # 44:	Diseño Organizacional basado en el modelo de Daft .....	108

GRÁFICO # 45: Árbol de Problemas .....	113
GRÁFICO # 46: Árbol de Objetivos .....	114
GRÁFICO # 47: Análisis Porter de la compañía Avting S.A.....	122
GRÁFICO # 48: BSC: cuadro de mando integral.....	127
GRÁFICO # 49: Estructura Orgánica de la compañía Avting S.A. ....	130
GRÁFICO # 50: Órgano funcional de la compañía Avting S.A. ....	131
GRÁFICO # 51: Procedimiento para el cobro de cuotas diarias .....	142
GRÁFICO # 52: Procedimiento para la prestación del servicio.....	143

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO # 1 :</b> Marco contextual .....	152
<b>ANEXO # 2:</b> Entrevistas a socios .....	<b>153</b>
<b>ANEXO # 3 :</b> Encuestas a socios .....	153
<b>ANEXO # 4:</b> Encuestas a personas de la provincia de santa elena.....	153
<b>ANEXO # 5:</b> Modelo balanced scorecard .....	153
<b>ANEXO # 6:</b> Presupuesto por cada actividad .....	153
<b>ANEXO # 7:</b> Extracto de escritura pública de constitucion .....	153
<b>ANEXO # 8:</b> Documento de aprobacion del nombre de la cia.....	153
<b>ANEXO # 9:</b> Resolución cnttt .....	153
<b>ANEXO # 10:</b> Listado de accionistas de la compañía avting s.a. ....	153
<b>ANEXO # 11:</b> Carta aval aceptando realizar el proyecto de investigacion.....	153
<b>ANEXO # 12:</b> Acta aprobando la misión visión filosofía valores.....	153
<b>ANEXO # 13:</b> Acta de Compromiso .....	153
<b>ANEXO # 14:</b> Fotografías .....	153
<b>ANEXO # 15:</b> Certificado de Gramatólogo.....	174

## INTRODUCCIÓN

La actividad empresarial de las Pymes dispone de una clara idea de Globalización de los servicios de calidad, y es determinante el aporte que hacen las pequeñas organizaciones al desarrollo económico del país. Por eso el sector de la Microempresa está constituido como el motor más importante de la Economía Ecuatoriana, genera una contribución en fuentes de trabajo mayoritariamente.

En tal virtud, la administración de las Organizaciones y pequeñas microempresas son cada día más complejas, y tomando en cuenta la situación actual de las compañías de Taxis que requiere de un diseño organizacional, acorde a las exigencias del mercado, iguales a la de una organización moderna como en otros sectores sean estas comerciales o de servicio. Tradicionalmente en las empresas de Taxis, hoy Compañías de Taxis por exigencias del Gobierno Central, no se ha dado la debida importancia a los principios de Administración y Organización que deben cumplir, por lo que, la inversión que representa es bastante considerable. Por ello pasa desapercibido el buen manejo de la organización, por lo que no se utiliza las herramientas que requieren y que exigen los manuales de organización vigentes.

La compañía de Transportes en taxis “Automóviles en taxis Integrados” (Avting S.A.) cuya sede está en el cantón La Libertad, dentro de la Provincia de Santa Elena, en la República del Ecuador, constituida el 1 de Agosto del 2003, teniendo su domicilio en la Avenida Decima y calle 25; Barrio Simón Bolívar. Siendo su principal problema, como se anotó la falta de una estructura organizacional en la que se presenta en una forma funcional para esta empresa con definiciones claras y correctas de los niveles y funciones Jerárquicas en la línea de Administración que facilita un manejo apropiado de la reestructuración de un Diseño Organizacional, con la finalidad de Alcanzar los objetivos apropiados.

El presente trabajo se compone de la siguiente manera:

Capítulo I, dentro de este capítulo se detallan citas bibliográficas de fuentes primarias como libros, el libro que más se utilizó fue el de Richard Daft, basado en el modelo de este autor se realiza el presente trabajo.

Capítulo II, aquí especificamos los métodos de Investigación cualitativas y cuantitativas para tener información Armónica y confiable para el desarrollo de la propuesta para la compañía de Transportes en Taxis.

Capítulo III, en esta parte del trabajo se dan a conocer los resultados que se obtuvieron del levantamiento de información, de encuestas y entrevistas realizadas, resulta oportuno mencionar que se realizaron dos tipos de encuestas, con el fin de evaluar el ambiente interno y externo de la institución.

Capítulo IV, en esta sección podemos visualizar la propuesta realizada para la compañía, la cual ha sido realizada en base al modelo de Richard Daft, teniendo como base información receptada por las encuestas.

## MARCO CONTEXTUAL

### **Tema**

La influencia de gestión Administrativa con la aplicación de un sistema Organizacional, mediante una investigación que involucre a los actores. Diseño organizacional de la Compañía de Transportes en Taxis Avting S.A. del cantón la libertad provincia de Santa Elena.

### **El problema de investigación**

Como Problema principal se puede observar que la compañía carece de un sistema organizacional, en la que no hace aplicaciones de las herramientas administrativas, carece de departamentos que ayuden a la buena administración de la misma, y los niveles de conocimiento sobre temas administrativos es muy baja, esto conlleva a no tener definida las tareas que debería realizar las personas que se encuentran a cargo dirigiendo la compañía.

La razón por la cual no disponen de estas es porque la compañía es joven, hace poco se les otorgó el permiso de operaciones por parte de los organismos competentes, la empresa está empezando por ahora no tiene recursos para contratar un grupo de buenos administradores por la que se hace necesario una capacitación acerca de administración efectiva para fortalecer a las personas que administran a la compañía.

Los directivos están pendientes de esto, por lo que se pretende hacer una capitalización de recursos, con el fin de buscar financiamiento para dar a la compañía la infraestructura y las herramientas que carecen en la actualidad, para el buen desempeño de la misma. Los directivos de la compañía son personas que no tienen una preparación académica superior, pero a pesar de eso, tratan de prepararse diariamente, poniéndose a tanto de aspectos legales, para el buen funcionamiento de la Compañía, además de eso tienen la iniciativa de hacer

convenios con instituciones privadas y públicas, con el fin de buscar mercado y por ende más trabajo para los socios. Los directiva de la compañía está presidida por socios de la misma, la compañía Avting S.A. en la actualidad trabajan dos comisiones, para desempeñar las funciones administrativas, en la parte directiva se encuentra el presidente, vicepresidente y el gerente, y además existe otra comisión que es la de Control de Vigilancia, que básicamente se encarga de ayudar a los socios, en cualquier problema ligado a la compañía que ellos tengan, como daño de los vehículos, y así dan un préstamo que son ayudas económicas que se hacen con el fin de dar apoyo a los socios.

### **Formulación del problema**

¿De qué manera influye la gestión Administrativa en la competitividad de la compañía de Transportes en Taxis Avting S.A.?

### **Sistematización del problema**

1. ¿Existirá un diseño Organizacional que se adapte de manera eficaz en la compañía de transporte en taxis Avting S.A.?
2. ¿Cuál sería la metodología que se debe de aplicar para la propuesta planteada?
3. ¿Una empresa nueva gestiona de manera eficiente sin un sistema organizacional?
4. ¿Las otras compañías de Taxis en la provincia de Santa Elena utilizan herramientas Administrativas adecuadas?
5. ¿Qué estrategias se podría aplicar para una mejor participación en el mercado?

## **La justificación del tema**

El diseño organizacional sirve para que los administradores tengan a su disposición una ayuda para el mejor manejo administrativo de una entidad, y además mejorar en la toma de decisiones, y manejo del personal para que se trabaje en equipo para la correcta aplicación de estrategias para el mejor desenvolvimiento de la empresa en el mercado. El trabajo se realizara mediante una investigación preliminar, esto implica a documentos y libro (documental y bibliográfica) con el fin de tener una idea y poder orientarse para la consecución de la propuesta planteada, e ir realizando un trabajo de la manera más eficaz, además se realizara el respectivo análisis de los datos obtenidos mediante las aplicación de técnicas de recolección de información.

Para elaborar el modelo teórico nos tenemos que basare en estudios ya realizados por autores que han estudiado el fenómeno del impacto del diseño organizacional en las empresas, por tanto debemos conocer ciertos aspectos generales para conocer y comprender las diversas teorías y la manera de como las aplicaremos en la propuesta futura, con el fin de dar a conocer cuál podría ser la manera para mejorar de gran forma la participación en el mercado de la compañía Avting S.A. En este trabajo académico se utilizarán, métodos, técnicas e instrumentos como: el método inductivo – deductivo que por medio del procedimiento del mismo nos ayudara con la formulación de hipótesis y poder comprobar las mismas. El método de análisis y síntesis, que nos ayudara a comprender y conocer diversos aspectos del objeto de estudio en este caso la compañía Avting S.A. También utilizaremos método histórico - comparativo, que nos permite enfocarnos en términos cuantitativos y cualitativos para poder obtener resultados concretos. El método descriptivo, que nos ayudara a demostrar los diferentes procesos utilizados en la elaboración del trabajo ayudados con las técnicas o instrumentos que se utilizarán que serán: observación, encuestas y entrevistas Las técnicas de recolección de datos son aplicadas tanto a la directiva, socios, y los usuarios que demandan del servicio, de la compañía para tener una idea de la forma de cómo se percibe la manera de cómo se trabaja actualmente y como se podría llegar a un

mejoramiento en las actividades. La aplicación de este plan nos permitirá tener una estructura organizacional para mejorar la gestión administrativa de la compañía, con el fin de administrarla correctamente que permita que las decisiones que se tomen apoyen a las metas establecidas por todos los socios de la compañía, además de mejorar en la participación el mercado por medio de estrategias, que ayudara al óptimo desempeño de la misma. Los resultados que se obtienen, ayudarán a la compañía a solucionar los problemas que se han identificado, ya que permitirá que esta mejore en la gestión administrativa y estén mejor posesionada en el mercado y que sean identificada por la visión y que cumplan con sus objetivos de acuerdo al plan empresarial.

Las personas que serán beneficiadas con la presente propuesta, son los socios de la Compañía Avting S.A. que son personas sencillas y trabajadoras, en su mayoría son el sostén económico de cada una de las familias, que con el trabajo diario la cual realizan con esmero, dan un servicio y ayuda a la comunidad, en la actualidad tienen poca participación en el mercado, además no tienen herramientas que permitan competir de manera relevante en el mercado.

## **Los objetivos**

### **Objetivo general.**

Evaluar la influencia de gestión Administrativa en la competitividad, mediante una investigación que involucre a los actores de la Compañía de Transportes en Taxis Avting S.A. del cantón la libertad provincia de Santa Elena.

### **Objetivos específicos.**

1. Analizar las teorías del diseño organizacional más comunes para que nos permita facilitar la comprensión y desarrollo del tema de investigación.
2. Diseñar la metodología, utilizando técnicas ya existentes y aplicando los diferentes instrumentos de recolección de datos, con el fin de obtener información veraz sobre el objeto de investigación.

3. Analizar los resultados de los instrumentos de investigación permitiéndonos realizar un diagnóstico empresarial para comprender la situación actual de la compañía para realizar planes de mejoramiento de la administración efectiva y del nivel competitivo de la compañía.
4. Elaborar un diseño organizacional que se adapte a la compañía para el mejor manejo administrativo de la misma y establecer un Plan de acción para mejorar la participación en el mercado.

### **Hipótesis.**

La influencia de gestión Administrativa en la competitividad, mediante una investigación que involucre a los actores para la elaboración de una estructura organizacional de la Compañía de Transportes en Taxis Avting S.A. del cantón la Libertad provincia de Santa Elena.

### **Operacionalización de variables.**

Las variables expresan distintas cualidades, características o modalidad. La modalidad de las variables es conocida también como atributo o categoría, estos atributos pueden ser medidos ya sea de forma cuantitativa o cualitativa.

De las variables que se desprenden debemos realizar un marco teórico, el cual consistirá en diferentes conceptos y definiciones ya planteadas por autores que han estudiado el objeto de estudio anteriormente, basándonos en ello podemos dar constancia a la validez de dichas variables, creando así teorías propias o mejorar las existentes.

### **Identificación de las variables:**

Variable Dependiente: **Competitividad en la Compañía de Transportes en Taxis Avting S.A**

Variable Independiente: **Estructura Organizacional.**

## Operacionalización de la variable Independiente

TABLA # 1: Operacionalización de variable Independiente.

HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMES
La aplicación de una estructura organizacional permitirá mejorar la gestión administrativa y mejorar la competitividad en el mercado de la Compañía de Transportes en Taxis Avting S.A. del cantón La Libertad Provincia de Santa Elena.	<p style="text-align: center;">Estructura Organizacional</p>	<p>Una estructura organizacional adecuada se la realiza por medio de un diagnostico organizacional analizando el ambiente interno y externo de una empresa para establecer estrategias que mejorarían la situación actual de la misma.</p>	<p>Estructura Organizacional</p> <p style="text-align: center;">Diagnostico Organizacional</p> <p style="text-align: center;">Estrategias Organizacionales</p>	<p>Conocimiento del puesto de trabajo</p> <p>Departmentalización</p> <p>Cadena de Mandos</p> <p>Estructura Jerárquica</p> <p>Calidad de servicio</p> <p>Definición de funciones</p> <p>Manuales administrativos</p> <p>Matrices</p>	<p>¿Conoce usted cuáles son sus funciones, derechos y responsabilidades como Socio?</p> <p>¿Cree usted necesario que la compañía Avting implemente un manual administrativo para un adecuado desarrollo de las actividades por parte de los colaboradores?</p> <p>¿Considera usted importante la existencia de una estructura organizacional, que defina el nivel jerárquico, autoridad y responsabilidad de los colaboradores de la compañía de transportes en taxis Avting S.A.?</p>

Fuente: Observación  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

## Operacionalización de la variable dependiente

TABLA # 2: Operacionalización de variable dependiente.

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMES
<p>La aplicación de una estructura organizacional permitirá mejorar la gestión administrativa y mejorar la competitividad en el mercado de la Compañía de Transportes en Taxis Avting S.A. del cantón La Libertad Provincia de Santa Elena.</p>	<p>La competitividad de la compañía es un factor clave para determinar el crecimiento que tiene y que podría tener en un mercado específico</p>	<p>Competitividad en el mercado</p> <p>Compañía Avting</p>	<p>Matrices De evaluación</p> <p>Antecedentes Estatutos</p> <p>Nivel de Satisfacción de los clientes</p>	<p>¿Cómo calificaría usted la calidad de servicio que ofrece la compañía de Taxis Avting S.A.?</p> <p>¿Porque prefiere al taxi como medio de transporte?</p> <p>¿Qué cooperativa(s) o compañía(s) de Taxis conoce usted?</p> <p>¿Cómo calificaría usted la calidad de servicio que brindan las operadoras de taxis (Cooperativas y Compañías) dentro de la Provincia de Santa Elena?</p>

Fuente: Observación  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

##### **1.1.1. Definiciones generales**

Para conocer más acerca de la estructura organizacional dentro de las empresas (Robbins S. , 2004) nos brinda el siguiente aporte:

“Una estructura Organizacional indica cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Existen seis Elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su Organización: Especialización Laboral, Departamentalización, Cadena de Mandos, Tramo de Control, Centralización y Descentralización y Formalización.” Pág. # 425.

Toda empresa debería contar con una estructura organizacional, los resultados de sus operaciones y el crecimiento de esta dependerá mucho de la estructura organizacional que posea, la estructura organizacional es la base de la organización, ya que en esta estarán definidos como se desenvolverá cada elemento de la organización, las tareas y obligaciones que tendrá cada persona en su área de trabajo, además de dar a conocer la jerarquía de cada puesto y la, manera de cómo es controlado cada proceso que se realice, para ello se debe realizar un estudio muy minucioso para elaborar una estructura que cubra con las necesidades que tiene la organización, la estructura debería ser la más idónea, con el fin de obtener los resultados esperados.

Las estructuras organizacionales juegan un papel importante en la gestión administrativa de las empresas y permiten dar a conocer a personas que no forman parte de la organización una esencia de esta, mucho más a las personas que recién forman parte de esta ayuda mucho con la inducción hacia el personal.

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

Para la elaboración de una estructura organizacional adecuada se debe tomar en cuenta estudiar a los seis elementos que debe ser abordado por los administradores, (**Robbins S. , 2004**) nos indica seis de los elementos que deben tener las estructuras organizacionales: Especialización Laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización, formalización.

**Especialización Laboral:** Se basa prácticamente en establecer las diferentes actividades, y repartirlas a cada una de las personas que trabajan en la organización con el fin de que cada personas se encuentre con una tarea encomendada la cual, gracias a la práctica diaria de la misma, se especializa en la tarea encomendad lo que da una ventaja a la empresa ya que realizar la misma labor en menor tiempo en relación con otros miembros de la organización.

Así si existiese una empresa que tiene un proceso largo cada uno de los procesos es encomendado por una persona la cual conoce y es especialista en cada una de las tareas es importante también capacitar a las mismas para que mejoren cada día.

**Departamentalización:** Las funciones que se encomiendan se las pueden departamentalizar, así empresas grandes que tienen muchas tareas encomendadas, y cada una de ellas tienen subtareas, el proceso se especializa más, por lo que es necesario agrupar cada paso dentro de la compañía y crear un departamento específico que ayudara a terminar la tarea encomendada de la manera más óptima.

**Cadena de Mandos:** Es una línea que podemos observarla en el organigrama de la organización el mismo que se distribuirá por todo el órgano funcional de la entidad desde la parte superior de la misma hasta los subordinados de la parte inferior, el objetivo de esta es conocer el nivel de autoridad que tiene cada persona y a quien debería cumplir con las ordenes encomendadas.

**Tramo de Control:** aquí podemos conocer a cuantas personas es responsable un jefe, es decir si en una empresa existen 5 personas, cuántas de ellas deben responder a un jefe.

Centralización y Descentralización: nos permite conocer quien toma las diferentes decisiones, saber si un departamento es autónomo y libre para tomar las diferentes decisiones o a su vez conocer si el departamento es dependiente de lo que tome la alta dirección.

En conclusión en una organización descentralizada se emprenden más rápidamente las medidas para resolver los problemas, más personas participan en las decisiones y los empleados se sienten menos enajenados de quienes toman decisiones que repercuten en su vida laboral.

Las organizaciones deben tener una estructura que tengan estas características de una manera regulada, es decir, que no sea muy estandarizada, ni tengan mucha importancia en el nivel de mandos, es decir una organización que esté acorde con lo que los dirigentes están buscando. En la Actualidad las organizaciones se relacionan más con los empleados a tal punto que invitan a que los empleados se sientan parte de la organización, así crean en ellos un sentido de pertenencia muy alto y lo que genera un mejor ambiente laboral, y por ende un mayor grado de productividad en las labores cotidianas de cualquier empresa.

Los sistemas tecnológicos que existen, hacen que información que en otros tiempos solo estaban en manos de los altos gerentes, hoy están a la vista de cualquier empleado, así empresas que generalmente están en contacto con los clientes ya no tienen la necesidad de que los requerimientos de los clientes sean atendidos por los gerentes sino de cualquier empleado (dependiendo del requerimiento).

Las organizaciones hoy en día han entendido la importancia que tienen las estructuras organizacionales en desempeño de las mismas y son las que aplican

estructuras organizacionales eficientes las que más éxito tienen, son las más productivas y eso solo lo logran teniendo un nivel adecuado de cada una de las características de las organizaciones ya conocidas.

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

El objetivo que tiene la estructura organizacional es que ayuda a una empresa a aclarar y entender todas las funciones de los demás y el ámbito de aplicación. Ayuda a facilitar la división del trabajo, la eficiencia y evitar conflictos y confusiones. A su vez, las empresas hacen más con menos fallos y menos conflictos. Hoy en día las empresas desde las más pequeñas hasta las más grandes definen la estructura organizacional más idónea con la finalidad de dinamizar más la forma de cómo se desenvuelven para alcanzar las metas que se plantean.

#### **1.1.1.3. Tipos de estructura organizacional**

(**Robbins S. , 2004**) nos describe tres tipos de estructuras organizacionales que son más comunes en las empresas ya sean privadas o gubernamentales: Estructura Simple, Burocracia y Estructura Matricial.

#### **La estructura simple**

Por lo general este tipo de estructuras son elaboradas para empresas pequeñas las cuales no tienen muchas funciones y departamento para cubrir vacantes en los puestos determinados, por lo que se dice que una estructura siempre más refleja lo que no es de lo que es ya que casi siempre se da a conocer muchas funciones que podría realizarla una sola persona.

La estructura simple se practica sobre todo en empresas pequeñas en las que el Gerente y dueño es la misma persona. La ventaja en este tipo de estructura está en su sencillez, además es rápida y flexible, se puede entender fácilmente y la

contabilidad de esta es clara. Una de las principales desventajas es que se dificulta sostenerla en las organizaciones que no son pequeñas tarde o temprano puede colapsar y salir de las manos del administrador esto ocurre a medida que una organización crece, la cual se vuelve cada vez inadecuada, porque su poca formalización y su centralización dan como resultado una sobrecarga de información. Al aumentar el tamaño, la toma de decisiones se vuelve lenta y hasta llega a detenerse en totalidad las operaciones que llevan si en la cabeza de ella solo una persona es la encargada de tomar todas las decisiones.

GRÁFICO # 1: Estructura Simple



Fuente: Libro, Administración un enfoque basado en competencias.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge Luis

El presente trabajo es una compañía, una sociedad anónima por lo que no podría trabajar con una estructura simple, ya que no es presidida por un persona que es jefe y gerente, en este caso hablamos de una entidad mucho más seria, y que requiere de una estructura mejor organizada, y a la vez que no sea tan compleja.

### **Estructura burocrática**

“Estandarización” es el concepto clave en que se fundan todas las Burocracias. Este tipo de estructuras son para organizaciones que tienen ya definidas las funciones y que cada tarea se vuelve una rutina, puesto a que todos los días realizan los mismos pasos y tienen los mismos resultados no tendría problemas en tener un personal nuevo y adaptarlo a las operaciones esto no afectaría a la organización.

## **Estructura matricial**

Otra opción popular de diseño organizacional es la estructura Matricial, que uno encuentra por ejemplo en Hospitales, empresas multinacionales, agencias de viaje, centros de innovación y desarrollo, constructoras, instituciones gubernamentales, universidades, empresas de asesoría administrativa. Este tipo de estructuras combina dos formas de departamentalización: por productos y por funciones.

Este tipo de estructuras, por lo general son implementadas a instituciones que para desarrollar las actividades de la manera más eficiente debe contar con un gran número de personas, esto conlleva a generar departamentos en los que las personas adquieren una responsabilidad sobre otras personas, así, son estructuras muy complejas, con muchos puestos de trabajo, que son diferentes. Mientras un departamento es el responsable de administrar la fabricación de un producto, esto abarca a organizar y administrar recursos tanto materiales, materias primas y recursos humanos, siendo dicho departamento el único responsable de conseguir y cubrir con las expectativas que tiene el departamento de la alta directiva que es el departamento encargado de liderar y guiar a toda una compañía.

### **1.1.1.3.1. Diseño vertical**

La estructura Vertical de una organización es como la columna vertebral de esta, que ayudan como una guía para que los colaboradores realicen las diferentes actividades encomendadas.

Para diseñar o rediseñar una organización, es necesario conocer algunas reglas para realizar aquello, por lo general las organizaciones que han llegado a tener estructuras sólidas que brindan resultados positivos a la gestión administrativa de la misma, son resultados que han sido arrojados a través de años de funcionamiento donde en cada año realizan un mejoramiento continuo para así lograr que las estructuras se adaptan a las organizaciones.

Este tipo de estructuras ayudan permite mejorar la comunicaciones entre los empleados y los jefes de cada departamento en la que las actividades que realizan los colaboradores que se encuentran en los niveles bajos de la estructura de la organización cumplen con las actividades encomendadas por las persona que se encuentran en la anta gerencia y la comunicación es importante en ella en la que las ordenes y básicamente las metas que se plantean en los niveles altos son conocidos en los mandos medios y los bajos.

#### **1.1.1.3.2. Diseño horizontal**

El diseño organizacional en las empresas es la base para el desarrollo de estrategias óptimas y ejecutarlas para buscar el crecimiento de la misma, para ello es importante que las personas que forman parte de la organización trabajen en conjunto, conociendo las fortalezas y debilidades que tienen. De este tipo de diseños existen cuatro que son los más comunes y básicos:

#### **Diseño funcional.**

Los colaboradores de la organización son agrupados y asignado a cada puesto de trabajo en relación con su conocimiento puesto a que darían una ventaja a la compañía en desarrollo de las actividades buscando la eficiencia de los recursos en este caso del recurso y talento humano. Por lo general este tipo de diseños son económicos ya que cuando se capacita al personal mucho de ellos comparte los mismo conocimiento hay que están ligados a los procesos administrativos de la organización en mucho de los casos los propios miembros se ayudan entre si compartiendo la experiencia y conocimiento en ciertas áreas de la institución. Se podrían presentar inconvenientes cuando la empresa tiene un gran número de clientes las cuales son diferentes y no tienen la misma preferencia por la que se presentan trabas al momento de tomar decisiones con el fin de buscar la satisfacción a todos, podrían existir también la poca coordinación de los departamentos.

## **Diseño por producto**

Cuando ya se presentan dificultades y se salen de las manos con el diseño por funciones es recomendable realizar un diseño por productos en la que los colaboradores se los especializan en un producto determinado, en la que los clientes se dirigen a un producto específico y uno de nuestros colaboradores se vuelve experto en la venta de dicho producto o servicio, lo que genera una ventaja de la compañía en relación con la competencia

### **Beneficios**

El principal beneficio es que la empresa conocerá más acerca de un producto específico, esta podrá saber los requerimientos de los consumidores, el comportamiento del mismo en el mercado y las posibles estrategias a aplicar para el crecimiento y participación de dicho producto en el mercado.

### **Inconvenientes**

Los productos son diferentes, por ello los recursos a inyectar a cada proyecto es diferente no podríamos controlar, además de presentarse inconvenientes al descuidar de una línea por atender otra.

## **Diseño geográfico**

Este tipo de diseño más se utiliza en multinacionales en la que cada país es un mercado y por ende tiene un comportamiento diferente, no es lo mismo los requerimientos y necesidades de un consumidor ecuatoriano y un argentino, tienen gustos diferentes, las empresas que están establecidas en diferentes mercados, tienen la ventaja de ser especializados por zonas, pueden desarrollar productos y servicios y llevarlos a otro nicho de mercado con un alto porcentaje de éxito.

Las empresas de manufactura emplean este sistema en relación con la cercanía de la materias primas que utilizan para la elaboración de sus productos y servicios, es

decir una empresa de derivados de pescado tendría grandes posibilidades de fracasar si es ubicado en un ciudad de altura como Quito, lo más conveniente sería que se estableciese cerca del mar o una ciudad costera.

### **Beneficios.**

Principalmente la especialización de cada empresa en un mercado específico tener conocimiento de los requerimientos de los clientes, y la cercanía a los recursos le da un liderazgo en costos ya que estos bajarían ya que el ahorro está presente.

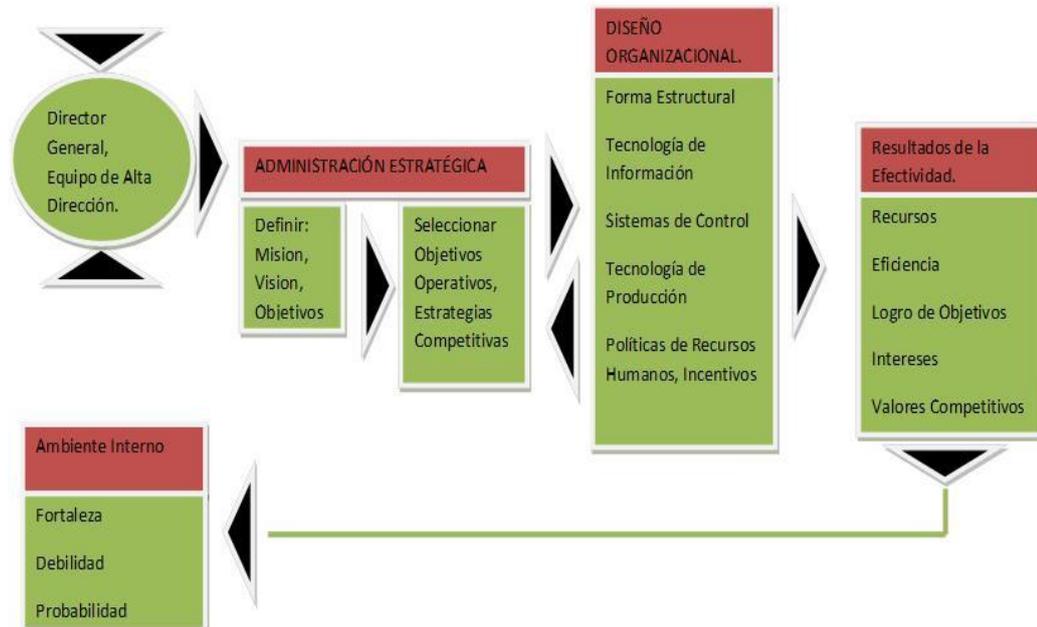
### **1.1.2. Modelos de diseño organizacional**

#### **1.1.2.1. Modelo de Richard L. Daft.**

Este tipo de modelo, está basado en un proceso en la que empieza con un análisis de la organización, este análisis se apoya en el conocimiento y exploración de la organización tanto en el ambiente interno, permitiendo conocer las fortalezas y debilidades de la misma, así mismo conocer más acerca del ambiente externo en donde se reflejan las amenazas y oportunidades que puedan presentarse, para lograr un análisis adecuado es necesaria la utilización de herramientas de evaluación como las matrices estratégicas como el FODA, MAFE y MEFI que son las más elementales en la que la alta gerencia, o equipo de alta dirección define la administración estratégica que guiará a la entidad todo ello basado en los resultados obtenidos del análisis anterior, lo que permitirá definir elementos indispensables como misión visión y objetivos, ayudados por componentes del diseño organizacional como la estructura, las tecnologías, políticas y sistemas de control de la empresa, dando como resultados de efectividad.

Personalmente considero que el modelo de este autor es el más sencillo y fácil de entender, y adaptable a la compañía con la que realizamos el presente trabajo de investigación, en la propuesta que realizaremos se verá reflejado cada uno de los elementos mencionados.

GRÁFICO # 2: Modelo Richard Daft



Fuente: (DAFT, 2007)  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

### 1.1.2.2. Modelo Elaborado por Ailed Labrada Sosa

Es un modelo sencillo que también es aplicable a la mayoría de organizaciones, para su aplicación es necesario dividirlos en cuatro fases:

**1.- Preparación y análisis organizacional.** En esta fase, es conocer de una manera más general a la organización, estableciendo los lineamientos a seguir para la elaboración del proyecto y las diferentes actividades a realizar, investigar los antecedentes y las diferentes teorías que servirán como referencia del trabajo a realizar.

**2.- Proyección estratégica y gestión de las necesidades.** Se da a conocer la proyección estratégica de la organización teniendo como base el análisis del

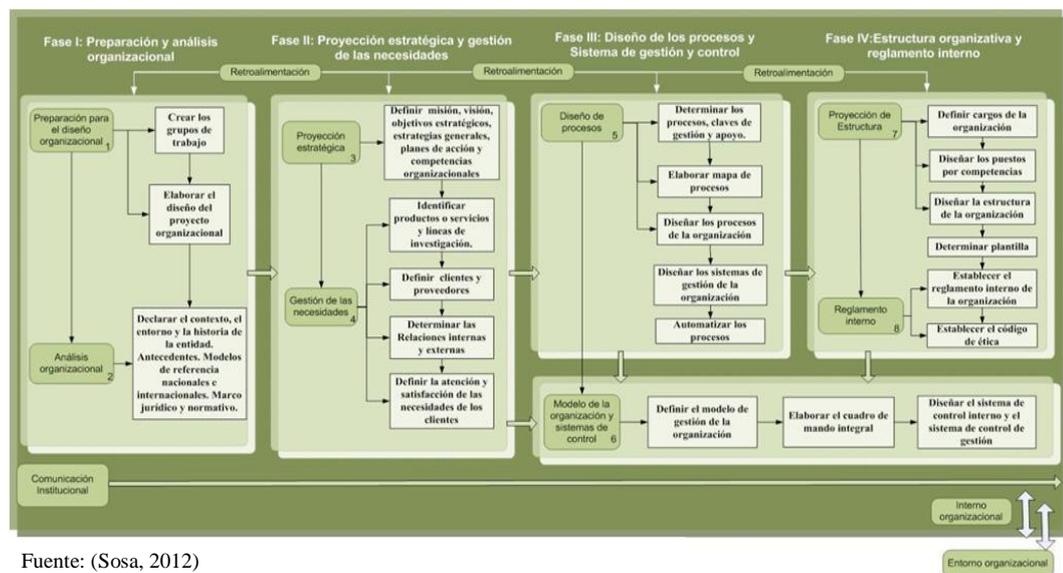
ambiente interno y externo, que servirá para la elaboración del proyecto estratégico, que contara con los componentes institucionales como misión, visión y objetivo, las estrategias y el plan de acción a seguir

**3.- Diseño de los procesos y sistema de gestión y control.** Se realizan todos los procesos básicos que realiza la organización, además los procesos de apoyo y los estratégicos que ayudaran a futuro, aquí también se empieza a elaborar el modelo que se utilizara para gestionar a la organización.

**4.- Estructura organizativa y el reglamento interno.** Prácticamente se da a conocer cuál será la estructura apropiada para la institución, además de ir desarrollando aspectos internos como manuales de funciones y reglamentos internos.

El modelo de Sosa es un poco más entendible debido a que se ve reflejado un proceso más detallado por ende entendible en el esquema a seguir en donde la aplicación de la misma permitirá al administrador elaborarla sin muchos inconvenientes.

GRÁFICO # 3: Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa



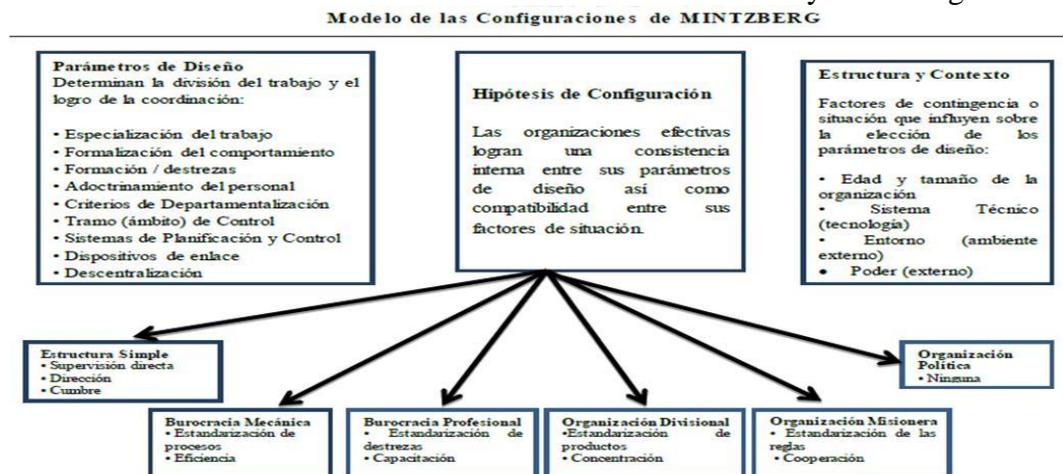
Fuente: (Sosa, 2012)  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

### 1.1.2.3. Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg

El autor concuerda de que el diseño ideal para las organizaciones debe ser una ideal que pueda dar una consistencia armónica en el interno de la entidad, basado en la dimensiones y antecedentes de la misma, el sistema que se implemente debería lograr que las tareas que se realizan estén coordinadas para que den resultados positivos, este tipo de actividades que permiten la coordinación el autor conceptualiza a estos como cuatro elementos básicos que debería tener en cuenta para la elaboración de la estructura:

1. Adaptación o ajuste mutuo
2. Supervisión directa
3. Normalización o estandarización de los procesos de trabajo
4. Normalización de las habilidades o destrezas

GRÁFICO # 4: Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg



Fuente: La estructura de la organizaciones de Mintzberg  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

El modelo de este autor más se enfoca en el buen desenvolvimiento interno de la institución, mientras que es muy poca la importancia que da a los aspectos externos de la misma, en la actualidad el ambiente externo de las empresas son consideradas importantes ya que en esta se desenvuelve la institución, las decisiones que se tomen deberán enfocarse en este aspecto.

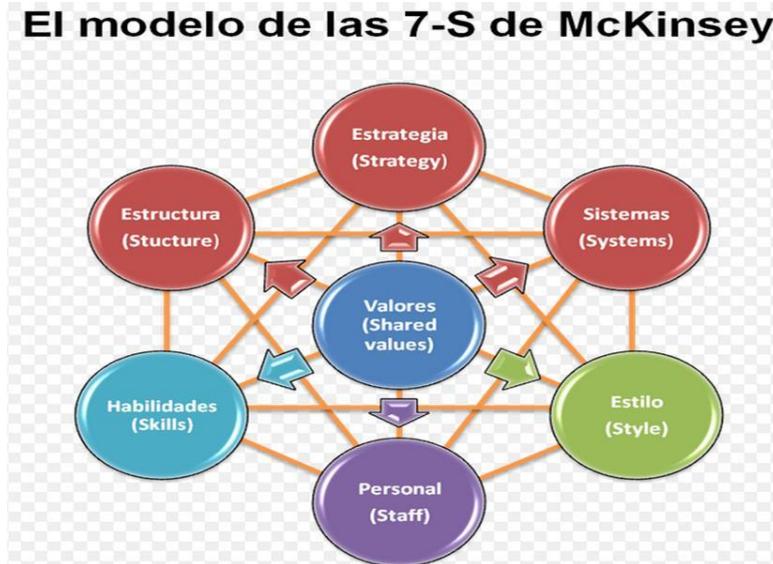
### **1.1.2.5. Modelo de las “Siete-S” de Mckinsey**

Es uno de los modelos de diseño organizacionales más antiguos, en donde muchos de los elementos que se conocen en la actualidad tienen sus bases en este modelo debido a su completo y eficaz análisis, uno de los aspectos negativos de este es que más se basa en evaluar el ambiente interno de las organizaciones, siendo mucho más útil para describir a una entidad que para prescribirla, hoy en día las organizaciones han evolucionado y para hacer frente a la competencia es necesario analizar todo el macro y micro ambiente de las instituciones así podemos establecer, un diseño eficaz.

El modelo de las siete S, se basa su nombre ya que el autor menciona siete elementos que forman parte de la estructura interna de la organización, las cuales por sus siglas en inglés todas empiezan con la letra “S”, a continuación damos a conocer dichos elementos:

1. Estructura: Basándose en la estructura formal e informal de las tareas y responsabilidades.
2. Estrategia: La construcción de elementos claves como la misión y visión así como definición del mercado a dirigirse.
3. Habilidades: Las habilidades de cada uno de los individuos y las de la institución en conjunto.
4. Estilo: El comportamiento y la cultura organizacional.
5. Personal: Los colaboradores de la organización.
6. Valores compartidos: Los valores institucionales.
7. Sistemas: Los procedimientos internos de la organización.

GRÁFICO # 5: Modelo de las siete s por  
**El modelo de las 7-S de McKinsey**



Fuente: <http://xtratexia.com/2013/05/03/el-modelo-de-las-7s-de-mckinsey/>  
Elaborado por: Datos de Internet

### 1.1.3. Organización

Como concepto básico de lo que es una organización tenemos la siguiente cita textual de (Daft, 2007)

“Las organizaciones son 1. Entidades sociales que 2. Están dirigidas por metas, 3. Están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y 4. Están vinculadas con el entorno. El elemento clave de una organización no es un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos, las organizaciones están compuestas por personas y por sus relaciones interpersonales”.**Pág.10**

Una organización es compuesta por personas, las cuales persiguen una meta en común, para lograrlo debe cumplir con políticas, responsabilidades y tareas que son dadas a conocer con anticipación y que a su vez son desarrolladas por la dirección, con la finalidad de tener un desempeño óptimo en las tareas que se realizan en el interior de una entidad, todo administrador es consciente de la importancia de la organización, la empresa que no se organiza fracasa.

### **1.1.3.1. Concepto de organización**

En la actualidad el sistema económico del país es dinamizado en su mayoría por las organizaciones aquellas están inmersas dentro de un mercado Laboral en la que compiten para liderarlo, por ello, hacen que cada una de ellas aplique diferentes tipos de estrategias con el fin de sobresalir y liderar tal mercado en la que están compitiendo, todas ellas compuestas por un grupo de personas que están asociadas, que siguen un objetivo en común, **(ROBBINS & COULTER, 2010)** “Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad” **Pág. #16**

La Provincia de Santa Elena es la más joven de las 24 Provincias del Ecuador, debido a esto existen un número no muy relevante de entes organizadas, dentro de la provincia, donde la mayoría de las organizaciones existentes que se hayan legalmente constituidas se encuentran ubicadas en el cantón La Libertad, que es la capital económica de la provincia, donde existe un gran número de negocios, empresas, y entidades tanto públicas como privadas.

### **1.1.3.2. Importancia de la organización**

Las organizaciones son muy importantes en la economía de las personas y de los países estas son partes de nuestras vidas estamos rodeados por estas. Las organizaciones están vinculadas a nuestras vidas de distintas maneras pero todas ellas son importantes para el desarrollo individual de cada una de las personas y de la sociedad en general, en nuestro entorno existen organizaciones públicas y privadas, todas ellas juegan un papel importante en la sociedad y dinamizan los procesos económicos y burocráticos.

Todas las personas están relacionadas con las organizaciones, pues es así que podemos saber la importancia y el papel transcendental de las organizaciones en la vida cotidiana, pues muchas de estas son la fuente de ingresos para familias, pues si no fueran por estas, la sociedad progresaría de manera más lenta.

La organización nació con la necesidad de cooperar, para alcanzar un fin determinado, si bien es cierto, una sola persona que está a cargo de una responsabilidad no puede lograrlo solo, o quizás lo logre pero no de una manera tan eficiente, es aquí donde la importancia de organización se da a conocer, también es importante conocer que todos las personas que pertenecen a una entidad deben cooperar, y que manera más eficiente de lograrlo es conociendo el papel que cada uno debe desempeñar

### **1.1.3.3. Principio de organización**

Hoy en día las empresas no solo triunfan en un solo ambiente, no es lo mismo captar el mercado en china que en Estados Unidos, una empresa que busca competir en uno o más mercados no solo que se inclina en uno de ellos sino en los dos, para ello se debe buscar triunfar en entornos diferentes, para ello es importante recurrir en dos principios básicos que son un fundamento para organizar a todas la empresas: La diferenciación y la integración.

#### **Diferenciación**

La diferenciación en una organización es fundamental ya que de ello se desprende dos conceptos importantes dentro de la tarea de organizar una empresa, la división y especialización de los puestos de trabajo son una tarea básica en todas las organizaciones si no fueran por estos conceptos administrativos sería muy complejo administrar de manera eficiente a una empresa. **(HELLRIEGEL, JACKSON, & SLOCUM, 2009)** Consideran que:

La Diferenciación significa que la Organización está compuesta por Unidades que desempeñan Tareas especializadas, utilizando diferentes métodos de Trabajo, y que requieren de empleados que posean competencias Únicas. La Diferenciación se crea por medio de la división de trabajo y la especialización de los puestos. División de Trabajo significa que el trabajo de una organización se divide en tareas más pequeñas. La especialización es el proceso que sirve para identificar tareas particulares y asignarlas a departamentos, equipos o divisiones, La división del Trabajo y la especialización son conceptos muy

relacionados. Las numerosas tareas que se deben desempeñar en una organización hacen que la división del trabajo y la especialización sean necesarias. De lo contrario, la complejidad de dirigir a una organización sería demasiado grande para una sola persona. (Pág. # 360)

## **Integración**

(**HELLRIEGEL, JACKSON, & SLOCUM, 2009**) Nos brindan el siguiente aporte:

Integración significa que las diversas unidades coordinan su trabajo para alcanzar metas comunes. Las reglas y los procedimientos son un medio que utilizan los administradores para coordinar las actividades permanentes de las diversas unidades de una organización. Cuando los departamentos tienen metas comunes, están organizados de manera similar y trabajan juntos para alcanzar las metas de la organización, la cual entonces sea muy integrada. (Pág. # 360).

Como se puede apreciar la Integración de todas las unidades de la organización, tiene una gran importancia, pues una organización exitosa no tiene el éxito que tiene por la suma de sus partes, más bien es por la integración de sus partes, es así que en un ambiente organizacional agradable donde las partes se integren y coordinen un trabajo en conjunto con el fin de alcanzar las metas que se plantean de manera General.

### **1.1.3.4. Elemento de organización**

(**ALONSO & OCEGUEDA, 2006**) Consideran que:

“Una organización se constituye alrededor de la búsqueda de objetivos específicos; no obstante, las organizaciones cuentan con una gama muy amplia de objetivos, lo cual a separarlos en función a su estructura. Esta determinara el tipo de organización, señalando su formalidad o informalidad.

A diferencia de una familia, de un grupo de amigos, de los asistentes a un concierto musical, otros grupos se ven en la necesidad de organizarse bajo ciertas normas de estricto cumplimiento, con objetivos y sometidos a una autoridad. Estos grupos constituyen parte de las organizaciones formales, creadas expresamente para lograr objetivos debidamente definidos”. Pág. #21.

La existencia de una organización formal no depende de sus miembros particulares; su propósito es de carácter práctico; es decir, sus miembros no se ven emocionalmente involucrados en la interacción necesaria para alcanzar sus metas del grupo, ya que interactúan en papeles segmentarios; en consecuencia, la organización formal es la división de las tareas de toda la organización además de las reglas que deberán respetar los colaboradores que son definidas por la alta dirección.

#### **1.1.4. Diagnóstico organizacional**

Dentro del diagnóstico organizacional nos centraremos en la situación actual de la organización, establecer la forma de cómo se está organizando, además de aquello, también se hará un análisis del ambiente externo que consistirá en analizar los diferentes factores que afectan a la empresa y al problema de investigación en relación a la compañía con la que se trabaja.

El diagnóstico organizacional nos permite conocer el ambiente interno y externo de la organización, es decir nos permite conocer los factores que involucran a la entidad, permitiéndonos conocer los puntos positivos como los negativos que afectan o ayudan a la organización.

Dentro de este diagnóstico podemos hacer un análisis del macro y micro entorno de la organización de los aspectos que la organización puede controlar que son los internos, y los que salen de las manos de la organización que serían los aspectos externos, todos estos aspectos son calificados para entender más la problemática de la organización descubriendo cuales son los aspectos que más influyen a la empresa.

Para lograr un diagnóstico eficaz para obtener resultados positivos, es necesario que se apoyen con las diferentes matrices estratégicas, además de ello conocer los elementos que son parte del problema de investigación, las personas involucradas directa o indirectamente a el entorno donde nos desenvolvemos

#### **1.1.4.1. Análisis de mercado – análisis situacional o diagnóstico de la organización.**

Dentro del análisis de mercado vamos a definir a que mercado va dirigido el servicio que ofrece la compañía con la que trabajamos.

Se entiende por análisis de mercados como la distinción y separación de las partes del mercado para llegar a conocer los principios o elementos de este.

Para realizar un análisis de mercados adecuado necesitamos distinguir entre los diferentes tipos de mercado que existen.

Entre los tipos principales de mercado encontramos a:

Mercados de Consumo.

Mercados Industriales.

Mercados de Servicio.

#### **Mercado de servicios:**

Son aquellos mercados en los que se hacen transacciones de bienes de naturaleza intangible.

Los servicios son las actividades separadas, identificables e intangibles que satisfacen las necesidades y deseos y no están necesariamente ligadas a la venta de un producto o servicio.

Conociendo en lo que consiste un análisis de mercados, primeramente definimos que trabajamos con una compañía de servicios con fines de lucro, de tipo servicio de consumo que es de transportes en taxis, también definimos que el mercado a que va dirigido el servicio, es a la Provincia de Santa Elena, debido a que es un

servicio Público, va dirigido a todas las personas que tienen capacidad de pago, es decir a personas que son parte de la población económicamente activa, que son aquellas que comprende en edades de 18 a 65 años, pues son estas las que en su mayoría demandan de este tipo de Servicio.

#### **1.1.4.2. Matriz marco lógico**

El Marco Lógico es un método de planificación participativa que consiste en el estudio de un caso en particular, de preferencia de un problema social, este método ayudara a la identificación de los diferentes beneficiarios y personas que formen parte del proyecto a estudiar, de esta matriz de marco lógico se desprenden otras que son técnicas que ayudaran a conocer más a profundidad el tema, y dar como resultados un proyecto factible con el objeto de solución un problema encontrado.

En la matriz principal conoceremos los componentes y fin del proyecto además de identificar las actividades a realizar, esta matriz nos servirá para desarrollar un plan de acción adecuado.

##### **1.1.4.2.1. El planteamiento del problema**

(Méndez, 2006) “Descripción de la situación actual que caracteriza al “Objeto de conocimiento” (Síntomas y Causas). Identificación de situaciones Futuras al sostenerse la situación actual (Pronostico). Presentación de alternativas para superar la situación actual (Control al pronóstico)”. Pág. # 160.

##### **1.1.4.2.2. Arbol de problemas**

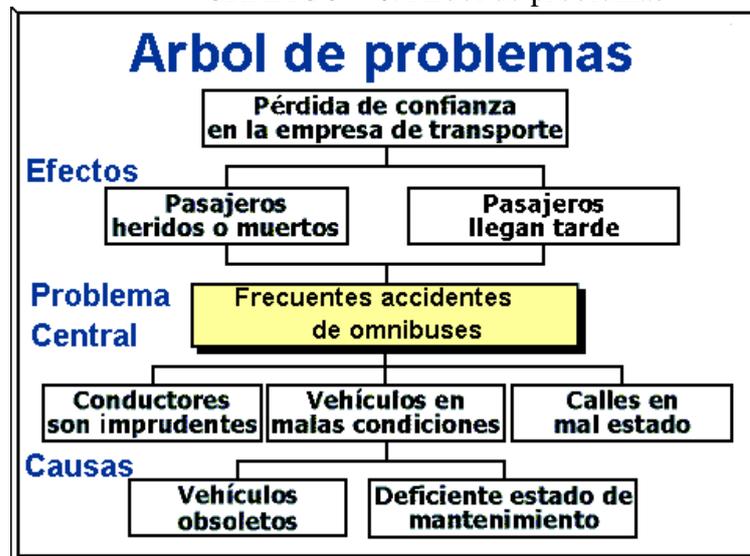
En este árbol se visualizara todos los aspectos considerados como problemas que forman parte de la investigación planteada, para la elaboración de este árbol primero hay que realizar una lluvia de ideas en donde se identificara un problema principal el mismo que parte del problema principal del presente trabajo, a continuación se aportara con una lista de posibles problemas que conducen al:

Problema Central: es donde parte el árbol, es el principal problema que identificamos al principio de la investigación.

Causas: a estos se los coloca en la parte de abajo del árbol, debajo del problema principal, luego se desarrollaran los cuales dan origen al problema central.

Efectos: estos ocasionan un efecto final, estos son ubicados en la parte superior del árbol son los efectos que genera el problema central. Entonces el árbol que desarrollaremos quedar de la siguiente manera:

GRÁFICO # 6: Árbol de problemas



Fuente: <http://www.jjponline.com/marcologico/problema.html>  
Elaboración: Datos de Internet

### 1.1.4.2.3. Arbol de objetivos

El Árbol de objetivos es un paso de la identificación de un proyecto de desarrollo que se construye sobre los resultados obtenidos en el anterior análisis de los problemas. Los problemas que habían sido descritos como “situaciones negativas percibidas como tal por algunos de los implicados” pasan ahora a ser definidos como “estados alcanzados positivos que se establecen sobre la resolución de los problemas anteriormente identificados”. Es decir, para el enfoque del marco

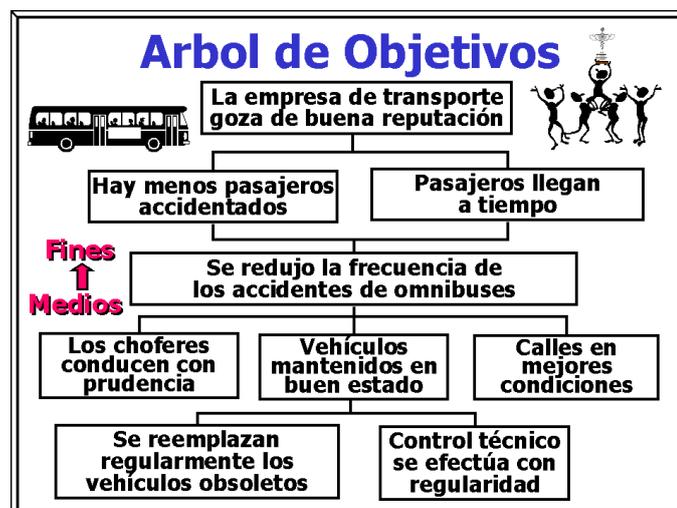
lógico, los objetivos de desarrollo se construyen sobre la solución de problemas concretos que afectan a personas concretas y cuya definición y relaciones se han establecido en el paso anterior. De esa manera, se trata de construir un árbol de objetivos que, en principio, es una copia en positivo del 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.

A diferencia del árbol de problemas, este árbol es todo lo contrario al análisis realizado anteriormente, es la otra, en la que el problema central cambia a una situación mejorada, además de ellos las causas y efectos que se visualizaban en el árbol ahora cambiarían a fines y medios.

Fines: Son los efectos y resultados esperados que anhelamos que se den al ejecutar el plan de acción que desarrollaremos

Medios: Son los elementos que nos ayudaran para alcanzar los fines establecidos en nuestro árbol, estos elementos ayudaran a elaborar las actividades que se realizaran a futuro en la ejecución del proyecto

GRÁFICO # 7: Árbol de objetivos



Fuente: <http://www.jjponline.com/marcologico/problema.html>  
 Elaboración: Datos de Internet

#### 1.1.4.2.4. Diagnóstico participativo

##### Análisis de los involucrados

Se utilizara una pequeña matriz que ayudara a determinar cuáles serían las personas involucradas en el objeto de investigación, para determinarlas no existe un criterio técnico o un método para definir a las personas que formarían parte de un proyecto específico

Sabiendo que para analizar a los involucrados es importante el criterio de las personas, para ello (**Camacho & Otros, 2001**) considera importante emplear las siguientes interrogantes para establecer dichos involucrados:

“¿Qué conflictos puede suponerse que ocurrirán al apoyar a determinados grupos?”

¿Quién o quiénes parecen tener mayores posibilidades de aprovechar los beneficios generados por la intervención?

¿Quién o quiénes se encuentran en situación de mayor necesidad?”

A los involucrados se los puede clasificar en cuatro grupos:

**BENEFICIARIOS DIRECTOS.**, que son aquellas personas que forman parte directa del problema.

**BENEFICIARIOS INDIRECTOS.** Son todas aquellas que se relacionan con el problema pero de forma indirecta.

**NEUTRALES/EXCLUIDOS.** Son aquellos individuos que no afectan ni de manera directa ni indirecta, no se ven afectados ni beneficiados pero son parte de la investigación.

**PERJUDICADOS/OPONENTES,** son las personas que se ven afectadas con las acciones que se llevará a cabo en la solución del problema, estas pueden causar un impacto negativo al proyecto que estamos llevando a cabo.

#### **1.1.4.3. Matriz foda**

También conocida como matriz DAFO o SWOT por sus siglas en inglés (Strengths) Fortalezas; (Weaknesses) Debilidades; (Opportunities) Oportunidades y (Threats) Amenazas, es una herramienta que sirve para abordar y analizar el ambiente interno y externo de las organizaciones, esta matriz también es conocida por el concepto de Sun Tzu, estratega militar y filósofo chino quien en uno de sus conceptos daba a entender a las personas su percepción sobre concentrarse en los puntos fuertes, reconocer las debilidades, aprovechar las oportunidades que se presenten y protegerse con las amenazas.

Por medio de la matriz podemos describir ciertos puntos que son parte del ambiente interno Misión visión y objetivos que dan origen a las fortalezas y debilidades en las organizaciones, y los aspectos que conllevan al ambiente externo que conllevan las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente. Al cruzar estos elementos forman cuatro cuadrantes que nos servirán como indicadores de la situación actual en la que se encuentra la organización con la que trabajamos, estas llevan el siguiente lineamiento:

**Cuadrante 1 (Superior izquierdo):** en este cuadrante se desarrollan estrategias que tienden a ser ofensivas, este tipo de estrategias van con los puntos fuertes de la organización, en la que esta aprovecha dicho puntos para explotarlos y así conseguir una ventaja competitiva, este tipo de fortalezas son acerca de la participación en el mercado, mejores sistemas de producción, o inclusive mejor solvencia financiera.

**Cuadrante 4 (Inferior Derecho):** Aquí encontramos a los puntos más débiles de la organización, los cuales están llevando a la misma al declive prematuro, el objetivo es desarrollar estrategias que permitan levantar a la entidad, ya que esta si se mantiene igual podría entrar en una crisis y decaer, se recomienda hacer un proceso de desinversión o un estrategias de blindaje en ciertos aspectos de la institución.

**Cuadrante 2 (Inferior Derecho):** Nos revela las debilidades de la organización las cuales impiden que la entidad pueda aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno, estos aspectos más se centran en el estancamiento de la entidad ya sea en seguir realizando los mismo procesos cuando existen más modernos, si la entidad no dispone de solvencia lo recomendable es desarrollar estrategias defensivas que le permitan mantenerse mientras se mejora en ciertos aspectos.

**Cuadrante 3 (Inferior Izquierdo):** Aquí encontraremos las fortalezas que tiene la organización que servirían como una armadura contra las debilidades que tienen.

La matriz FODA permite a los administradores conocer en forma general la forma de cómo se encuentra la organización en el entorno, conociendo el ambiente interno, que permite saber cuáles son las debilidades que tenemos y que podemos hacer para remediar, así mismo cuales serían nuestras fortalezas las cuales deberían proteger a las debilidades que se han presentado, el ambiente externo de la misma también es importante conocerla porque tendremos conocimiento de las oportunidades que se presentan, ya sea una nueva tendencia de los clientes, nuevas modas, nuevas preferencias, las cuales debemos conocer para hacer frente a estas y aprovecharlas, así mismo conocer las amenazas, las cuales ya sean de la competencia o de otra variable, debemos conocerla para estar a la par o mejor aún un paso al frente de la que esta se encuentra siempre es importante estar atentos en lo que pasa alrededor de la entidad de la que estamos a cargo, siempre el mercado es cambiante así mismo las organizaciones y para triunfar es necesario tomar las decisiones y estrategias más adecuadas.

De esta matriz se pueden elaborar la matriz Mefi y Mefe que son matrices que ayudan a evaluar a los elementos de la matriz principal de manera más detallada y minuciosa, así mismo la matriz estratégica en la que se conocerá las estrategias combinadas entre si las cuales ayudaran para la elaboración del plan de acción.

GRÁFICO # 8: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades fundamentales en áreas claves.</li> <li>• Recursos financieros adecuados.</li> <li>• Buena imagen de los compradores.</li> <li>• Un reconocido líder en el mercado.</li> <li>• Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.</li> <li>• Acceso a economías de escala.</li> <li>• Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.</li> <li>• Propiedad de la tecnología.</li> <li>• Ventajas en costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay una dirección estratégica clara.</li> <li>• Instalaciones obsoletas.</li> <li>• Rentabilidad inferior al promedio.</li> <li>• Falta de oportunidad y talento gerencial.</li> <li>• Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.</li> <li>• Abundancia de problemas operativos internos.</li> <li>• Atraso en investigación y desarrollo.</li> <li>• Línea de productos demasiado limitada.</li> <li>• Débil imagen en el mercado.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a grupos adicionales de clientes.</li> <li>• Ingresar en nuevos mercados o segmentos.</li> <li>• Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.</li> <li>• Diversificarse en productos relacionados.</li> <li>• Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).</li> <li>• Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de competidores foráneos con costos menores.</li> <li>• Incremento en las ventas y productos sustitutos.</li> <li>• Crecimiento más lento en el mercado.</li> <li>• Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros.</li> <li>• Requisitos reglamentarios costosos.</li> </ul>

Fuente: Revista  
Elaboración: (Ponce Talancón, 2006)

La matriz FODA hoy en día es utilizada por la mayoría de las organizaciones convirtiéndose en una herramienta objetiva, práctica e indispensable para el diagnóstico organizacional, sirviendo de gran ayuda para la elaboración de estrategias empresariales, de esta matriz se derivan otras que sirven para el estudio del ambiente de la organización las cuales son: La Matriz MEFI (Evaluación de Factores Internos); Matriz MPC (Perfil Competitivo); Matriz MEFE (Evaluación de Factores Externos).

### **1.1.5. Mefi (Análisis interno de la organización)**

La matriz MEFI permite a los administradores a conocer los diferentes factores ya sean sociales demográficos, o económicos de la organización para poder realizar esta matriz es necesario realizar los siguientes pasos:

1.- Elaborar una lista de factores determinantes para el éxito de la organización es recomendable hacer entre 10 y 20 factores, entre oportunidades y amenazas que afecten directa o indirectamente a la organización, es necesario basarse en porcentajes y cifras de la entidad que sirva como soporte para dichos factores.

2.- Asignar un peso a cada uno de los factores descritos, dichos pesos serán entre 0,0 que sería el equivalente a “No es Importante” a 1.0 que equivaldría a muy importante, la calificación de los pesos es un aspecto muy importante en donde las oportunidades suelen tener pesos mucho más altos que el de las amenazas, pero existen casos en la que los pesos de las amenazas son más altas que el de las oportunidades puesto a que estas amenazas son mucho más graves y afectan directamente a la empresa, estos pesos también son asignados comparándolas con aspectos similares con las de las otras empresas de la competencias y la suma total de estos pesos debe sumar 1.0

3.- Luego se asigna una calificación que va de 1 a 4 a todos los factores determinantes para el éxito en la que 4 equivale a una respuesta superior, 3 a una respuesta superior a la media, 2 para una respuesta media y 1 que equivaldría a una respuesta mala. Resulta oportuno mencionar que si las estrategias actuales que aplica la empresa responden de manera positiva, se califica en base a la eficiencia de las estrategias aplicadas.

4.- Se obtiene la calificación ponderada que es el resultado de multiplicar el peso asignado a cada uno de los factores por la calificación correspondiente ya mencionadas en el paso anterior

5.- Sumar cada una de las calificaciones ponderadas, para obtener el peso total ponderado para evaluar los resultados.

GRÁFICO # 9: Matriz MEFI

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Adquisición de maquinaria moderna	.06	4	.24
2. El margen de utilidad subió a 6.94	.16	4	.64
3. La moral del personal es alta.	.18	4	.72
4. Sistema nuevo de informática.	.08	3	.24
5. La participación en el mercado se incrementó en un 24%	.12	3	.36
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Demandas legales sin resolver.	.05	2	.10
2. La capacidad de la planta ha disminuido en un 74%.	.15	2	.30
3. Falta de un sistema para la administración estratégica.	.06	1	.06
4. El gasto para la investigación y desarrollo se ha incrementado en un 31%	.08	1	.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces.	.06	1	.06
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.80</b>

Fuente: Revista  
Elaboración: (Ponce Talancón, 2006)

### 1.1.6. Mefe (Análisis de los factores externos de la organización)

Una vez elaboradas las matrices FODA y MAFE, existen otras matrices que ayudan a mejorar el análisis estratégico de la organización en este caso se evaluara los factores externos de la entidad las cuales serán evaluadas de manera cuantitativa de igual forma a como fue evaluada la matriz anterior, los pasos para elaborarla son similares:

1. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.

2.- Asignar un peso a cada uno de los dichos pesos serán entre 0,0 que sería el equivalente a “No es Importante” a 1.0 que equivaldría a muy importante, la calificación de los pesos es un aspecto muy importante en donde las oportunidades suelen tener pesos mucho más altos que el de las amenazas, pero existen casos en la que los pesos de las amenazas son más altas que el de las oportunidades puesto a que estas amenazas son mucho más graves y afectan directamente a la empresa, estos pesos también son asignados comparándolas con aspectos similares con las de las otras empresas de la competencias y la suma total de estos pesos debe sumar 1.0

3.- Luego se asigna una calificación que va de 1 a 4 a todos los factores determinantes para el éxito en la que 4 equivale a una respuesta superior, 3 a una respuesta superior a la media, 2 para una respuesta media y 1 que equivaldría a una respuesta mala. Resulta oportuno mencionar que si las estrategias actuales que aplica la empresa responden de manera positiva, se califica en base a la eficiencia de las estrategias aplicadas.

4.- Se obtiene la calificación ponderada que es el resultado de multiplicar el peso por la calificación asignada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

Tanto en la matriz MEFE como MEFI el valor promedio de los valores totales de los pesos ponderados es de 2.5, este es el valor a tomar en cuenta para el análisis respectivo en la cual determinara si la compañía tiene problemas o no en el desenvolvimiento dentro del entorno, si sobrepasa del límite especificado la entidad se encuentra bien, pero si los valores que se obtienen están por debajo de limite es necesario hacer ajustes para mejorar en los aspectos negativos.

GRÁFICO # 10: Matriz MEFE

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. El Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México fomenta el crecimiento.	.08	3	.24
2. Los valores del capital son saludables.	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo en un promedio de 3% al año.	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables.	.09	4	.36
5. El software nuevo puede aumentar el ciclo de vida del producto.	.09	4	.36
<b>AMENAZAS</b>			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos norteamericanos.	.10	2	.20
2. El dólar ha ido perdiendo terreno frente al euro.	.12	4	.48
3. La República de Rusia no es políticamente estable.	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo en el mundo han ido aumentando.	.10	1	.10
<b>TOTAL:</b>	<b>1.00</b>		<b>2.44</b>

Fuente: Revista  
Elaboración: (Ponce Talancón, 2006)

En el grafico 10 podemos visualizar un ejemplo de la matriz Mefe, en donde el resultado total de las calificaciones ponderadas no supera el límite de 2.5 por la que la institución que se toma como ejemplo deberá hacer los correctivos necesarios para que la matriz de resultados positivos.

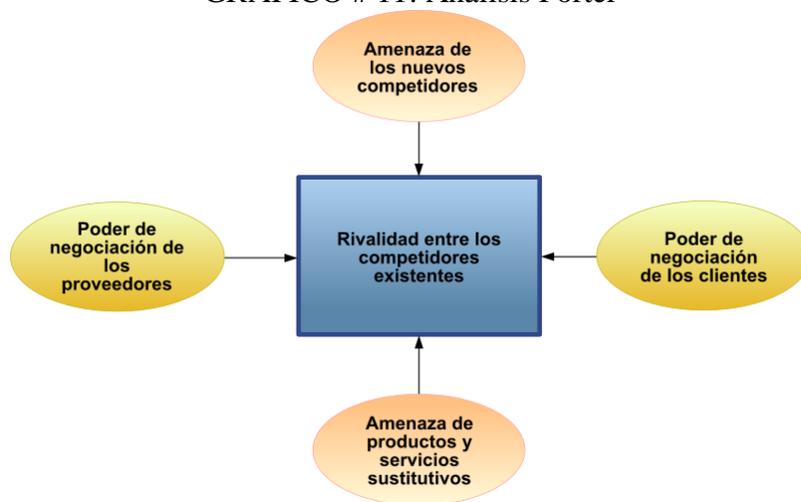
### **1.1.7. Analisis de porter**

El análisis Porter es un tipo de modelo que permite a las empresas analizar el entorno a través de un enfoque de participación en el mercado, en la que se analiza desde cinco perspectivas, empezando desde la rivalidad de la competencia entre la empresa y los competidores donde se analiza las diferentes cualidades que existen en el mercado. También se analiza la fuerza de negociación con los proveedores, toda empresa tiene proveedores, las empresas que más éxito tienen son las que buscan proveedores y tratan de sacar ventajas de la competencia al buscar cuál de ellas convendría más, a más de eso se analizan los nuevos competidores en el mercado, cada día nace una nueva empresa, y por ello cada una de las empresas ya establecidas debe estar atenta a lo que pasa en el mercado, porque causa un efecto cuando entran nuevos competidores en el mercado, existen riesgos con las aspiraciones que tiene una institución con la entrada de un nuevo competidor en el mercado.

En ciertos mercados el cliente tiene una gran capacidad de negociación por las que en mucho él es el que pone las reglas cuando negocia con un cliente, estos casos especiales se dan más cuando la oferta de un producto o servicio es mucho más alta que la demanda, y el comportamiento del mercado no es el adecuado y no existe la competencia perfecta, el objetivo de una empresa es captar mayor número de clientes puesto que ellos son la razón de existencia de esta, si no existieran clientes tampoco empresa. Por ello es importante implementar estrategias que ayuden a mantener y captar clientes, en análisis porter nos da una perspectiva general para conocer un resumen de la relación empresa-mercado.

Para finalizar es importante analizar a los productos o servicios sustitutos, que siempre debemos estar alerta a ellos, porque su existencia podría terminar con la desaparición de nuestro producto o servicio, por ello debemos mejorar la calidad de ellos y hacerlos asequibles a los clientes, todas estas fuerzas son analizadas con el fin de saber en dónde estamos involucrados y las estrategias a implementar para hacer frente a las amenazas que existan.

GRÁFICO # 11: Análisis Porter



Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)  
Elaboración: Wikipedia

### 1.1.8. Matriz de competitividad

Por medio de esta matriz nos permitirá identificar plenamente a los competidores de una organización a través de aspectos o factores que llevarán a la construcción de fortalezas o debilidades.

Para poder elaborar esta matriz es necesario realizar el siguiente procedimiento:

1. Obtener información de empresas competidoras en el mercado en la que nos encontramos, estas pueden ser cualitativas o cuantitativas.

2. Se realiza una lista con los factores que resaltan más, estos pueden ser elementos fuertes o débiles depende de la relación que tengan las empresas consideradas.

3. Se asigna un peso a cada uno de los factores que fueron considerados..

4. se procede a dar una calificación a cada una de las organizaciones consideradas en el análisis con la siguiente calificación:

1 equivalente a debilidad

2 equivalentes a menor debilidad

3 equivalentes a menor fuerza

4 equivalentes a mayor fuerza

5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones asignadas para luego obtener una calificación ponderada.

6. Se suman los totales de la columna del peso la cual debe dar como resultado 1.00 y también el de las columnas de los pesos ponderados.

GRÁFICO # 12: Matriz de Competitividad

	Peso	EMPRESA 1		EMPRESA 2	
		C	Peso POND	C	PP
Factores críticos para el éxito					
Participación en el mercado	0.20	3	0.60	2	0.4
Competitividad de precios	0.20	1	0.20	4	0.8
Posición financiera	0.40	2	0.80	1	0.4
Calidad de producto	0.10	4	0.40	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.30	3	0.3
Total	1.00		2.30		2.2

Fuente: Revista

Elaboración: (Ponce Talancón, 2006)

### 1.1.9. Matriz boston consulting group

Cuando una organización usa este modelo puede clasificar cada uno de sus productos o líneas de productos en razón de dos factores: Su participación en el mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento del mercado del producto. Los dos factores se dividen en categorías clasificadas como altas o bajas para crear una parrilla de 2x2.

Esta matriz permite tomar estrategias más acertadas, ya que no solo toma en cuenta la participación en el mercado y la tasa de crecimiento del sector sino que también relaciona las necesidades de efectivo y las estrategias adoptadas, conociendo esto permiten a la alta directiva a tomar decisiones que mejores en bien de la empresa y de los clientes.

La matriz BCG, clasifica a los productos en 4 grupos:

**Estrellas:** Son un tipo de productos que tienen una alta participación en el mercado y altas tasas de crecimiento del mercado, estos tipos de productos por lo general exigen mucho dinero para seguir siendo competitivos, además de adoptar estrategias de marketing para que el producto se mantenga competitivo.

**Vacas lecheras:** Este tipo de productos tienen alta participación en el mercado, pero bajas tasas de crecimiento en estos, por lo general en esta categoría caen los productos estrellas que están en un proceso de madurez, en las que se han posesionado en el mercado y existen una gran cantidad de clientes que son fieles a este producto, por lo que los costos de producción de estos se mantienen y la demanda es estable lo que hace generar más ingresos para la organización, estos productos pueden cubrir con gastos de producción de nuevos productos que requieran más recursos para tener una participación en el mercado.

**Interrogantes:** también son conocidos como niños problemas, son productos que tienen bajas participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento, por lo que es necesario inyectar recursos para desarrollar estrategias de marketing para crear un mercado a dicho producto, de esto depende la alta gerencia, si responden que “SI” entonces inyectan recursos si responden que “NO” el producto es desactivado, Estos productos pueden ser muy lucrativos solo deben buscar mercado.

**Perros:** Son productos que tienen poca participación en el mercado y baja tasas de crecimiento, estos productos tienen a ser desactivados, sería un error que

una empresa invirtiera en ellos, pues generarían pérdidas, son productos que ya están en una etapa de declive.

GRÁFICO # 13: Matriz Boston Consulting Group

		Posición de la participación relativa del mercado en la industria	
		Alta	Baja
Tasa de crecimiento de las ventas	Alta	Cuadrante II Producto Estrella	Cuadrante I Producto Problema
	Baja	Cuadrante III Producto vaca	Cuadrante IV Producto perro

Fuente: Revista  
Elaboración: (Ponce Talancón, 2006)

### 1.1.10. Estrategias organizacionales

Las estrategias en toda organización deben ser elaboradas de acuerdo con la situación de la compañía, y basándose en los objetivos de la institución, ya que por medio de estas se llegara en un tiempo menor o mayor para la consecución de dichos objetivos, las estrategias son determinantes en cualquier tipo de empresa a continuación el siguiente aporte (**Robbins, 2004**)

“Casi todas las teorías estratégicas actuales se centran en tres dimensiones: Innovación, reducción de costos e imitación, y en el diseño estructural que mejor les va.

Estrategia de Innovación.

Este tipo no es una estrategia de meros cambios cosméticos a las ofertas anteriores, sino de innovaciones significativas y exclusivas. Como es evidente, no todas las empresas persiguen la innovación.

Estrategia de minimización de costos

La Organización que adopta este tipo de estrategias controla rígidamente los precios, evita gastos innecesarios de innovación o marketing y recorta los precios de ventas de los productos básicos.

Estrategia de Imitación.

Las organizaciones siguen esta estrategia cuando tratan de capitalizar lo mejor de las dos estrategias anteriores, tratan de reducir al mínimo los riesgos y aumentar al máximo las posibilidades de tener utilidades. Esta estrategia consiste en iniciarse con nuevos productos o nuevos mercados solo después de que los innovadores comprobaron su viabilidad. Toman las ideas exitosas de los innovadores y las copian.” (Pág. 441).

Partiendo de estos tres tipos de dimensiones podemos desarrollar las estrategias adecuadas para mejorar la participación en el mercado y buscar el crecimiento de la compañía con la que estamos trabajando, para ello debemos apoyarnos del análisis de los ambientes externos y externos que ya conocimos anteriormente y del balanced scorecard que conoceremos a continuación.

#### **1.1.10.1. Bsc/modelo del balanced scorecard (cuadro de mando integral)**

El modelo de Balanced Scorecard es un proceso que permite que una organización conozca y comprenda más a fondo las estrategias que emplean considerando aspectos como finanzas, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje/conocimiento. Actualmente muchas empresas están utilizando esta herramienta administrativa para proporcionar una perspectiva más amplia de los factores, los asuntos y metas que se consideran para la planeación y toma de decisiones.

Este modelo toma en cuenta medidas Financieras y extra Financieras, mejoras internas, resultados pasados y requerimientos permanentes como indicadores del desempeño futuro. El modelo del Balanced Scorecard pretende medir y proporcionar retroalimentación a la gerencia para que pueda implementar las metas y las estrategias globales. El modelo plantea que la organización solo podrá alcanzar la excelencia y la calidad a largo plazo si adopta un enfoque amplio, en lugar de concentrarse solo en lo financiero. El modelo de Balanced Scorecard está

orientado hacia el futuro y no es una revisión del desempeño pasado, como suele ocurrir con reportes financieros tradicionales, como el estado de Resultado o el Balance General. El giro hacia una economía de los servicios y el conocimiento ha incrementado el interés por los intangibles que son tan importantes para la Efectividad Organizacional.

### **Las cuatro perspectivas del conocimiento**

**Perspectiva Financiera:** se basa en el análisis desde ciertos ratios financieros que permitirán evaluar si la compañía es rentable o no. Al momento de elaborarla se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las expectativas de interés que han puesto nuestros accionistas con el desempeño económico de la empresa?

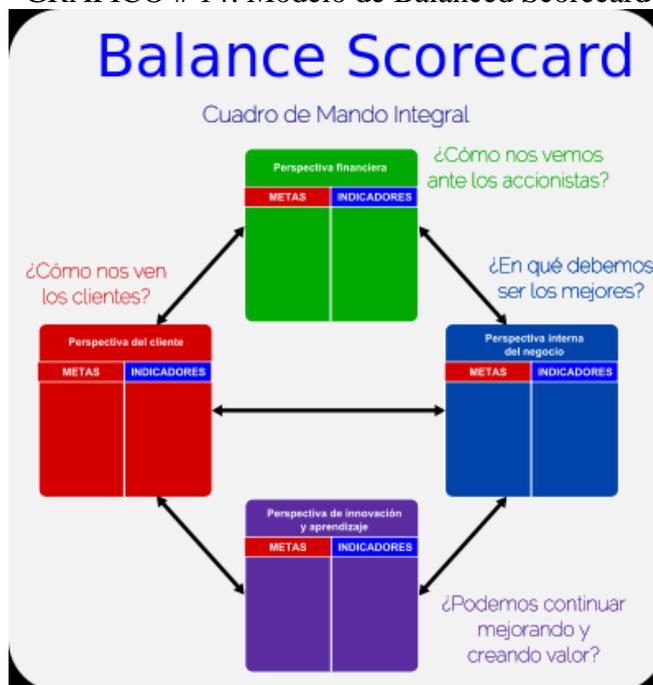
**Perspectivas de los clientes:** Nos ayudara a comprender y a superar las expectativas que tienen los clientes ¿Cómo crear valor para cumplir con las expectativas de nuestros clientes para obtener mejores ingresos los objetivos financieros?

**Perspectiva Interna: Mejora de la Eficiencia y la calidad,** determina el uso de tecnologías y aplicación de procedimientos eficaces para desarrollar las actividades empresariales ¿En cuáles de nuestras fortalezas es importante destacarse para superar las expectativas de nuestros colaboradores y accionistas?

**Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento:** Se trata del conocimiento de nuestro personal que hacemos para que ese capital sea excelente ¿Cómo mantenemos nuestro talento humano para seguir creciendo institucionalmente?

En el grafico 14 observamos un esquema del balanced scorecard, este balance se la puede elaborar tal y cual está en el esquema, pero en el presente trabajo se lo elabora por medio de una matriz ya que nos ayudara a dar a conocer todos los elementos de una manera más detallada.

GRÁFICO # 14: Modelo de Balanced Scorecard



Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)  
Elaboración: Wikipedia

### 1.1.10.2. Matriz Estratégica (MAFE)

Otra manera de desarrollar estrategias es mediante la matriz MAFE o más conocida como matriz estratégica, en la que apoyada por la matriz FODA genera estrategias basándose en las fortalezas oportunidades debilidades y amenazas de la organización, estas estrategias están orientadas a fortalecer los puntos fuertes y disminuir las amenazas, esta matriz es importante para desarrollar un plan de acción a futuro para mejorar la situación actual de cualquier organización.

Los tipos de estrategias son las siguientes:

- 1) Estrategias FO: Se basan en la aplicación de las fuerzas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas que se presentan.
- 2) Estrategias DO: El objetivo de estos tipos de estrategias es superar las debilidades internas de la organización aprovechando las oportunidades externas de la misma.

3) Estrategias FA: Estas estrategias se las aplican con el objetivo de aprovechar las cualidades positivas de la organización para disminuir las amenazas que se presentan.

4) Estrategia DA: Son tácticas defensivas que aplica la organización con el fin de disminuir las debilidades de la entidad así mismo de tratar de contrarrestar las amenaza que se presentan en el entorno de la misma, para ello la empresa puede aplicar estrategias de fusión, , para sobrevivir en el mercado.

Por lo general el cuadrante de estrategias FO es la más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil (FA), combinando las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización.

GRÁFICO # 15: Matriz estratégica MAFE

<b>MATRIZ MAFE</b>	<b>Fuerzas</b> 1. Incremento de ingresos en 10% anual 2. Incremento en publicidad 3. Calidad de primera 4. Incremento en investigación y desarrollo 5. Reducción de pasivo a Largo plazo 6. Amplia variedad de productos	<b>Debilidades</b> 1. Baja moral de los empleados 2. Importaciones mayores a exportaciones 3. Demanda estacional 4. El transporte es costoso 5. Reglamentos locales para la importación de insumos
<b>Oportunidades</b> 1. Mercados emergentes en búsqueda de inversionistas 2. Mercados emergentes cuentan con mano de obra barata 3. Beneficio del tipo de cambio 4. Pérdida de la competencia local de participación de mercado 5. Especialización en confitería y chocolates.	<b>Estrategias FO</b> 1. Adquisición de productores de la industria en México (F1, F5, F6, O1, O2, O3, O5) 2. Desarrollo de nuevos productos (F1, F3, F4, O4, O5)	<b>Estrategias DO</b> 1. Formación de unidades celulares de producción de 2. Adquisición de canales de distribución (Integración hacia delante) 3. Intensificación de publicidad y promociones en temporadas de venta bajas (D3, O4)
<b>Amenazas</b> 1. Incremento de precio del cacao 2. Formación de bloques económicos 3. Variación de clima en áreas productoras de cacao 4. Crecimiento de la competencia	<b>Estrategias FA</b> 1. Adquisición de valores futuros de cacao (F1, A1, A3) 2. Desarrollo de nuevos productos (F1, F4, A1, A4) 3. Almacenamiento de materias primas (F1, A1, A2, A3)	<b>Estrategias DA</b> 1. Incremento de la participación de mercado internacional, (D2, D5, A2)

Fuente: Revista  
 Elaboración: (Ponce Talancón, 2006)

### **1.1.11. Diseño organizacional**

Todas las empresas en el mundo disponen de un diseño organizacional que les ayuda a definir los cargos y las relaciones entre ellos, es importante para una empresa contar con un diseño organizacional eficiente para que la empresa, obtenga resultados favorables, cumplir con los objetivos y metas planteadas desde un principio. Hoy en día en un mundo más globalizado donde la competencia día a día busca mejorar, una empresa debe contar con un diseño que le haga sobresalir de los desafíos, si bien es cierto que gracias a que la competencia también busca mejorar, las empresas sufren cambios en sus diseños organizacionales, ya que son estos los que definen a toda la organización, los diseños organizacionales son reflejados en el organigrama, pero que detrás de dicho organigrama existen varios puntos estratégicos, que hacen lucir al organigrama como la punta de un Iceberg, comprendiendo así la importancia de un diseño organizacional para toda una empresa.

#### **1.1.11.1. Concepto del diseño organizacional**

**(HELLRIEGEL, JACKSON, & SLOCUM, 2009) considera que:**

El proceso que utiliza la Gerencia para crear los puestos y las relaciones se llama Diseño Organizacional, que en pocas palabras significan las decisiones y acciones que dan por resultado una estructura. Las organizaciones utilizan diversos diseños organizacionales para cumplir con sus propósitos y alcanzar sus metas. El diseño Organizacional de casi todas las empresas ha experimentado algunos cambios a efecto de que puedan afrontar los desafíos que se le presentan. Estos cambios son necesarios para reflejar nuevas estrategias o responder ante los competidores. De hecho, la existencia de la estructura es muy visible en el conocido Organigrama, pero este es un poco como la punta de un Iceberg. Pág. # 358.

#### **1.1.11.2. Importancia del diseño organizacional**

El diseño de una estructura organizacional podría ser una de las actividades más complejas de la administración. La importancia de su función en la competitividad

de la organización, prácticamente garantiza que los administradores comprenden el diseño organizacional, y sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización.

El diseño organizacional para toda empresa debe ser flexible a esta, pues si no está bien diseñada, el sistema de organización se viene abajo, es ahí donde existen los conflictos a nivel interno de la empresa, el diseño debe estar bien elaborado así como el organigrama, que sería el esqueleto del diseño organizacional y de la organización, pues depende del diseño que las personas que integran a la empresa cumplan con sus deberes y obligaciones así, sujetas a una serie de actividades ya dadas a conocer todos los elementos de la empresa puedan cumplir con sus funciones y lograr los objetivos generales de la institución.

### **1.1.11.3. La administración estratégica**

Toda institución debería contar con una administración estratégica que ayude a fortalecer y direccionar a la misma, cuando hablamos de administración estratégica, hablamos en parte de la planeación estratégica que se relaciona con la misión y visión que será establecida por las metas de la institución, lo que generará estrategias para llegar a la misma.

#### **Misión**

Objeto o razón de ser de una organización, el enunciado de la misión suele responder a preguntas básicas como:

- 1) ¿A qué actividad nos dedicamos?
- 2) ¿Quiénes somos?
- 3) ¿Cómo lo hacemos?

Una misión podría describir las necesidades de los clientes que desea satisfacer la empresa, los bienes y servicios que ofrece o los mercados que está atendiendo en la actualidad o los que desean atender en el futuro.

## Visión

Expresa el objeto y las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual están dirigidas al corazón y mente de los miembros que lo conforman.

En una empresa quizá la misión de ellas podría cambiar, pero la visión de ella perduraría por generaciones.

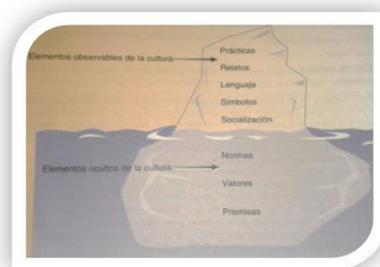
## Objetivos

Los Objetivos son una situación esperada por parte de la organización, estos objetivos cambian cuando ya son alcanzados por la misma, estos deben empezar con un verbo, además de eso debe ser medible, claros, flexibles, realistas, coherentes y además de ello deben ser motivadores con el fin de que los miembros tengan la voluntad de alcanzar los objetivos que se plantea.

### 1.1.12. Cultura organizacional

Una cultura se refiere al patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas. Las culturas organizacionales son importantes porque influyen en la satisfacción y el desempeño de los miembros de la organización. Como podemos observar en el siguiente grafico Las premisas, los valores y las normas sientan la base de la cultura, pero no se pueden observar de forma directa, tan solo es posible inferirlas a partir de elementos más visibles de una cultura: sus actividades de socialización, símbolos, lenguaje relatos y práctica.

GRÁFICO # 16: Cultura Organizacional, grafico Iceberg



Fuente: Libro, Administración un enfoque basado en competencias.  
Elaboración: (HELLRIEGEL, JACKSON, & SLOCUM, 2009).

### **1.1.13. Políticas organizacionales**

Las políticas ayudan a dar un direccionamiento a las empresas, es muy importante desarrollar las políticas ya que ayudaran a controlar las actividades de los empleados en todos los mandos de estructura de la empresa, cada miembro de la organización debe conocer las responsabilidades, que asume en sus puestos de trabajo, lo que le compete a realizar y lo que se les prohíbe realizar, las políticas por lo general son realizadas por la alta gerencia es su deber realizar políticas, y es obligación de los empleados obedecerlas.

Las políticas organizacionales pueden llegar a ser obsoletas, hoy en día las organizaciones están inmersas en un mercado muy competitivo lo que conlleva a las empresas a ser flexibles ante dichos cambios y desarrollar políticas que ayuden a mejorar los procesos y actividades que realizan cada miembro de la institución.

### **1.1.14. Manuales organizacionales**

Los manuales organizacionales son un elemento complementario a las estructuras organizacional, a pesar de que los diseños de las estructuras tienen detallados todos los puestos y departamentos de una organización, pues es de suma importancia que las personas tengan conocimiento, de cómo se van a desenvolver en los respectivos puestos de trabajo, así las personas conocerán por medio de los manuales organizacionales todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones.

Es fundamental conocer las tareas y detallar la forma de cómo se van a realizar cada una de las tareas encomendadas a cada una de las personas que forman parte de la organización, muchas empresas tienen definidos los manuales organizacionales, pues ayudan mucho en el desenvolvimiento de los empleados a que realicen las diferentes actividades, reduciendo inconvenientes y optimizando el tiempo, no todas las empresas disponen de los manuales organizacionales debido a que dependen del entorno de cómo se desenvuelven los manuales deben

ser cambiados y actualizados, y esto incurre a un costo para la empresa, este caso más de da en empresas grandes, pues las empresas más pequeñas son más flexibles en este aspecto.

El tipo de manual que se implementara en la compañía con la que se trabaja, es una descripción de cada uno de los puesto en donde se detallara, cual es la jerarquía que tienen de acuerdo con la estructura organizacional que se ha adoptado, además de ello se da a conocer, cuál es su jefe inmediato, las obligaciones y responsabilidades que deben tener para cumplir a cabalidad con las actividades y el correcto desempeño dentro de la institución.

#### **1.1.15. Modelos de diseños organizacional a emplear**

##### **Modelo de Richard L. Daft.**

Después de considerar otros modelos de diseños organizacionales, el que se escogió para el presente trabajo fue el de Richard L. Daft, puesto a que la compañía con la que tratamos, carece de ciertos parámetros citados por el autor, si bien es cierto la compañía es joven, esto no es motivo para que no cuente con cierto tipo de características que debería contar para que gestione de una manera óptima.

Gracias a este modelo de diseño organizacional, es posible analizar ciertos factores que afectan directa o indirectamente a la organización, sean estos internos como externos, y las posibles estrategias a implementar para hacen frente a ellas, por ello podemos dar un diagnóstico de la institución gracias a herramientas como matrices que permitirán evaluar con el fin de obtener resultados favorables que ayuden a la compañía.

En su libro Teoría y diseño Organizacional (2007), en donde habla de los ambientes externo e interno de la organización y los pasos a seguir para el buen desarrollo Institucional, Richard Daft se basa en su análisis de ambiente externo e interno, menciona también sobre la administración estratégica, diseño

organizacional y resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos.

Resulta oportuno decir que el diseño a elaborar contara con componentes como la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional, vínculos interorganizacionales y principalmente el direccionamiento estratégico de la institución, debido a que actualmente no son considerados por la compañía esta no dispone de una misión o visión institucional, aquellos elementos son claves para la evolución de la empresa. Además del desarrollo de objetivos, optimizando recursos, buscando la eficiencia aplicando valores competitivos retroalimentado permanentemente con el fin de ir eliminando cualquier tipo de errores.

Se ha optado por implementar un organigrama Funcional, ya que la compañía con la que trabajamos es pequeña, los cargos que desempeñan son limitados, es una compañía que tiene poco tiempo operando, pues si bien es cierto las organizaciones empiezan con un diseño simple, a medida que el tiempo pasa y la empresa empieza a crecer, se desarrollaran nuevos departamentos, se crearan nuevos cargos, y por ende se verá obligado a hacer una reestructuración, todo esto dependiendo de la complejidad que tenga la organización.

El modelo funcional es el más idóneo para la compañía con la que se trabaja, en el que consistirá que desde la alta directiva se definirán los departamentos necesarios para desenvolverse de la mejor manera, permitirán compartir entre los miembros los conocimientos para tomar las decisiones más acertadas, la compañía presta un servicio, por lo que la complejidad de la estructura no es tan grande como las empresas que comercializan o realizan manufactura. El diseño organizacional es muy necesaria para la compañía en la actualidad, si bien es cierto la misma posee y se encuentra en una situación aceptable, no dispone de ciertos lineamientos que le permitirá surgir en relación con la competencia, la capacitación constante también ha sido considerada como importante en el desarrollo de la misma.

## **1.2. COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN TAXIS AVTING S.A.**

### **1.2.1. Competitividad**

La competitividad de las empresas es un factor clave del crecimiento en los países, hoy en día la dinámica que tienen las empresas hacen que las empresas empleen estrategias que sirven a estas para surgir y mantenerse en el mercado, es sin duda alguna de que la mayoría de las empresas que no innovan y por ende no son competitivas tienden a fracasar, los requerimientos de los consumidores evoluciona y hacen exigir más a los administradores que deben de estudiar muy minuciosamente a los consumidores y la competencia para estar a la par e incluso un paso más adelante de estas.

La Globalización de la economía y la revolución tecnológica hacen que la competitividad evolucione también nuevas técnicas surgen y muchas son modelos a seguir de otras empresas, no es lo mismo ejecutar estrategias que sirvieron y fueron claves para alcanzar un mercado en año 2000 que en el 2013, existen mejores técnicas de producción y de prestación de servicios que llevan a la excelencia a las compañías que se preocupan por surgir.

En la provincia de Santa Elena, el sector de transportes específicamente la de transportes en taxis ha crecido considerablemente ya que la entes reguladoras y las políticas gubernamentales son estrictas, lo que conlleva que las cooperativas y compañías de transportes en taxis de la provincia empleen estrategias para administrar y competir de manera eficaz en el mercado en que se encuentran.

### **1.2.2. Antecedente de la empresa**

“AVTING” S.A. (AUTOMOVILES EN TAXIS INTEGRADOS)

El consejo Nacional de Tránsito y Transporte terrestre de Quito resuelve aprobar mediante Resolución No. 004-CJ-009-2002 con fecha 22 de enero de 2002.

La compañía AVTING S.A. fue creada mediante escritura Pública suscrita por los fundadores y promotores el 1 de agosto de 2003, y, aprobada por la Intendencia de compañías de Guayaquil mediante Resolución No. 03-G-IJ-0007403 del 28 de noviembre del 2003.

La directiva de la compañía está presidida por socios de la misma, la compañía Avting S.A. en la actualidad trabajan dos comisiones, para desempeñar las funciones administrativas, en la parte directiva se encuentra el presidente, vicepresidente y el gerente, y además existe otra comisión que es la de Control de Vigilancia, que básicamente se encarga de ayudar a los socios, en cualquier problema ligado a la compañía que ellos tengan, como daño de los vehículos, y así dan un préstamo que son ayudas económicas que se hacen con el fin de dar apoyo a los socios.

Es una compañía de Transportes en taxis convencionales, que, fue constituida en el año 2001 de manera informal, fue constituida de manera legal en el año 2003, actualmente es presidida por el Gerente el Sr. Santos Yagual, y como presidente, el Sr. Juan Piguave Araujo, actualmente cuenta con un total de 69 socios, de los cuales 50 son socios activos y que diariamente trabajan en sus vehículos, mientras que los 19 son accionistas de la compañía.

### **1.2.3. Actividad económica**

La compañía con la que se trabaja en el actual trabajo de investigación pertenece al sector de servicios, la actividad que realiza es de transporte de pasajeros en taxis convencionales dentro y fuera de la provincia de Santa Elena, pudiendo importar vehículos y repuestos, y montar talleres o estaciones de mantenimiento. El Transporte es un sector que en los últimos años ha tenido varios cambios, a continuación revisamos un artículo del diario el comercio:

“En nuestro país solo 42.900 deberían 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 2010.

Sin embargo, están registrados 46.141 taxis convencionales (amarillos) y más de 50.000 aspiran a legalizarse como taxis ejecutivos. En el país, en los últimos años se ha generado una fiebre por el taxismo. Obedece a estos factores: desempleo, despido de empleados públicos, profesionales que salen de los centros de estudios superiores y no encuentran un empleo acorde a su formación académica y además, los ex migrantes que retornan a Ecuador, como el caso de Cuenca.

Las reformas que impulsó el Gobierno Nacional, a través de la agencia Nacional de Tránsito (A.N.T.), para regular esa actividad, hasta el momento, no han servido de mucho. La Causa: el plazo que en la nueva Ley de Tránsito se estableció para regular o Legalizar a las compañías de Taxis ejecutivos no se cumplió. Este proceso debió terminar el pasado 29 de mayo y la ANT apenas regularizo 25 compañías que suman 1159 Unidades o Cupos. Está en trámite la regularización de al menos 90 compañías.”

En la Provincia de Santa Elena, existe una cantidad considerable de cooperativas y compañías de taxis que ya están constituidas, a partir de la fecha que el gobierno regularizo a este importante sector de servicios, muchas personas que laboraban y vivían de este trabajo, optaron por legalizarse, ya que los controles que se hicieron por parte de los organismos competentes, muchos tuvieron problemas legales, al que derivaron en multas por laborar de manera ilegal, y como resultados de esto, a muchas personas se les retiró sus vehículos por parte de los organismos controladores. Así personas que laboraban en vehículos no regularizados, conocidos en el medio como “taxis piratas” vendieron sus vehículos y adquirieron el automóvil convencional, y así poder ser socios de las diferentes compañías Legalizadas en la Provincia de Santa Elena.

En la provincia de Santa Elena, hay una ventaja comparativa, a diferencia de las grandes ciudades, tales como Quito y Guayaquil, que en las calles se ven copadas de un gran número de Taxis, donde existe una competencia más intensa, en los tres cantones de la provincia y la cabecera cantonal de la capital de esta, no se refleja el mismo escenario, pues acá, no es muy complicado encontrar un taxi, aunque a veces se torna difícil más en horas pico hasta se podría decir que las unidades que existen en la actualidad no cubren la demanda de los Usuarios, por parte de las operadoras peninsulares. Tomando como referencia datos obtenidos en la Agencia Nacional de Tránsito de la Provincia de Santa Elena existen un total

de 14 cooperativas y compañías de taxis, que constan con los permisos de operación respectivos para brindar este tipo de Servicios, y otras 19 cooperativas que están constituidas Legalmente que no tienen el permiso correspondiente de Operación.

Dentro de la Provincia existe un total de 769 taxis convencionales registradas con el permiso de operación de sus respectivas compañías, si hacemos un análisis poniendo como referente las normas internacionales, dentro de la provincia estaría dentro de los parámetros establecidos ya que de acuerdo con la población que tiene la provincia le correspondería un total de 926 vehículos.

Hay que tener en cuenta que este panorama podría cambiar, y aumentaría el número de taxis dentro de la provincia una vez que las Cooperativas y Compañías que están en proceso de Obtención de los respectivos permisos de operación, puedan obtener dichas documentaciones, debido a que son 19 nuevas operadoras que están en dicho proceso, estimando un total de 400 nuevas unidades de taxis convencionales ofertadas en la Provincia.

Por la competencia, muchas operadoras han aplicado estrategias para captar más usuarios, muchas brindan los servicios a instituciones privadas o públicas, ejemplo de esto, la cooperativa Jesus del Gran Poder, que brinda el servicio en el centro comercial Paseo Shopping, o la Transalbarrada, la cual brinda el servicio en el comercial Super Aki, la apertura de nuevas entidades dan oportunidad a las operadoras de taxis peninsulares.

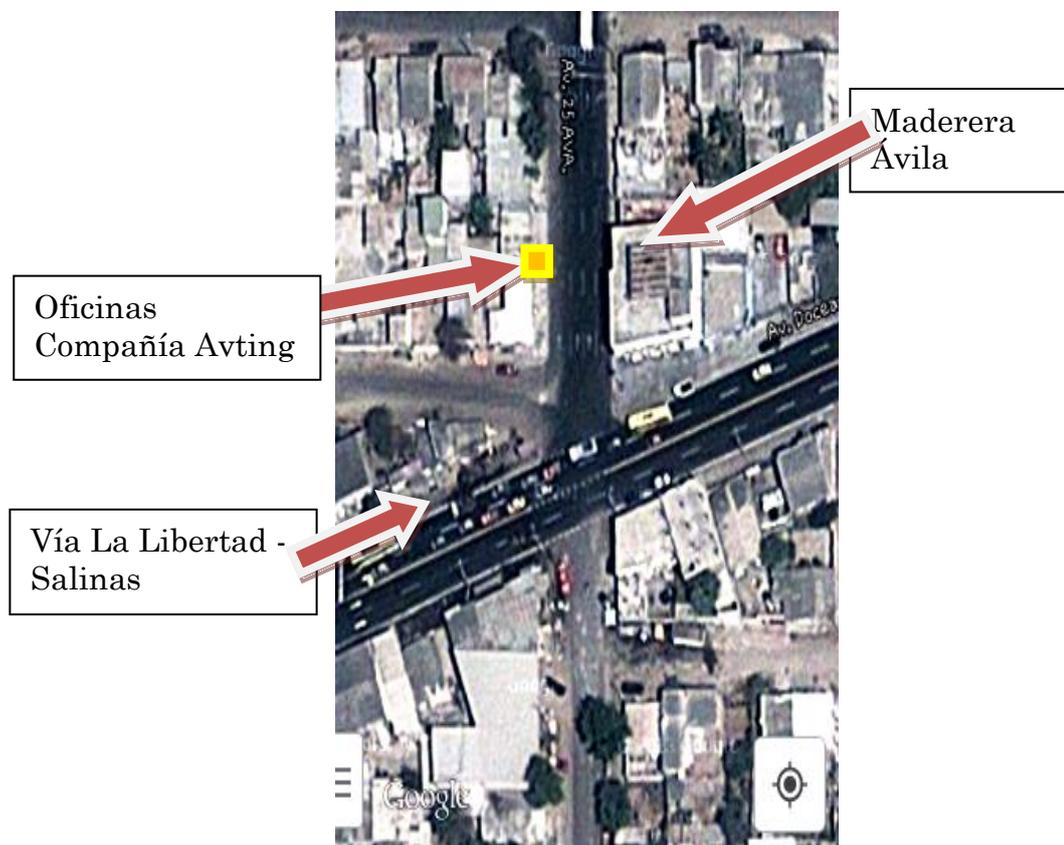
Debido a esta situación, el mercado de transporte en taxis dentro de la provincia de Santa Elena se vea copado por un gran número de taxis, a esto se suma un número considerable de taxis informales, también conocidos como pitaras, lo que hace que diariamente el parque automotor en la provincia crezca de manera significativa, en pocos años se prevé que esta situación desencadene en una problemática, el colapso en las calles, y sumando a esto que las carreteras de la

zona urbana sea muy pequeña y muy pocas, haga que el tránsito de la urbe peninsular se vuelva un caos total, más aun en días de feriado, cuando en la localidad es considerado un polo turístico en la franja costera ecuatoriana.

#### 1.2.4. Marco situacional

La compañía de Transportes en Taxis “Automóviles en Taxis Integrados” AVTING, es una compañía joven, en la actualidad carece de una sede propia alquila un local en la Provincia de Santa Elena, específicamente en el cantón La Libertad, en el barrio Simón Bolívar, en la Avenida 10 y calle 25. En el gráfico 17 podemos observar donde se encuentra ubicada la compañía, gracias a google maps, damos a conocer por medio de esta herramienta, este sitio y lugares de referencia para ubicar a la compañía con la que trabajamos

GRÁFICO # 17: Localización de la organización



Fuente: Google maps  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

### **1.2.5. Marco legal de la organización**

Dentro del marco legal primeramente, debemos hacer énfasis a la carta magna de la república del Ecuador en cuanto a los artículos que se relacionan con el actual trabajo investigativo que realizamos, luego daremos a conocer los diferentes decretos y otros aspectos legales ligados con el tema, es importante conocer todos estos puntos. Dentro de la constitución de la República del Ecuador encontramos los siguientes artículos que se relacionan con nuestro trabajo investigativo

Art. 319:

Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

Art. 394:

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

Conociendo esto podemos deducir que los ecuatorianos tenemos todo el derecho de transportarnos y el estado será el ente regulador de tal, así mismo debemos basarnos en todas las normativas que se dicten con el fin de no tener problemas legales, para así realizar un trabajo eficiente.

En el Ecuador a lo largo de los años los gobiernos han ido regulando los diferentes aspectos legales que regulan el sector del transporte, en el actual gobierno del Econ. Rafael Correa se regulo una vez más la ley de transporte terrestre tránsito y seguridad vial, considerada una de las leyes más estrictas de la historia en el país, en donde tiene sus pro y sus contras.

### **1.2.5.1. Decreto 1196 año 2012: título II: del servicio de transporte terrestre**

Es importante conocer, el aspecto legal, con relación a la ley Orgánica de Transporte terrestre, tránsito y seguridad vial vigente en la que podemos conocer acerca de los principales puntos que debemos conocer de acuerdo al Decreto Ejecutivo No. 1196, publicado en Registro Oficial Segundo Suplemento 731 de 25 de junio del 2012.

#### **Capítulo i: de la constitución de compañías y cooperativas de transporte terrestre**

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

El procedimiento y los requisitos para la obtención de estos informes serán regulados por la Agencia Nacional de Tránsito (A.N.T.).

Los informes previos tendrán una vigencia de 90 días.

Las operadoras podrán constituirse, en el caso de compañías, exclusivamente como sociedades de responsabilidad limitada, anónimas o de economía mixta.

#### **Capítulo v: de los tipos de transporte.**

### **1.2.5.2. Sección II: de los tipos de transporte comercial.**

Art. 62.- El servicio de transporte terrestre comercial de pasajeros y/o bienes mercaderías), puede ser de los siguientes tipos:

2. 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, y 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 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 A.N.T. o por los GADs que hayan asumido las competencias, cumpliendo siempre con las regulaciones de carácter nacional emitidas por la A.N.T. de acuerdo a este reglamento y las normas INEN.

Se divide en dos subtipos:

Convencionales: Consiste en el traslado de terceras personas mediante la petición del servicio de manera directa en las vías urbanas, en puntos específicos definidos dentro del mobiliario urbano (paradero de taxi), o mediante la petición a un centro de llamadas.

Ejecutivos: Consiste en el traslado de terceras personas mediante la petición del servicio, exclusivamente, a través de un centro de llamadas, siendo el recorrido autorizado el solicitado por el cliente.

Hemos conocido parte esencial que se relaciona con el reconocimiento de las compañías, además que la constitución designa para el control de este tipo de compañía a la Agencia Nacional de tránsito, regido del decreto 1196 con reforma en el año 2012, en donde todos las personas y entidades relacionados con la transportación se registrarán bajo dicho reglamento, también conocimos los tipos de taxis legales que pueden existir y brindar sus servicios.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación que se efectúa, tratamos acerca de un diseño organizacional que se aplicara a la compañía de transportes en taxis Avting S.A. Para el respectivo estudio se lo hará utilizando tanto la metodología cuantitativa como la cualitativa.

Para poder generar un trabajo adecuado para generar los resultados esperados, este enfoque se fundamenta en el método hipotético-deductivo. En esta se describen las diferentes teorías que nos parezca pertinentes citar, de estas teorías podemos derivar hipótesis las cuales debemos someterlas a pruebas por medio de métodos de comprobación de hipótesis, dependen del resultado permitirá al investigador generar confianza y dar visto bueno al proceso, cuando sucede todo lo contrario en el proceso de investigación se procede a rechazar dichas hipótesis, y por ende toda la teoría con la cual hemos trabajado se la depura.

Es necesario tomar en cuenta que para realizar la investigación, es necesario utilizar un método apropiado cuya parte operativa es precisamente la metodología. También podemos decir que la metodología de investigación es el esquema de trabajo que realiza el investigador, puesto que en este se asientan los resultados que son recogidos en el procesamiento y levantamiento de información y es por medio de esta lo que conllevará a la validación o no de las hipótesis, y además ayudará a la elaboración de los objetivos del trabajo de investigación.

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

El diseño nos servirá como un elemento soporte para llevar a cabo la investigación en el proceso de la planeación del presente trabajo. Este diseño está compuesto por los siguientes elementos:

### **Elemento del objeto de conocimiento: contenido y alcance.**

Se hace referencia al estudio que realiza el investigador, partiendo de una investigación preliminar realizada con anterioridad, así mismo de los resultados que se obtiene mediante los instrumentos de recolección de datos como encuestas o entrevistas que fueron realizadas.

### **Elementos de apoyo metodológico**

Son elementos que ayudarán a definir cómo va a ser realizado el estudio en la que se desarrollaran las diferentes técnicas de recolección de datos además de ello la investigación ya sea bibliográfica o de campo lo que ayudara a establecer la metodología de búsqueda de datos.

### **Elementos de soporte administrativo**

Para alcanzar el éxito en un trabajo de investigación es necesario establecer elementos de soporte administrativo en la que se destaca la aplicación de los diferentes elementos que ayudaran a presupuestar y conocer los costes que tendrían dicho proyecto, es una manera de establecer y dar a conocer la validez que tiene el proyecto a ejecutar.

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

La modalidad del trabajo a utilizarse en esta investigación, es el de proyecto factible, porque nos dice que es la elaboración y desarrollo de una propuesta que sea viable para solucionar un problema, requerimiento o necesidades de organizaciones o grupos sociales ya sean de políticas, procesos, programas y tecnología.

En este estudio, no solo se basa en una investigación, si no que se elaborara una propuesta que sea viable, que permitirá al investigador a la solución de un

problema ya identificado teniendo como sustento la base teórica y la investigación de campo realizada.

### 2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Es la etapa de reconocimiento, búsqueda de información bibliográfica, visitas de campo, entrevistas a personas claves de la problemática, y todo aquello que busca familiarizar con las variables a estudiar. Con el fin de desarrollar las variables para atender su relación al actual estudio que se aplica en el cantón La Libertad, con la finalidad de poder analizar la incidencia de la propuesta del proyecto de investigación, se toman en consideración los siguientes tipos de investigación.

**Investigación bibliográfica.-** Es aquella información que obtendremos de libros, revistas, las cuales serán establecidas en el trabajo investigativo como citas textuales, dichas citas deberán tener una referencia de donde fueron obtenidas, en la mayor parte de esta información debe ser recolectada de fuentes primarias, es poco recomendable obtener información desde internet ya que la información en este medio no es tan confiable.

**En la investigación de campo** Es el tipo de información que obtenemos cuando estamos en contacto directo con el objeto de investigación, en nuestro caso toda la información que obtenemos cuando vamos a reuniones de la compañía, los diferentes datos que no facilita la entidad son un tipo de información de campo, la investigación de campo nos permite relacionarnos más con el tema de investigación, ya que lo conocemos más a profundidad y a medida que avanzamos con el trabajo nos familiarizamos con todos los elementos de este. Para poder realizar este tipo de investigación es necesaria la aplicación de, técnicas como: encuestas, entrevistas, y la observación, con sus respectivas escalas de opiniones, también se pueden utilizar medios para llegar a estos, que puede agilizar a la realización del estudio como interactuar con los individuos utilizando medios de comunicación como teléfono e internet.

### **Por el nivel de estudio**

Puede ser exploratorio, descriptivo o correlacional y explicativo. El presente trabajo va a utilizar el tipo de Investigación Descriptivo o Correlacional.

### **Nivel descriptivo o correlacional**

Cuando hablamos de describir, estamos hablando de medir, en este caso lo que se va a medir son las variables del proyecto, el cual consiste en ir describiendo los cambios y las observaciones importantes que pueden surgir a medida de que se realiza el estudio es importante tener en cuenta describir cuales son las relaciones que tiene una variable con otra, entre las investigaciones descriptivas más conocidas tenemos: los resultados de las encuestas, los estudios de casos y correlación, y el análisis documental.

En conclusión cualquier tipo de investigación puede ser correlacional cuando no se trata de experimentar algo, simplemente en estudio de descripción de los diferentes fenómenos, las causas y los efectos que tienen en tal estudio, ayudando a saber cómo actúa, como aparecieron aquellas variables y la manera de cómo se relacionaron entre sí, este tipos de estudios son más sencillos de realizarlos pero deberían realizarlos de forma veraz con el fin de que los resultados de los informes fueron realizados de una manera honesta.

## **2.4. MÉTODOS**

El método más utilizado en la presente investigación es la observación, Observar nos permite dar una predicción de los hecho que podrían ocurrir, describiéndola de una manera espontánea, la observación nos ayudara a percibir ciertos rasgos existentes de la realidad teniendo como base una estructura conceptual que nos ayudara a guiar mediante el proceso investigativo.

Cuando se utilizan instrumentos de recolección de datos ya sean estos cuantitativos o cualitativos, no siempre se podrá obtener en un 100% por ello es necesario aplicar el método de observación para tener conocimiento de ciertos aspectos que se nos podrían pasar por alto, para realizar de una buena manera este método es necesario tomar en cuenta las siguientes condiciones:

1) Debe ayudar para conseguir aquellos resultados que fueron considerados en los objetivos.

2) Se debe plantear de una forma sistemática donde el investigador debe definir lo que desea observar y cuáles podrían ser los posibles resultados

3) El trabajo debe ser controlado con un soporte teórico por ello debería conocer este aspecto más a fondo aquellos lineamientos relacionados con el marco teórico que será el sustento que tendrá el trabajo de investigación.

### **Método Hipotético deductivo.**

A partir de la observación de casos particulares se plantea un problema. A través de un proceso de inducción, este problema remite a una teoría.

En función del marco teórico se formula una hipótesis, mediante un razonamiento deductivo, que posteriormente se intenta validar empíricamente. El ciclo completo inducción/deducción se conoce como proceso hipotético-deductivo.

Las etapas fundamentales de este método pueden sintetizarse en:

1. Planteamiento del problema a partir de la observación de casos particulares.
2. Revisión de la bibliografía.
3. Formulación de las hipótesis.
4. Recogida de datos.
5. Análisis de datos.

6. Conclusiones, interpretación y generalización de resultados de cara a aumentar el conocimiento teórico.

Como podemos observar estas etapas coinciden con lo que comúnmente llamamos método científico.

Los partidarios de este método establecen que la capacitación y la investigación son actividades que pueden ser realizadas por los mismos expertos. Este método es una forma de argumentación, por ello lleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas, es decir siempre se debe llevar a conclusiones que estén en relación con las premisas. Por lo general la inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares, analizar dichos fenómenos y argumentar acerca del problema en una manera más amplia.

## 2.5. TÉCNICAS

### **Observación**

Se la realiza por medio de la utilización de los sentidos, el ser humano es capaz de percibir y conocer un objeto de investigación por medio de los sentidos, observar permite analizar y describir ciertos aspectos que no encontramos de manera textual.

**Observación no participante o simple:** es cuando el investigador no pertenece al grupo tiene ciertas limitaciones para poder llegar al objeto de estudio, por ello recepta información utilizando cierto medio como cintas magnéticas, filmadoras o cámaras, en donde el investigador solo se encarga de observar y describir los acontecimientos importantes.

**Observación participante:** En este caso el investigador es parte del grupo conoce las necesidades y las problemáticas más a fondo, por lo que él es parte de la solución al problema planteado.

**Cuestionario:** Estas ayudaran a la elaboración de las encuestas son el documento preliminar con un numero de preguntas elaboradas y que serán ejecutadas como prueba piloto para conocer las anomalías que se podrían presentar.

### **Encuestas.**

Se las elabora utilizando formularios de preguntas, estas son descritas por medio de una observación preliminar de la problemática existente donde el investigador tratara de aclarar ciertas incógnitas que se relacionan con el problema establecido, las encuestas tampoco son confiables al cien por ciento puesto a que existe un grado de deshonestidad en las personas que aplican el instrumento por lo que se debería realizar un estudio minucioso y honesto de este método. Las encuestas que fueron realizadas en el presente trabajo fueron a los usuarios y a socios de la institución conociendo así el ambiente externo y parte del ambiente interno.

### **Entrevista**

Es un dialogo que se realiza entre el investigador, con una persona que está muy relacionado con el objeto de investigación, por lo general son personas especializadas y profesionales, o personas que están ligadas y tienen una relación muy alta con el problema que investigamos, este tipo de método pueden ser ayudados con medios tecnológicos para receptar la información al momento de ejecutar la entrevista.

Para la realización de la entrevista se debe seguir estos pasos:

- 1) El contacto inicial con la persona entrevistada.
- 2) La interrogación y formulación de las preguntas.
- 3) La recepción de las respuestas ya sea en un medio físico o multimedia.
- 4) La finalización de la entrevista.

### **Instrumentos multimedia**

1. Fichas de Observación.
2. Cuaderno de notas.
3. Cámara fotográfica.

La entrevista que se realizó, se las aplico a las personas que colaboran con la administración de la compañía Avting, las cuales servirán para el análisis del ambiente interno.

## **2.6. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.6.1. Población**

La población es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar al fenómeno, estos deben reunir las características de lo que es el objeto de estudio. En los estudios cuantitativos la población debe delimitarse antes de la recolección de los datos y para ello ha de especificarse con claridad las características de la población, debe situarse claramente en torno a sus características de contenido de lugar y de tiempo.

En esto se refiere que para obtener una muestra adecuada, el investigador debe especificar bien a qué población va dirigida la investigación, a que personas se va a involucrar en el proceso de investigación en este caso, la población que vamos a tomar en cuenta es en torno al lugar donde se encuentra la compañía de taxis, el cantón La Libertad, dentro de la Provincia de Santa Elena.

La población a tomar en cuenta en la presente investigación, es son 50 socios activos de la compañía, además de 5 personas que es el personal Administrativo de la Compañía de Transportes en taxis “Avting, con un total de 55 personas con la finalidad de analizar en ambiente interno de la organización.

También se realizara una encuesta a los usuarios, los cuales utilizan el servicio, para conocer el ambiente externo de la compañía, analizando la manera de cómo los usuarios perciben el servicio que se brinda a nivel general así como también, como esta posesionada actualmente la misma, y aspectos del diseño organizacional, además de conocer que es lo que actualmente se podría mejorar con el fin de que la excelencia sea la adecuada para el servicio que se brinda en la provincia de Santa Elena. Para la encuesta dirigida a los Usuarios, se Utilizara la Población de la Provincia de Santa Elena, a las personas que sean Económicamente activas, ya que son aquellas que disponen de poder adquisitivo para demandar del servicio, las cuales hemos concluido que serían personas que

van desde los 20 años hasta los 55 años, las cuales se han dividido en rangos, Conocido científicamente como muestreo por cuotas, con el fin de segmentar a la población y tener criterios diferentes e información más relevantes de cada segmento de población, estas cuotas son en rangos de 20 a 24 años, de 25 a 34 años y de 35 a 55 años.

## **2.6.2. Muestra**

### **Muestreo por Cuotas**

Las muestras por cuotas son un tipo especial de muestras con su propósito. En este caso, el investigador da pasos concretos con el fin de obtener una muestra que es similar a la población en algunas características de “control”.

Para poder seleccionar una muestra con cuotas se debe hacer lo siguiente:

- 1) Especificar la lista de características de control más importantes.

En la presente investigación las características más importantes a tener en cuenta son la edad de las personas y el poder adquisitivo de ellas.

- 2) Conocer la distribución de estas características en toda la población.

Gracias al censo de Población y vivienda del año 2010 se ha podido llegar a información importantísima que nos ayuda para la siguiente información, desde la web del INEC se puede obtener la distribución de la población de la provincia de Santa Elena.

Este tipo de muestreo la realizamos para definir la población objetivo, las cuales se aplicaran la respectiva encuesta para recolectar información, para conocer más acerca del servicio de taxis dentro de la provincia, además de conocer un poco



individuos a los cuales debemos aplicar las encuestas y entrevistas y hacer el levantamiento de información correspondiente destinada a los usuarios que demandan del servicio de taxis en la provincia con el fin de conocer e interpretar el ambiente externo de la compañía.

Para conocer el ambiente interno de la compañía también se aplicó encuestas a los socios activos de la institución los cuales son 50 individuos para ello también se utilizó una fórmula de muestreo, en este caso como la población no superaba las 10000 personas se aplicó la formula finita a continuación se observara una ilustración de la aplicación de la formula y el resultado que obtuvimos:

GRÁFICO # 19 Fórmula empleada a la muestra para encuesta a los socios

E= error que puede ir de 1- 10%				
Nivel de confianza	Valor z			
99,9	3	N =		50
99,5	2,81			
99	2,57	P =		0,5
98,5	2,43	Q =		0,5
98	2,33	E =	5	0,05
97,5	2,24	S =	95	1,96
97	2,17			3,8416
96,5	2,11			
96	2,05			
95,5	2,01	n =	$\frac{S^2 \times P \times Q}{E^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$	
95	1,96			
94,5	1,92			
94	1,88			
93,5	1,85			
93	1,81		48,02	
92,5	1,78	n =		
92	1,75		1,0829	
91,5	1,72			
91	1,7	n =		44
90,5	1,67			
90	1,64	n =		44

Fuente: Compañía de taxis Avting S.A.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

También debemos realizar entrevistas a el personal que ayuda con la administración de la compañía para ello se debe entrevistar a cinco personas en este caso no aplicaremos ninguna fórmula, y procederemos a realizar la entrevista

a la población indicada es decir a el numero indicado anteriormente.

## **2.7. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

Una vez recopilados los datos de las encuestas realizadas independientemente, tanto a los usuarios como a los socios y colaboradores de la compañía AVTING S.A., “Automóviles en Taxis Integrados”, por medio de los instrumentos de recolección de datos diseñados para la elaboración de presente trabajo de Investigación, es necesario procesarlos de manera cuantificada con el Fin de tener datos estadísticos de la misma, para luego interpretarla y analizar de una manera generalizada las respuestas de las personas encuestadas. Este análisis nos podrá dar a conocer si el trabajo que realizamos tiene resultados que ayuden con la afirmación de la hipótesis planteada o también podría llevar al rechazo de dicha hipótesis

El procesamiento de datos hoy en día es más sencillo, debido a que disponemos de herramientas tecnológicas que agilitan el proceso y las convierten en procesos fáciles de realizarlas, antes se las realizaban de manera manual, por la que la complejidad era alta, ahora se las realiza en las computadoras, en utilitarios que son sencillos de manejar.

### **2.7.1. Tabulación**

Para realizar este trabajo, utilizamos el programa SPSS, un programa estadístico que nos permite ingresar datos como variables, preguntas de las encuestas y entrevistas, las opciones de respuestas, además de ello crear la base de datos donde se ingresara los datos recopilados de las encuestas y entrevistas realizadas, facilitando la tabulación de datos.

Es recomendable enumerar las encuestas y entrevistas al momento de ingresarlas para tener una referencia de los datos que se ingresó con el instrumento de recolección

### **2.7.2. Graficación**

Una vez tabulada la Información de cada una de las encuestas, se procede a la representación gráfica de datos tabulados, dichos datos nos ayudaran por medio de los números ya clasificados en elaborar gráficos ya sea en pastel o barra, donde se asigna una respuesta a una categoría en porcentajes del resultado de los ítem de cada pregunta de encuesta o entrevista que se le realizaron a tanto a los Usuarios, como a los Socios y Trabajadores de la compañía AVTING S.A., Automóviles en Taxis Integrados.

Para ello también se utilizó el programa SPSS, mediante la herramienta “Analizar” podemos crear un análisis de la pregunta seleccionada, donde se generara una tabla con su respectivo grafico en las que se puede editar la forma de presentación de la misma. Para tener un mejor aspecto en las tablas y gráficos, exportamos estos elementos a excel ya que esto nos permitirá tener gráficos y tablas con mejor resolución y tener un mejor aspecto para visualizarlas

### **2.7.3. Interpretación**

Cuando hablamos de interpretación de los datos, estamos hablando de un análisis de las respuestas obtenidas de las encuestas, las cuales fueron tabuladas y graficadas, por medio del grafico no permitirá tener un panorama más amplio para así poder interpretar y dar un análisis adecuado.

Dichos análisis deben ser realizados de una manera honesta, no alterar los datos, ya que así podemos dar un análisis adecuado de la situación, en este proceso no importa si no se den los resultados que uno espera, siempre es importante brindar un informe veraz de los datos correctamente obtenidos. Es importante conocer los criterios de cada una de las personas encuestadas, ya que analizando podemos elaborar una serie de posibles respuestas a la problemática actual de la compañía, además de conocer en que está fallando actualmente la compañía y que estrategias podemos aplicar para mejorar a la empresa.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA ENTREVISTA

**Pregunta 1: ¿Los miembros de la directiva planean destrezas y técnicas para la obtención efectivas de las metas de la organización?**

De las personas que fueron entrevistadas la mayoría respondió a que en la compañía no se planean ni mucho menos conocen de destrezas y técnicas para buscar alcanzar las metas de la compañía, sin embargo una de las personas entrevistadas respondió a que desconoce si los miembros de la directiva se encargan de planificar aquellas destrezas y técnicas, por ende la empresa necesita un poco de conocimientos para planificar las actividades y estrategias para llegar a las metas que se plantean.

**Pregunta 2: ¿Qué tipo de liderazgo cree usted que existe en la compañía?**

Las personas creen que el liderazgo que existe en la compañía es el democrático ya que la cabeza principal de la organización toma en cuenta a todos por igual, respeta los derechos y las opiniones de todos los socios, otra persona cree que el liderazgo es participativo, y un colaborador más opina que tiene un liderazgo natural, ya que esta persona está siempre pendiente de los problemas e inquietudes que tienen los socios, pues más se refleja en la manera de cómo lidera la compañía el gerente siendo este la cabeza principal de la organización, es la persona que representa a la compañía.

**Pregunta 3: ¿Cree usted que las decisiones que se toma dentro de la compañía, son siempre las más acertadas frente a las situaciones que se presentan?**

De las personas que fueron entrevistadas dos creen que las decisiones que se toman en la compañía frente a las situaciones que se presentan son acertadas, ya que se analiza y se entabla una conversación con los socios para así llegar a un consenso y tomar la decisión más acertada, otras dos personas cree que a veces se toman las decisiones acertadas, muchas de las cosas que se han llegado a hacer en la compañía no han tenido resultados favorables, y en otras ocasiones si, y una considero desconocer si las decisiones son acertadas pues siendo una persona que no ha estado un tiempo considerable no pudo opinar si son o no acertadas dichas decisiones.

**Pregunta 4: ¿Se realizan capacitaciones dentro de la compañía para desempeñar el trabajo con eficiencia y eficacia?**

De los datos obtenidos tenemos que de las personas entrevistadas, la mayoría menciona que a veces se realizan capacitaciones para desempeñar el trabajo con una mejor eficiencia, sin embargo como observamos no es muy común esto, una persona menciona desconocer si se realizan capacitaciones, ya que cierta persona no tiene un tiempo considerable para saber si se hacen capacitaciones. Dentro de la compañía solo se capacita a los socios, y no es de forma permanente, ya que no existe una iniciativa, que considere que capacitar es muy importante para competir, tener gente capacitada en la compañía es tener gente confiable muy decidida a cumplir con los objetivos de una manera eficiente.

**Pregunta 5: ¿Qué tipo de capacitación cree usted necesario para desempeñar mejor su trabajo?**

De las opiniones receptadas obtuvimos, las personas entrevistadas con la mayoría creen muy importante a que las capacitaciones se den más en relación con la administración efectiva, un tema que despertó mucha curiosidad por los entrevistados, que consideran de que tienen deficiencias para administrar, ya que

de las personas que administran la compañía no son personas que tienen conocimientos amplios sobre administración mucho menos un título, otro entrevistado la atención al cliente, es considerado importante sobre charla de capacitación, los socios en su mayoría y choferes, están en constante relación con los usuarios por lo que se debería cuidar e implementar un servicio diferenciado lo que sería fortalecido por una buena atención al cliente, una persona más considero que es importante las finanzas, siendo estas un pilar para las empresas, se debería conocer más acerca de los parámetros financieros y básicos que deberían conocerse.

**Pregunta 6: ¿Cuál de estos Objetivos se ha propuesto lograr la compañía?**

La mayoría de los entrevistados considera que uno de los objetivos planteados es el crecimiento de la organización, si bien es cierto la compañía es nueva, y como todos sabemos, toda compañía empieza desde abajo, actualmente no tienen sede, es uno de las metas propuestas, tener una infraestructura, luego con otras personas piensan que otro de los objetivos importantes es ser reconocida en la provincia, la cual se está dando, pues ha tenido la oportunidad de brindar sus servicios a una empresa multinacional, y siendo una de las 4 compañías de taxis en la provincia en tener sus papeles en regla siendo favorecida para el plan de transporte seguro del gobierno nacional, estas son las más importantes, entre otras están, mejorar la rentabilidad, ser más competitiva y desarrollar nuevas técnicas para competir.

**Pregunta 7: ¿Considera usted que la aplicación de un diseño organizacional permitirá mejorar la administración efectiva y el servicio de la compañía?**

En esta pregunta absolutamente todas las personas entrevistadas consideraron importante la aplicación del diseño organizacional en la compañía, actualmente la misma carece de ciertas características y elementos administrativos que debería contar pero por ser una compañía joven, y poco conocimiento de las personas que lideran a la entidad no disponen de tal, por ello esta es una respuesta positiva a que el diseño organizacional debería implementarse lo más pronto posible en la compañía de transportes en taxis Avting S.A.

### 3.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A HABITANTES DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA.

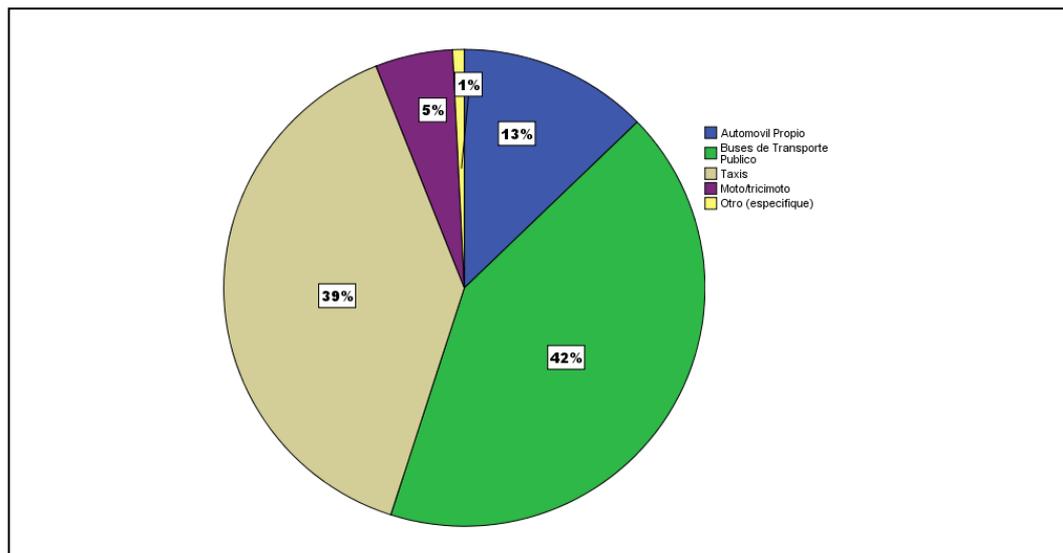
**Pregunta 1. ¿En su vida cotidiana al momento de transportarse de que manera la realiza?**

TABLA # 4: Forma de Transportarse

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automóvil Propio	49	13%	13%	13%
Buses	162	42%	42%	55%
Taxis	150	39%	39%	94%
Moto/tricimoto	20	5%	5%	99%
Otro (especifique)	3	1%	1%	100%
Total	384	100%	100%	

Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 20: Formas de Transportarse



Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

Como se puede apreciar el 42% personas se trasladan en su vida cotidiana en “buses de transporte público”, por su parte el 39% de personas optan por el servicio de “taxis” de manera permanente, mientras que el 13% disponen de un “vehículo propio” para trasladarse de vez en cuando utilizan el servicio de taxis, mientras tanto que el 5% utilizan el servicio de “motos y tricimotos”, y por último el 1% de las personas usan “otro” medio de transporte, como la bicicleta o prefieren ir a pie.

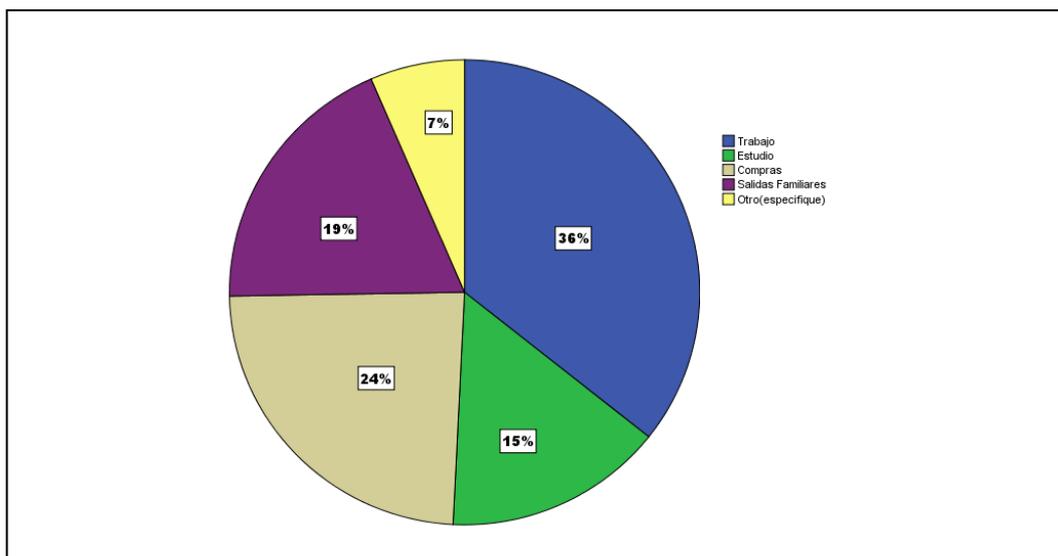
**Pregunta 2. ¿Al momento de transportarse, para que utiliza el servicio de taxis?**

TABLA # 5: Utilidad del taxi

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Trabajo	137	36%	36%	36%
Estudio	58	15%	15%	51%
Compras	92	24%	24%	75%
Salidas Familiares	74	19%	19%	94%
Otro(especifique)	23	6%	6%	100%
Total	384	100%	100%	

Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 21: Utilidad del taxi



Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

De los resultados Obtenidos el 36% de las personas encuestadas utilizan el servicio de taxis para trasladarse a sus lugares de “trabajo”, el 24 % de las personas cuando realizan “compras”, el 18% se trasladan cuando salen con la “familia”, un 19% de ellos utilizan el servicio cuando se trasladan a los lugares de “estudio”, mientras que un 6% de los encuestados utilizan para trasladarse en “otras” partes como iglesia, o solo en momentos como emergencia o simplemente tienen apuro.

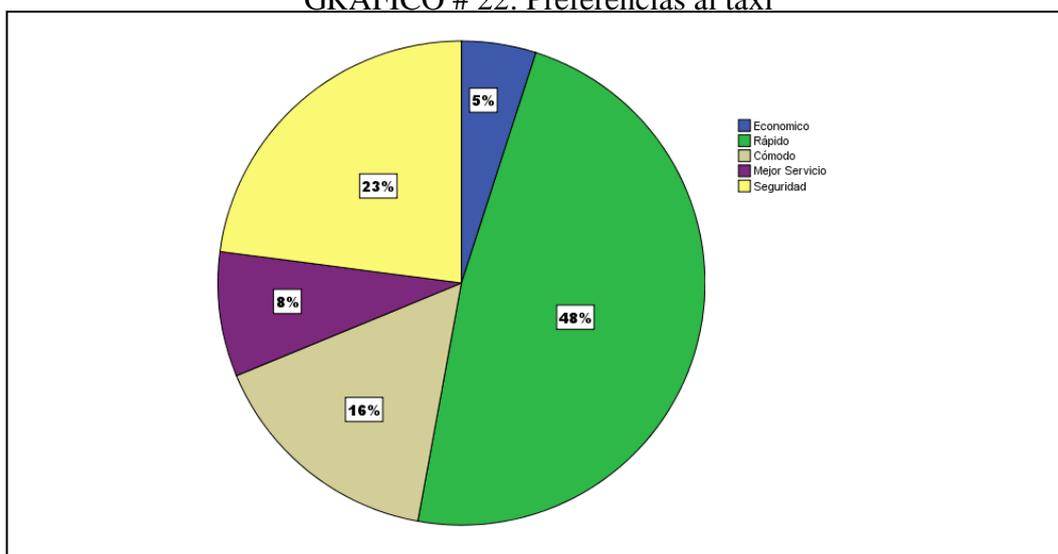
### Pregunta 3. ¿Porque prefiere al taxi como medio de transporte?

TABLA # 6: Preferencias al taxi

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Económico	19	5%	5%	5%
Rápido	184	48%	48%	53%
Cómodo	61	16%	16%	69%
Mejor Servicio	32	8%	8%	77%
Seguridad	88	23%	23%	100%
Total	384	100%	100%	

Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 22: Preferencias al taxi



Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

De acuerdo con la información obtenida las personas prefieren al taxi por la “rapidez” de este medio de transporte con un 48%, luego con un porcentaje considerable las personas buscan “seguridad” en este medio de transporte con un 23%, además un 16% prefiere la “comodidad” que brindan estos vehículos, asimismo un 8% considera que los taxis brindan un “mejor servicio”, y por ultimo un 5% piensa que es un medio de transporte “económico”, en relación con tarifas de taxis de otras provincias.

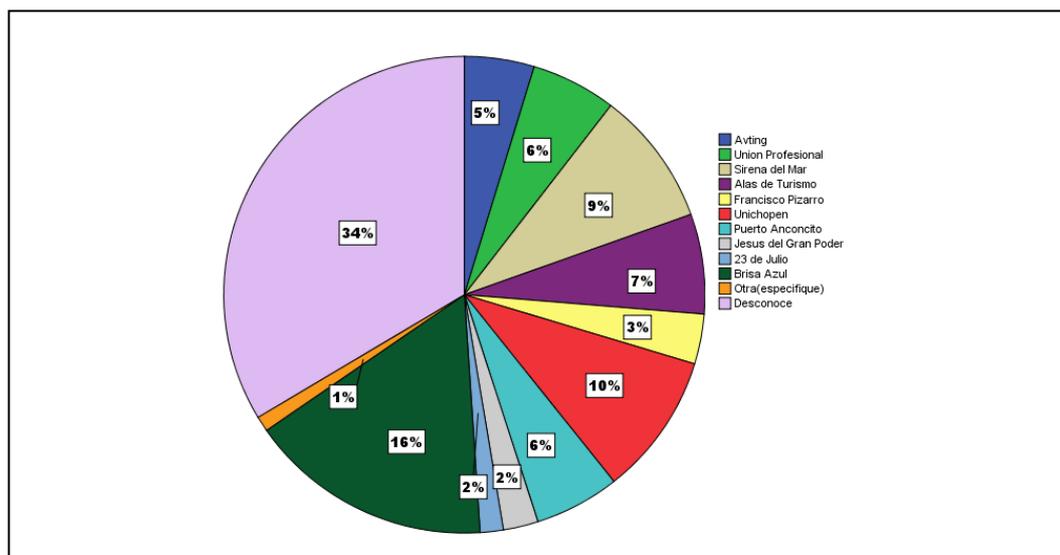
#### Pregunta 4. ¿Qué cooperativa o compañía de taxis conoce usted?

TABLA # 7: Operadoras de taxis más conocidos

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Avting	18	5%	5%	5%
Unión Profesional	22	6%	6%	10%
Sirena del Mar	35	9%	9%	20%
Alas de Turismo	26	7%	7%	26%
Francisco Pizarro	13	3%	3%	30%
Unichopen	37	10%	10%	39%
Puerto Anconcito	22	6%	6%	45%
Jesús del Gran Poder	9	2%	2%	47%
23 de Julio	6	2%	2%	49%
Brisa Azul	63	16%	16%	65%
Otra(especifique)	4	1%	1%	66%
Desconoce	129	34%	34%	100%
Total	384	100%	100%	

Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 23: Operadoras de taxis más conocidos



Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

La mayoría de las personas cuando utilizan los taxis no se fijan en que operadora se suben por ello en los datos vemos reflejado un 34% en desconocimiento de las operadoras, la situación actual de la compañía Avting S.A. se encuentra en un 5%, de popularidad en el medio, las cooperativa más conocida en el medio es Brisa Azul con un 16%, Sirena de Mar, Alas del Turismo, Unión Profesional, Puerto Anconcito que son operadoras longevas con un tiempo considerable en el medio, mientras que las nuevas operadoras son poco conocidas.

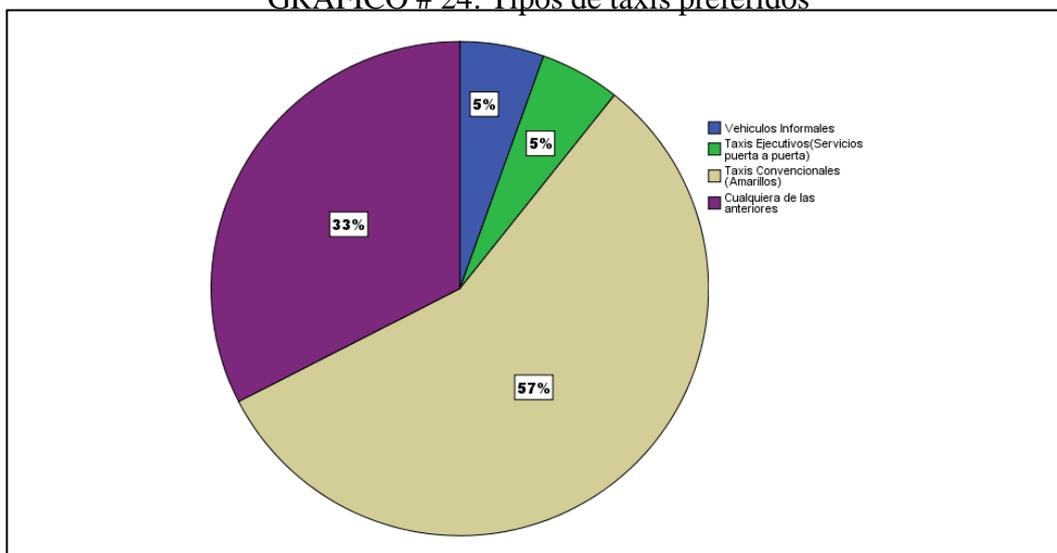
**Pregunta 5. ¿Al momento de utilizar taxis a cual acude usted?**

TABLA # 8: Tipos de taxis preferidos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vehículos Informales	21	5%	5%	5%
Taxis Ejecutivos(Servicios puerta a puerta)	20	5%	5%	11%
Taxis Convencionales(Amarillos)	218	57%	57%	67%
Cualquiera de las anteriores	125	33%	33%	100%
Total	384	100%	100%	

Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 24: Tipos de taxis preferidos



Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

De los resultados obtenidos se deduce que de las personas que fueron encuestadas el 57% de ellos acuden de preferencia a “taxis convencionales”; a su vez el 33% de las personas prefieren subirse a “cualquiera” de los vehículos mencionados; mientras que el 5% de las personas tienen preferencia a los “taxis ejecutivos” que son aquellos que trabajan puerta a puerta; al igual que estas las personas tienen igual preferencia a los vehículos Informales conocidos en el medio también como “taxis piratas”

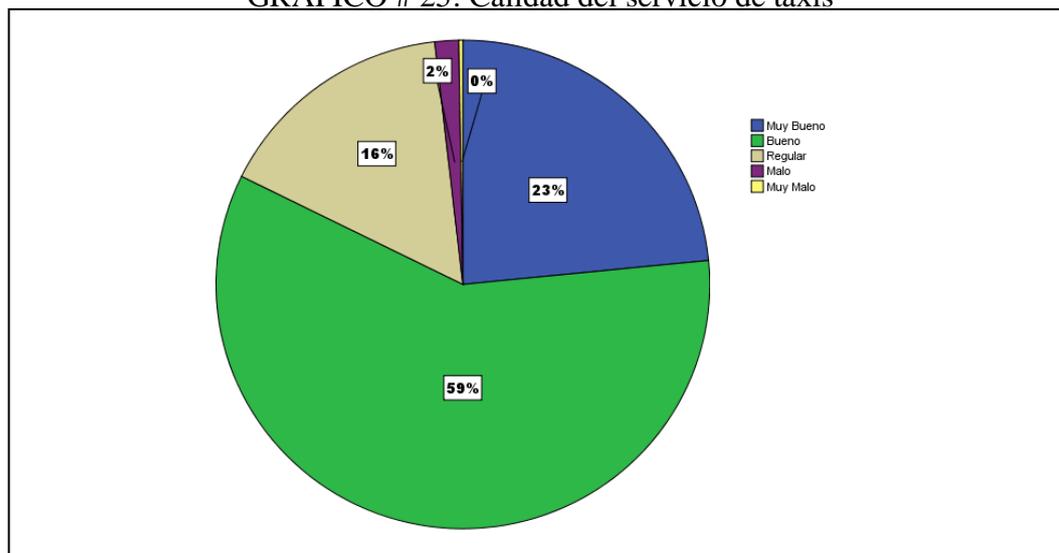
**Pregunta 6. ¿Cómo calificaría usted la calidad de servicio que brindan las operadoras de taxis (cooperativas y compañías) dentro de la provincia de Santa Elena?**

TABLA # 9: Calidad del servicio de taxis

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Bueno	90	23%	23%	23%
Bueno	226	59%	59%	82%
Regular	61	16%	16%	98%
Malo	6	2%	2%	100%
Muy Malo	1	0%	0%	100%
Total	384	100%	100%	

Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 25: Calidad del servicio de taxis



Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

El 59% de los encuestados perciben a la calidad del servicio como “bueno”, mientras que el 23% califico como “muy bueno”, seguido de un 16% de los encuestados califico como “regular”, que es un término medio, seis personas calificaron al servicio como “malo” equivalente a un mínimo 2%, a su vez una persona califico como “muy malo” que en porcentaje, tiene un valor del 0% como respuesta de una persona.

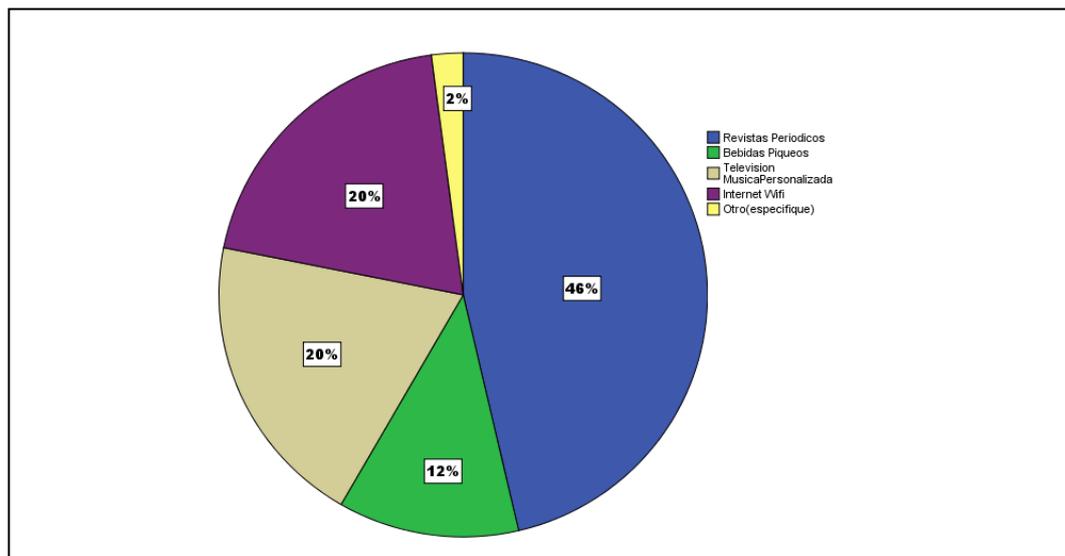
**Pregunta 7. ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir en este medio de transporte?**

TABLA # 10: Servicios adicionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Revistas Periódicos	178	46%	46%	46%
Bebidas Piqueos	46	12%	12%	58%
Televisión/ Música Personalizada	76	20%	20%	78%
Internet Wifi	76	20%	20%	98%
Otro(especifique)	8	2%	2%	100%
Total	384	100%	100%	

Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 26: Servicios adicionales



Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

De los datos reflejados en la tabla, observamos que el 46% desea que este servicio adicional sea una “revista o un periódico”, un 20% considero el servicio de “Internet vía wifi”, con un porcentaje del 20% las personas prefieren “música personalizada”; un 12% opto por el servicio de “piqueos y bebidas” existen personas que les encanta un aperitivo en cualquier hora del día, mientras que 2% de los encuestados optaron por “otros servicios” en los que se destaca los servicios de recargas telefónicas

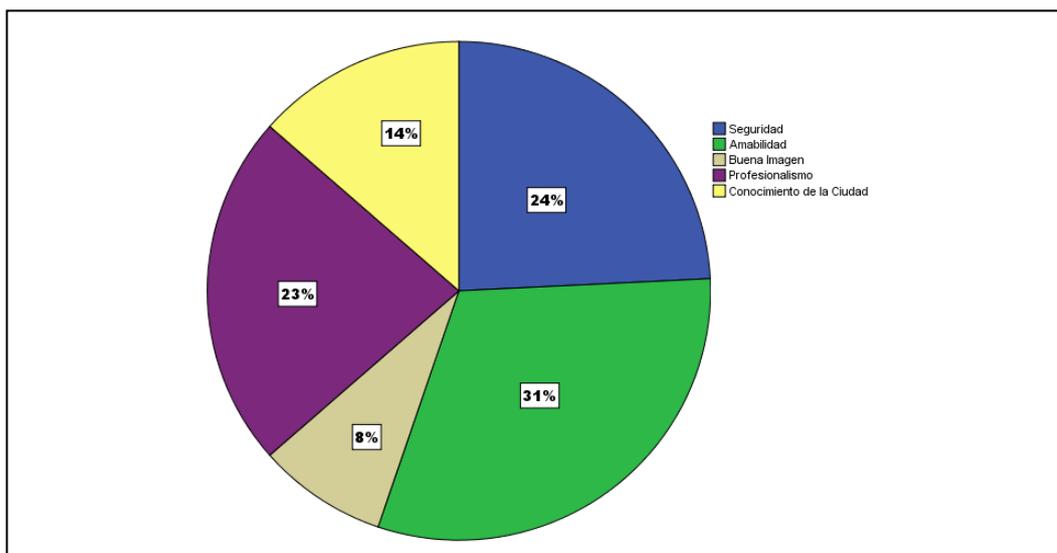
**Pregunta 8. ¿Del servicio de taxis, que características más le gusta por parte del conductor?**

TABLA # 11: Características del conductor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Seguridad	93	24%	24%	24%
Amabilidad	119	31%	31%	55%
Buena Imagen	32	8%	8%	64%
Profesionalismo	88	23%	23%	86%
Conocimiento de la Ciudad	52	14%	14%	100%
Total	384	100%	100%	

Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 27: Características del conductor



Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

De los datos que obtuvimos en la presente pregunta nos dieron los siguientes resultados: el 31% de los encuestados más valoran la amabilidad de los conductores, el 24 % afirmaron que la seguridad, el 23% se fija más en el profesionalismo del conductor, el 14% indico que les gusta más que los conductores conozcan la ciudad y por último el 8% de los encuestados indico que más les agrada la buena imagen de los conductores.

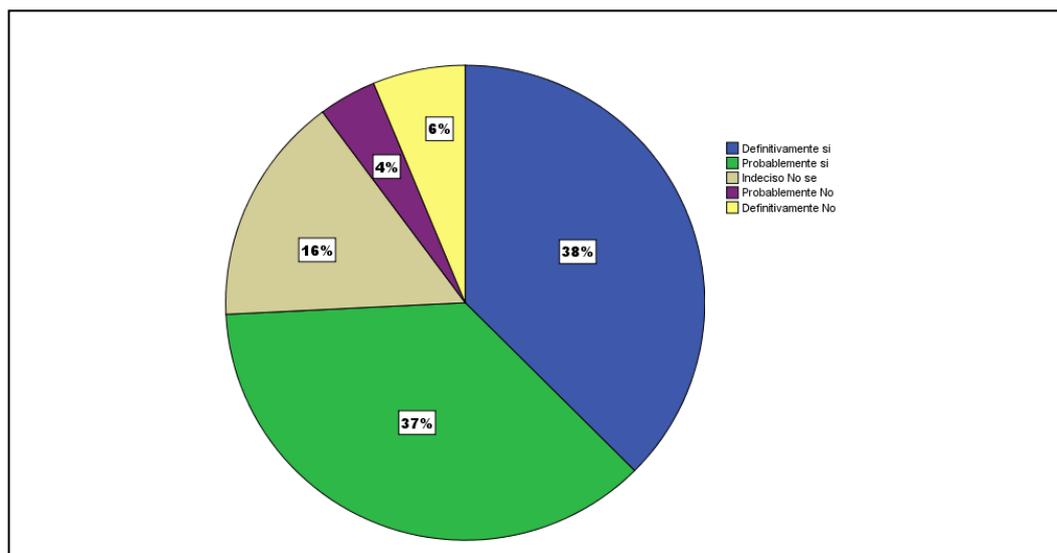
**Pregunta 9. ¿Sabía Usted que un diseño organizacional permitiría mejorar la administración efectiva de las operadoras de taxis (cooperativas y Compañías)?**

TABLA # 12: Conocimiento del diseño organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente si	144	38%	38%	38%
Probablemente si	141	37%	37%	74%
Indeciso No se	60	16%	16%	90%
Probablemente No	15	4%	4%	94%
Definitivamente No	24	6%	6%	100%
Total	384	100%	100%	

Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 28: Conocimiento del diseño



Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

De los resultados que el 38% sabía acerca del diseño organizacional, otro porcentaje del 37% respondió que probablemente, es decir han escuchado alguna vez acerca del diseño organizacional, el 16% no supo que responder a la pregunta, mientras que un 4% quizá ha escuchado pero no sabe acerca de la herramienta administrativa, y a su vez un 6% definitivamente no ha escuchado en su vida acerca del diseño organizacional.

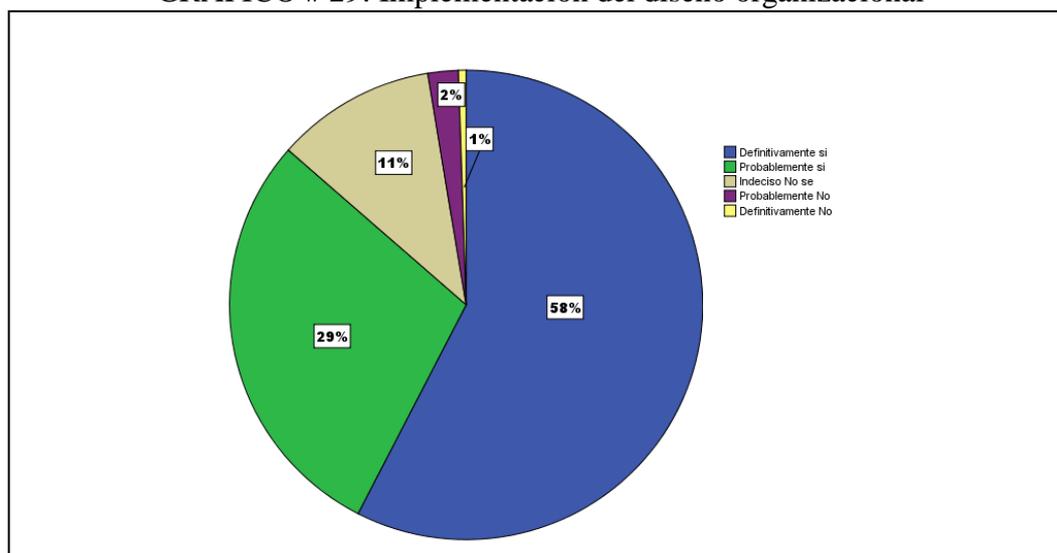
**Pregunta 10. ¿Considera usted importante implementar un diseño organizacional para el cumplimiento de las metas y objetivos con el fin de alcanzar el éxito empresarial?**

TABLA # 13: Implementación del diseño organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente si	221	58%	58%	58%
Probablemente si	111	29%	29%	86%
Indeciso No se	42	11%	11%	97%
Probablemente No	8	2%	2%	99%
Definitivamente No	2	1%	1%	100%
Total	384	100%	100%	

Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 29: Implementación del diseño organizacional



Fuente: Encuestas a habitantes de la Prov. Santa Elena  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

De los resultados obtenidos el 58% de los encuestados opinan que es importante implementar un diseño organizacional, un 29% considera que probablemente sí, un 11% no supo que responder a la pregunta, ya que no están muy familiarizados con el tema, un 2% considero probablemente No a implementar el diseño organizacional, los cuales no consideran de gran importancia y por último el 1% de los encuestados respondió que definitivamente no consideran importante implementar el diseño organizacional en la operadoras de taxis

### 3.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS SOCIOS DE LA CIA. AVTING S.A.

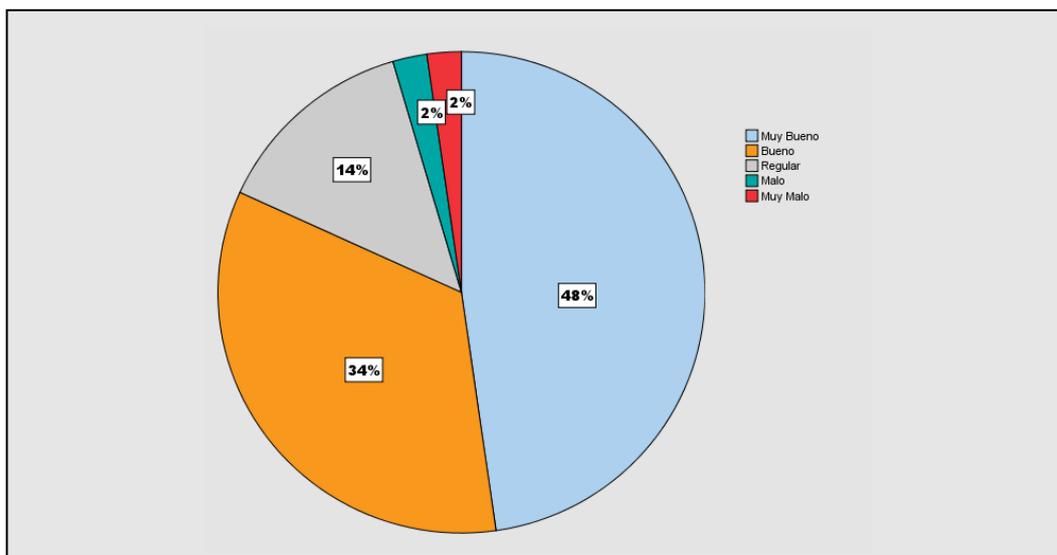
**Pregunta 1. ¿Cómo calificaría usted la calidad de servicio que ofrece la compañía de taxis Avting?**

TABLA # 14: Calidad del servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Bueno	21	48%	48%	48%
Bueno	15	34%	34%	82%
Regular	6	14%	14%	95%
Malo	1	2%	2%	98%
Muy Malo	1	2%	2%	100%
Total	44	100%	100%	

Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 30: Calidad del servicio



Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

Como podemos observar que los socios tienen gran sentido de pertenencia a la compañía, donde el 48% de ellos calificaron a la calidad de servicio que prestan como muy buena, un 34% la calificó como “buena” sabiendo que hay pequeñas cosas que se deberían mejorar, y el 14% de los socios dieron la calificación de “regular”. Un 2% califico como “malo” y otro similar porcentaje del 2% “muy malo”, pues como podemos observar según las perspectivas de los encuestados la compañía brinda un buen servicio.

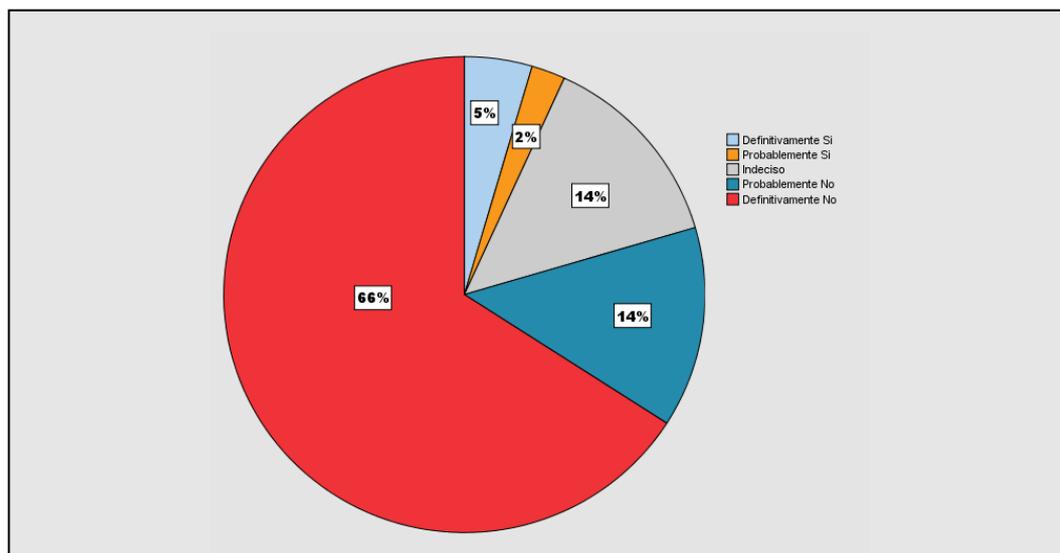
**.Pregunta 2. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la compañía Avting S.A.?**

**TABLA # 15: Conocimiento misión, visión, Objetivos**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Definitivamente Si	2	5%	5%	5%
Probablemente Si	1	2%	2%	7%
Indeciso	6	14%	14%	20%
Probablemente No	6	14%	14%	34%
Definitivamente No	29	66%	66%	100%
Total	44	100%	100%	

Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

**GRÁFICO # 31: Conocimiento misión, visión, Objetivos**



Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

De los resultados obtenidos tenemos que el 2% de los encuestados respondió probablemente sí, muy cerca a este porcentaje el 5% respondió que definitivamente si conoce de estos elementos, pero cabe recalcar que los encuestados más relacionaron con los objetivos, misión y visión de la institución ya que aún no estén definidas, el 14% de los socios estuvo indeciso y no supo que responder a la pregunta, el 14% respondió que probablemente no, ya que ellos conocen algo de las metas que se han planteado como compañía, pero no sabían si estaban definidos o no dichos objetivos, misión o visión, y 66% de los socios respondió que definitivamente no conocen acerca de estos elementos.

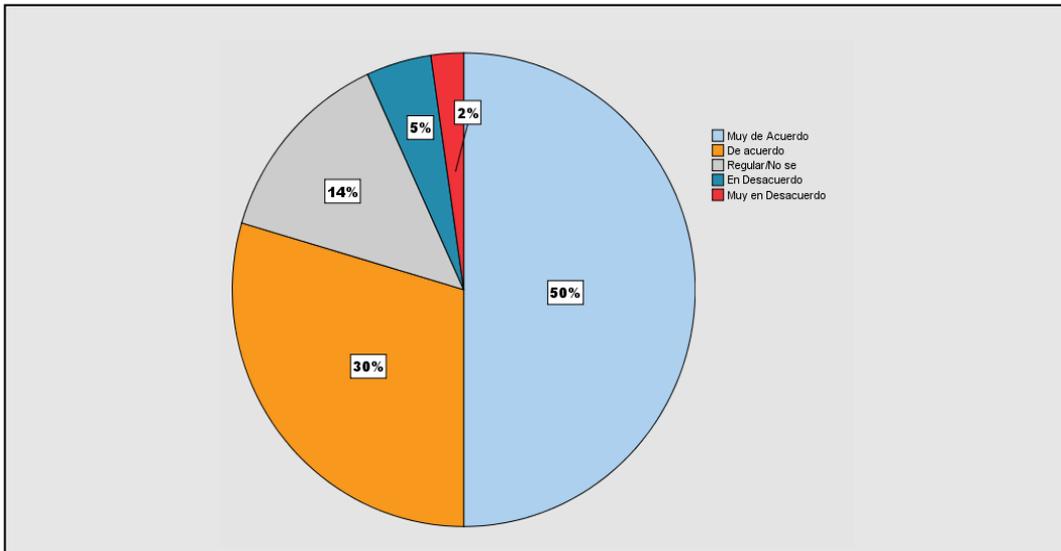
**Pregunta 3. ¿Cree usted que el personal administrativo tiene definida sus funciones?**

TABLA # 16: Funciones definidas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de Acuerdo	22	50%	50%	50%
De acuerdo	13	30%	30%	80%
Regular/No se	6	14%	14%	94%
En Desacuerdo	2	4%	4%	98%
Muy en Desacuerdo	1	2%	2%	100%
Total	44	100%	100%	

Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 32: Funciones definidas



Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

Mediante el siguiente gráfico podemos observar que el 50% de los socios respondió muy de acuerdo, el 30% de ellos estuvieron de acuerdo a que los administradores tienen bien definidas sus funciones, el 14% no supo responder a la pregunta, y estuvo indeciso al momento de responder a la misma, el 4% estuvo en desacuerdo considerando que los administradores no tienen definidas las funciones, mientras que una persona respondió muy en desacuerdo, correspondiendo al 2% de los encuestados que piensan que el personal administrativo no tiene definidas las funciones.

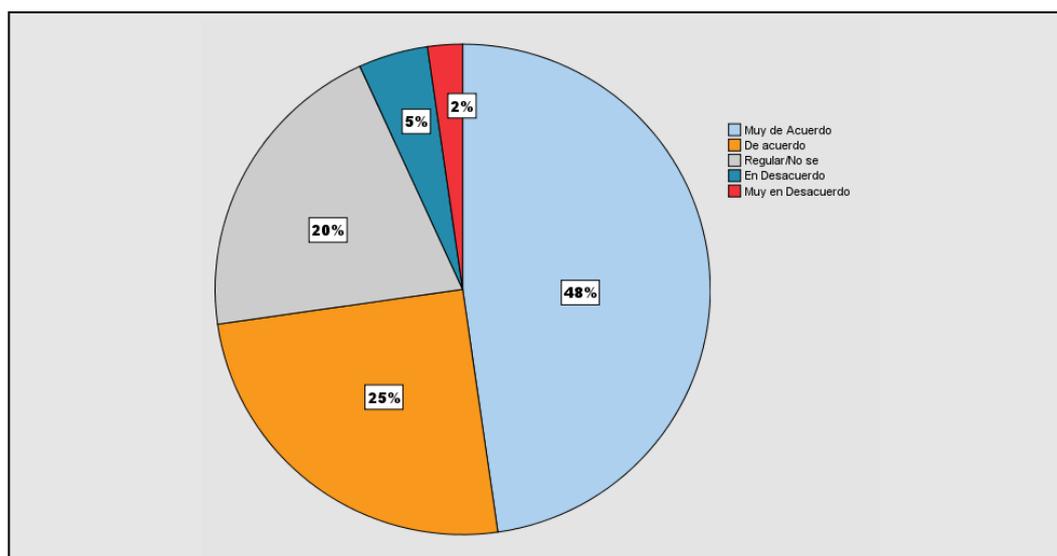
**Pregunta 4. ¿Cree usted que el personal administrativo, cuenta con el conocimiento y talento para hacer seguir creciendo a la compañía Avting S.A.?**

TABLA # 17: Conocimiento y talento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de Acuerdo	21	48%	48%	48%
De acuerdo	11	25%	25%	73%
Regular/No se	9	20%	20%	93%
En Desacuerdo	2	5%	5%	98%
Muy en Desacuerdo	1	2%	2%	100%
Total	44	100%	100%	

Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 33: Conocimiento y talento



Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

De acuerdo a los resultados obtenidos el 48% de los socios respondieron como muy de acuerdo, el 25% de los socios estuvieron de acuerdo y piensan que el personal administrativo cuenta con el conocimiento y talento necesario para la administración, un 20% estuvo indeciso y no supo responder a la interrogante, el 5% afirmó en desacuerdo y el 2% responde que estaba en muy desacuerdo con que el personal cuenta con dichas características para administrar la compañía.

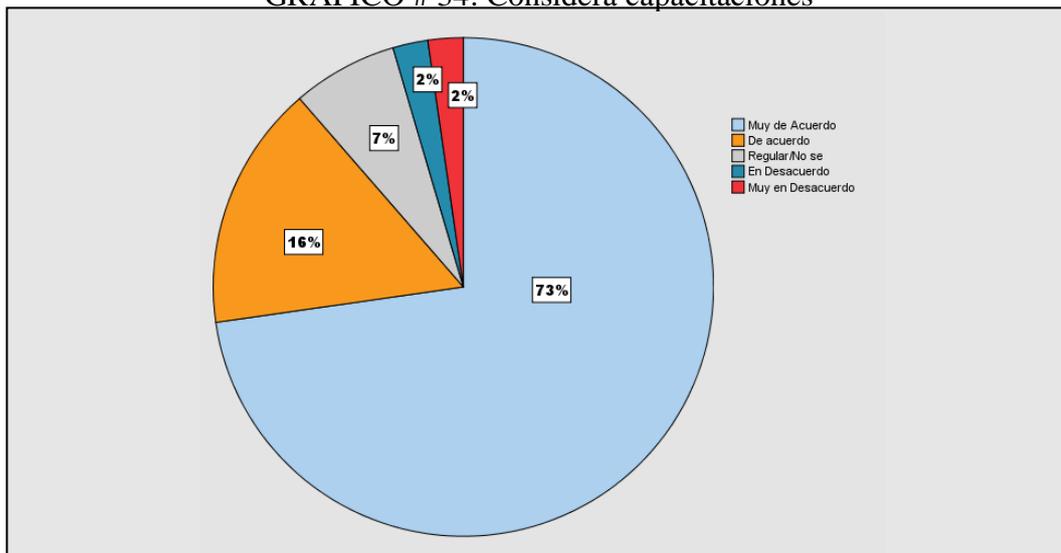
**Pregunta 5. ¿Considera usted oportuno que se de charlas de capacitación sobre administración efectiva a las persona que lideran a la compañía Avting S.A.?**

TABLA # 18: Considera capacitaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de Acuerdo	32	73%	73%	73%
De acuerdo	7	16%	16%	89%
Regular/No se	3	7%	7%	95%
En Desacuerdo	1	2%	2%	98%
Muy en Desacuerdo	1	2%	2%	100%
Total	44	100%	100%	

Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 34: Considera capacitaciones



Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

Mediante el grafico anterior podemos observar que el 73% de los encuestados está “muy de acuerdo” al considerar oportuno y necesario que se den las charlas de capacitación mientras que el 16% están “de acuerdo” que se den las charlas de capacitación en un tiempo, el 7% de los socios estuvieron “indecisos” a la interrogante planteada, un 2% estuvieron “en desacuerdo” y por otro lado un igual 2% existió para quienes opinaron “muy en desacuerdo” concluyendo de que las charlas de capacitación es una necesidad para la compañía.

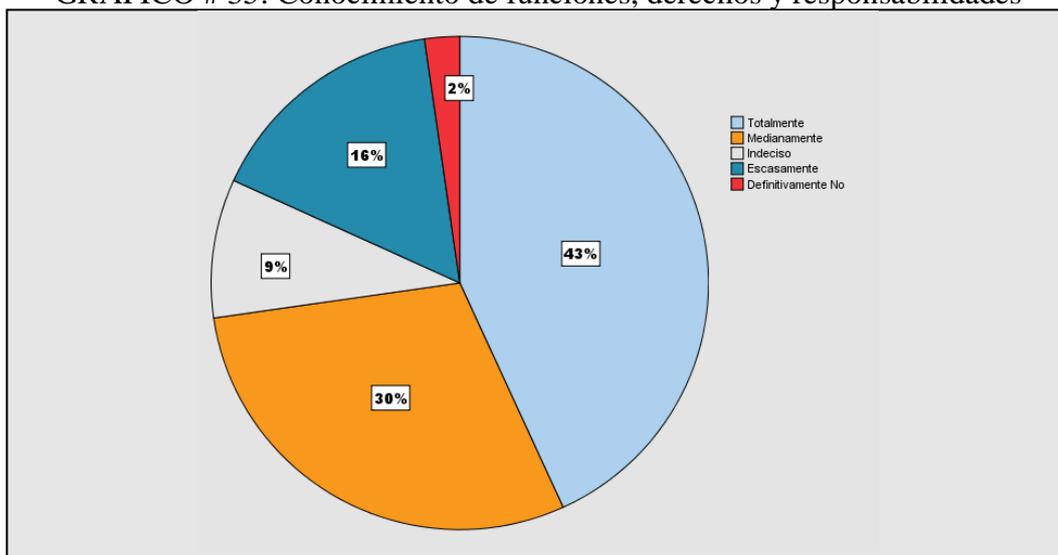
**Pregunta 6. ¿Conoce usted cuáles son sus funciones, derechos y responsabilidades como socio?**

TABLA # 19: Conocimiento de funciones, derechos y responsabilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente	19	43%	43%	43%
Medianamente	13	30%	30%	73%
Indeciso	4	9%	9%	82%
Escasamente	7	16%	16%	98%
Definitivamente No	1	2%	2%	100%
Total	44	100%	100%	

Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 35: Conocimiento de funciones, derechos y responsabilidades



Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

Como podemos observar en el gráfico del total de los socios el 43% de los encuestados conoce “totalmente” cuáles son sus funciones, derechos y responsabilidades, el 30%, conoce “medianamente” aquellos aspectos, el 9% de los socios estuvo “indeciso” hacia la pregunta, el 16% respondió que conoce “escasamente”, pues ellos no se dan un tiempo para leer estos aspectos, y el 2% “definitivamente no” conoce aquellas aspectos.

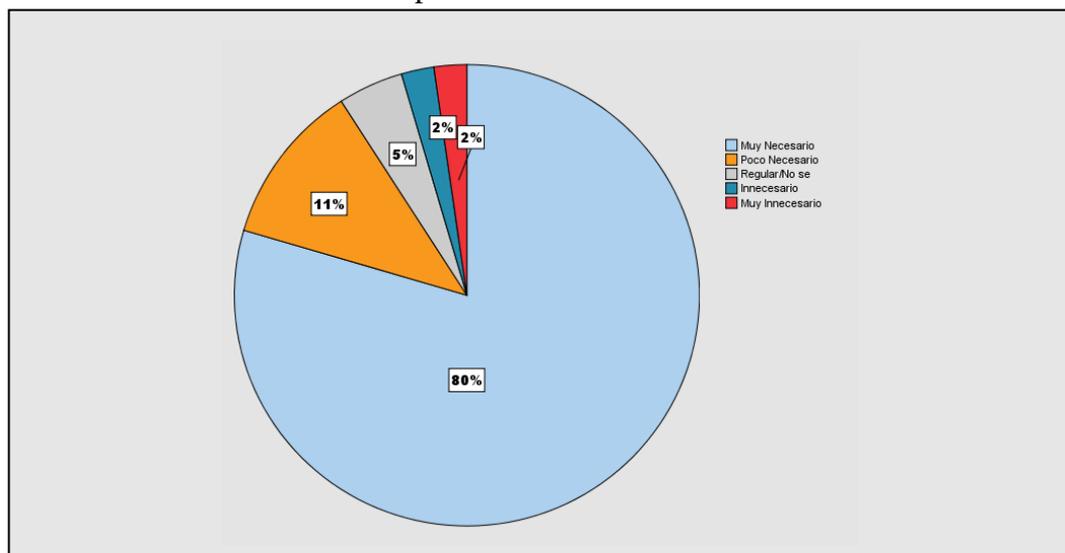
**Pregunta 7. ¿Cree usted necesario que la compañía Avting S.A. implemente un manual administrativo para un adecuado desarrollo de las actividades por parte de los colaboradores?**

TABLA # 20: Implementación de manual administrativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Necesario	35	80%	80%	80%
Poco Necesario	5	11%	11%	91%
Regular/No se	2	5%	5%	95%
Innecesario	1	2%	2%	98%
Muy Innecesario	1	2%	2%	100%
Total	44	100%	100%	

Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 36: Implementación de manual administrativo



Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

De los resultados que obtuvimos de la presente pregunta, obtuvimos los siguientes datos: el 80% de los socios respondió como “muy necesario” que se implemente manuales administrativos, el 12% respondió como “poco necesario”, un 4% respondió indeciso, no supo responder a la pregunta, ya que es poco familiarizado con este tipo de temas, mientras que el 2% dedujo que era “innecesario”, y otro 2% “muy innecesario”, según criterios de los socios no creyeron que se implemente tales manuales en la compañía.

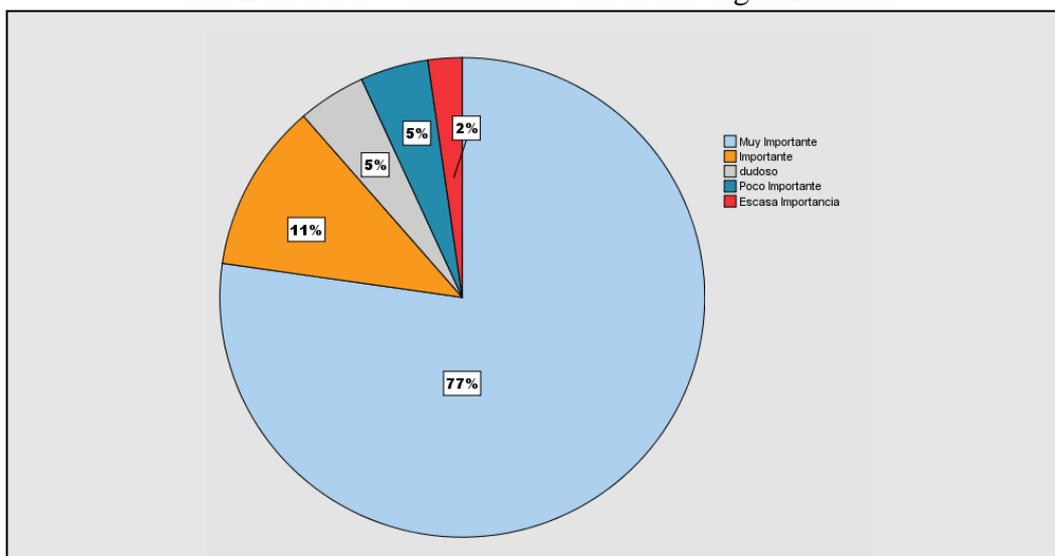
**Pregunta 8. ¿Considera usted importante la existencia de una estructura organizacional, que defina el nivel jerárquico, autoridad y responsabilidad de los colaboradores de la compañía Avting S.A.?**

TABLA # 21: Considera la estructura organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Importante	34	77%	77%	77%
Importante	5	11%	11%	89%
dudoso	2	5%	5%	93%
Poco Importante	2	5%	5%	98%
Escasa Importancia	1	2%	2%	100%
Total	44	100%	100%	

Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 37: Considera la estructura organizacional



Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

Como se puede observar en el gráfico, se reflejan los siguientes datos: el 77% de los socios respondió como “muy importante” que exista una estructura organizacional, el 11% respondió como “importante” a la existencia de esta herramienta administrativa, un 5% respondió “indeciso”, no supo responder a la pregunta, ya que es poco familiarizado con este tipo de temas, por otro lado un mismo 5% respondió “poco importante”, y con un valor del 2% dedujo que es de “escasa importancia”.

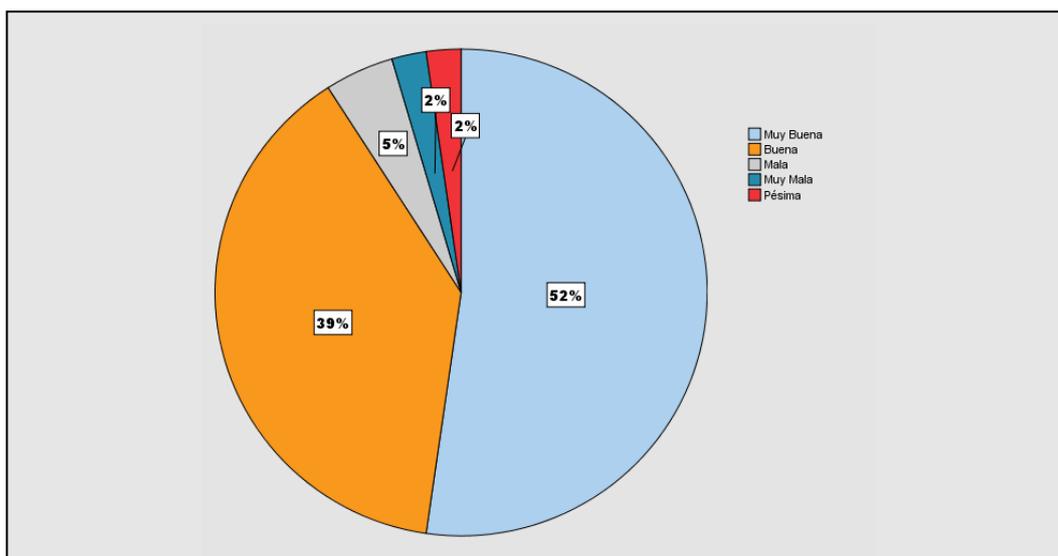
### Pregunta 9. ¿Cómo considera usted el trabajo en equipo en la compañía?

TABLA # 22: Trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Buena	23	52%	52%	52%
Buena	17	39%	39%	91%
Mala	2	5%	5%	95%
Muy Mala	1	2%	2%	98%
Pésima	1	2%	2%	100%
Total	44	100%	100%	

Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 38: Trabajo en equipo



Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### Análisis:

De los datos obtenidos, el 52% de los socios considera al trabajo en equipo como “muy buena”, el 39% de los encuestados la califico como “buena”, y el 5% de los socios respondió como “mala”, en algún momento la compañía tuvo una parada en Súper Akí prestando los servicios en este centro comercial, pero a la poca organización y mal trabajo la compañía tuvo que salir del centro comercial. Un mínimo porcentaje del 2% respondió como “Muy Mala” y como “Pésima” fue considerada un 2% pero no fueron consideradas como respuesta para los socios.

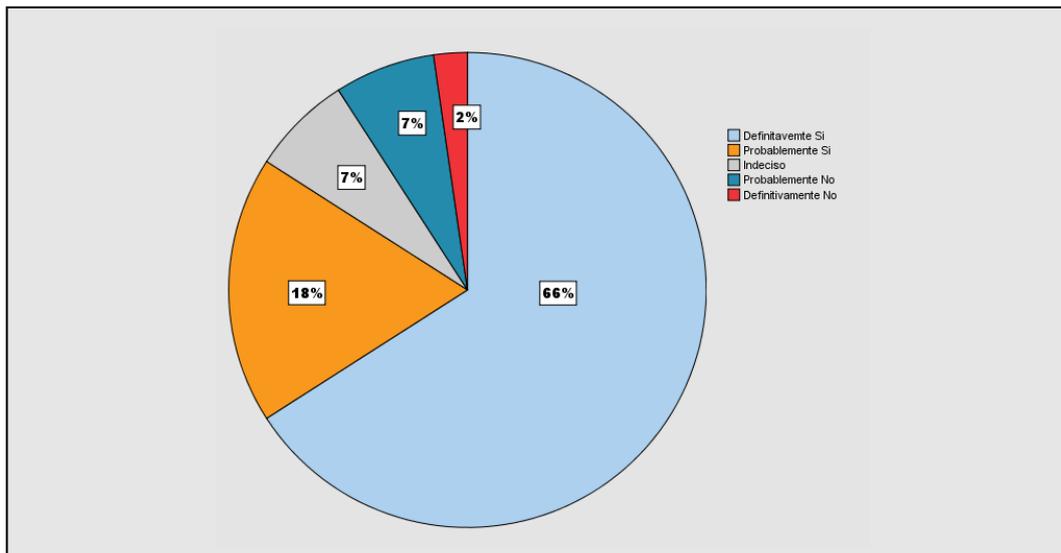
**Pregunta 10. ¿Cree usted que existe una adecuada comunicación con los socios para la toma de decisiones?**

TABLA # 23: Adecuada comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente Si	29	66%	66%	66%
Probablemente Si	8	18%	18%	84%
Indeciso	3	7%	7%	91%
Probablemente No	3	7%	7%	98%
Definitivamente No	1	2%	2%	100%
Total	44	100%	100%	

Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 39: Adecuada comunicación



Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

De los resultados obtenidos, el 66% de los socios cree que “definitivamente si” existe una adecuada comunicación para la toma de decisiones, el 18% piensa que es “probablemente si” exista una buena comunicación, un 7% respondió “indeciso” no supo responder a la interrogante ya que no estaba familiarizados con el tema, y el 7% de los socios respondió a “probablemente no”, asumiendo que la comunicación es un poco mala para la toma de decisiones de la compañía. Y finalmente la opción “definitivamente no” con un 2%, la cual no fue considerada muy poco por los socios.

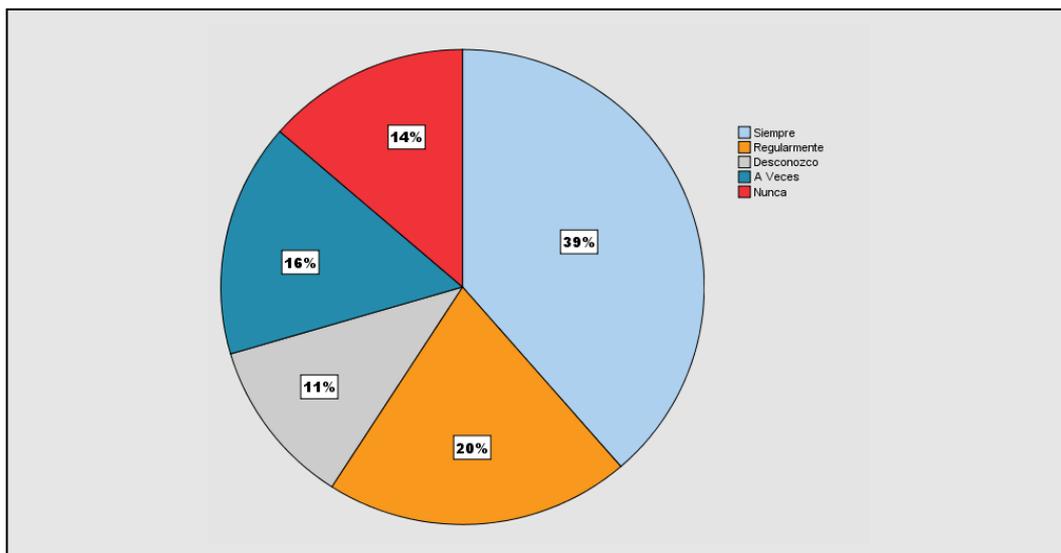
**Pregunta 11. ¿La compañía reconoce e incentiva cuando cumple con las actividades establecidas?**

TABLA # 24: Reconoce e incentiva actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	17	39%	39%	39%
Regularmente	9	20%	20%	59%
Desconozco	5	11%	11%	70%
A Veces	7	16%	16%	86%
Nunca	6	14%	14%	100%
Total	44	100%	100%	

Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 40: Reconoce e incentiva actividades



Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

Como se puede observar la mayoría de los socios considera que dentro de los datos obtenidos, los socios respondieron con un 39% que “siempre” la compañía los reconoce e incentiva cuando se realiza las actividades establecidas, un 20% considero que dichos reconocimientos e incentivos son realizadas “regularmente”, el 11% “desconoce” la existencia de reconocimientos e incentivos, el 16% respondió que “a veces” se lleva a cabo este tipo de reconocimientos rara vez se los lleva a cabo, y el 14% de los encuestados respondió a que “nunca” se lleva a cabo los incentivos.

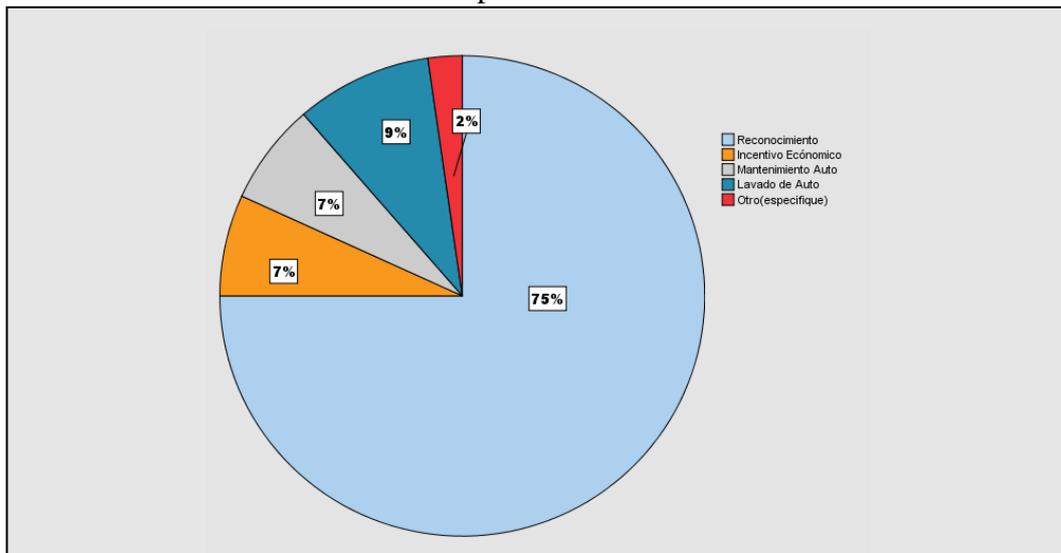
**Pregunta 12. ¿Qué tipo de motivación e incentivo le agradaría más a usted?**

TABLA # 25: Tipo de motivación e incentivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Reconocimiento	33	75%	75%	75%
Incentivo Económico	3	7%	7%	82%
Mantenimiento Auto	3	7%	7%	89%
Lavado de Auto	4	9%	9%	98%
Otro(especifique)	1	2%	2%	100%
Total	44	100%	100%	

Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 41: Tipo de motivación e incentivo



Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

Como podemos observar el 75% prefirió un “reconocimiento”, el 9% de los socios dieron preferencia de que el incentivo sea un “lavado de su automóvil”, el 7% escogió la opción de que el incentivo sea un “mantenimiento al vehículo”, el 7% respondió a que el “incentivo económico” sería el ideal ya que hoy en día a toda persona les hace falta el diseño sería oportuno que se dé un incentivo por la labor que realiza. Finalmente con un 2% esta estaba la opción de “otros”, los incentivos son muy necesarios implementarlos.

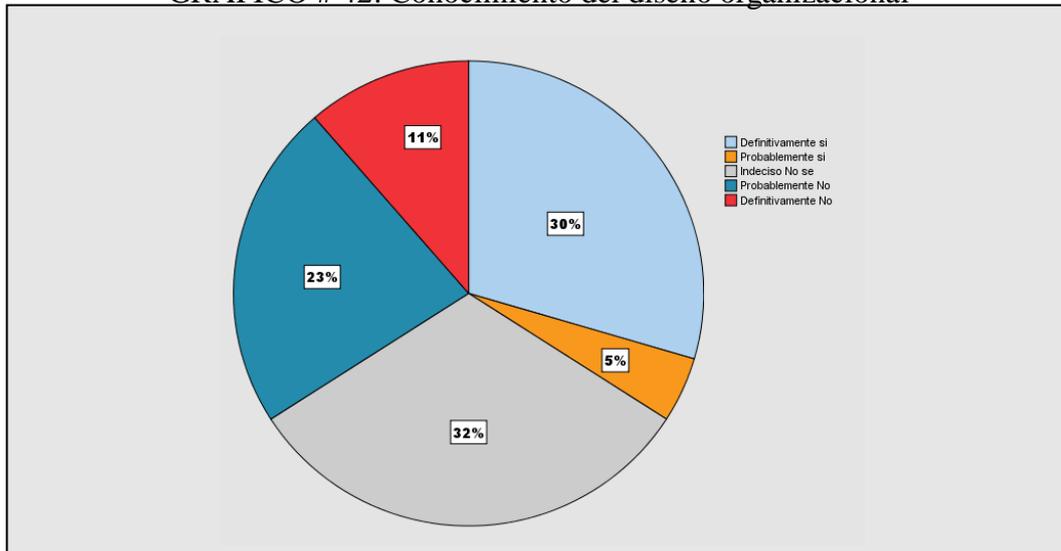
**Pregunta 13. ¿Sabía Usted que un diseño organizacional permitiría mejorar la administración efectiva de las operadoras de taxis (cooperativas y Compañías)?**

TABLA # 26: Conocimiento del diseño organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente si	13	30%	30%	30%
Probablemente si	2	5%	5%	34%
Indeciso No se	14	32%	32%	66%
Probablemente No	10	23%	23%	89%
Definitivamente No	5	11%	11%	100%
Total	44	100%	100%	

Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 42: Conocimiento del diseño organizacional



Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

Del total de los socios el 32% respondió como “Indeciso”, no supo responder a la pregunta, ya que no están familiarizados bien con temas administrativos, el 30% respondió como “definitivamente si” al saber que la función del diseño organizacional, el 23% de los socios, respondió como “Probablemente No”, al saber acerca del diseño organizacional, el 11% califico como Definitivamente No , y el 5% respondió que “Probablemente Si” sabía la función del diseño organizacional en las empresas, no muy convencidas en su totalidad acerca de esta.

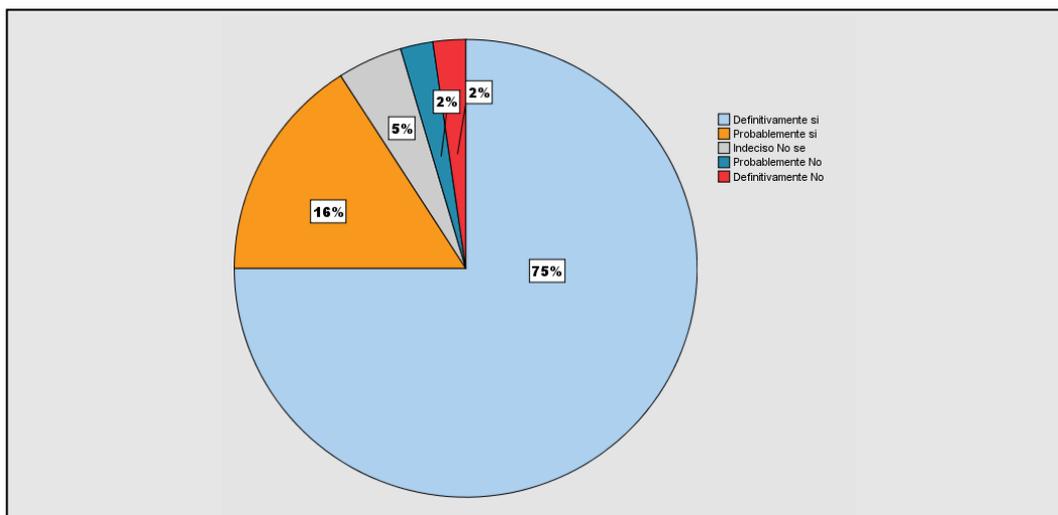
**Pregunta 14. ¿Considera usted importante implementar un diseño organizacional para el cumplimiento de las metas y objetivos con el fin de alcanzar el éxito empresarial?**

TABLA # 27: Implementación del diseño organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente si	33	75%	75%	75%
Probablemente si	7	16%	16%	91%
Indeciso No se	2	5%	5%	95%
Probablemente No	1	2%	2%	98%
Definitivamente No	1	2%	2%	100%
Total	44	100%	100%	

Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 43: Implementación del diseño organizacional



Fuente: Encuestas a socios de la Cía. Avting.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

Observando el gráfico, podemos corroborar que una vez dando a conocer cuáles son las ventajas en las empresas que tienen este tipo de herramientas, el 75% de los socios considero que “definitivamente sí”, sería importante implementar el diseño organizacional, un 16% respondió como “probablemente sí”, a la importancia de implementarlo, y un 5% se mantuvo “indeciso” en responder a la pregunta ya que no están bien familiarizados con los aspectos administrativos, mientras que en las opciones de “Probablemente No” y “Definitivamente No”, fueron consideradas con un porcentaje igual del 2% a cada una.

## CONCLUSIONES

1. . El servicio dentro de la Provincia no es malo, pero hay cosas que se deben mejorar con el fin de brindar un mejor servicio para los usuarios.
2. . Según perspectiva de los usuarios para mejorar la calidad en el servicio siempre un conductor debe aportar confianza a la hora de conducir, la pericia, y responsabilidad que tiene al momento de brindar el servicio, conocer y respetar las leyes de tránsito, etc.
3. . Las funciones en la compañía se encuentran definidas de manera parcial esto debido que hace tres meses se modificaron los estatutos de la compañía en donde se optó por describir de una manera más clara las funciones que deben tener los miembros de compañías sin embargo es necesario ubicar los puestos en un órgano funcional.
4. . En su mayoría los socios de la compañía creen que el personal administrativo cuenta con el conocimiento y talento necesario para hacer seguir creciendo a la organización, debido a que el gerente de la institución es una persona que está inmersa y cuenta con conocimientos administrativos y legales para direccionar a la compañía, no dispone de un título profesional aun así estudia mucho los aspectos que le corresponde asesorándose siempre con profesionales.
5. . Los socios creen que cada uno de los choferes tiene la manera de operar y brindar el servicio, sería bueno que el servicio sea estandarizado mediante un diagrama de operaciones que a su vez sea una diferencia el servicio que prestan las compañía Avting, en relación con las otras operadoras de taxis en la provincia.

6. . Dentro de la compañía existe un gran compañerismo en su mayoría todos se conocen, son un grupo de amigos que cuando hay que realizar una actividad entre todos, si se lo proponen lo logran.
  
7. . En su mayoría fue positiva la respuesta para implementar un diseño organizacional para la compañía.

## **RECOMENDACIONES**

1. . Cada uno de los colaboradores de la compañía deberían conocer las funciones de cada uno de una manera más detallada, y que no se encuentren junto a los estatutos que dichos documentos son extensos y sería más fácil encontrarlos en dichos manuales
2. . Implementar un servicio adicional según las encuestas las personas preferirían un servicio multimedia, como la música personalizada y televisión, muchas de las personas no comparten los gustos del conductor por lo que la música debería ir mas con los gustos del usuario hablando de la televisión es una opción innovadora pero podría ser un poco negativo ya que el conductor podría distraerse
3. . Aprovechar la amabilidad de los conductores cuando utilizan el servicio de taxis esta característica es muy apreciada, ya que no todos los conductores tienen el mismo carácter y la misma forma de prestar el servicio, a la mayoría de personas se fijan el trato que dan los profesionales del volante a los pasajeros lo que daría una gran imagen a la compañía.
4. . Si bien es cierto en la compañía no existe alguna política de incentivos, la entidad en agasajos que realizan aprovechan por reconocer a los mejores socios, pero no de manera permanente, los socios trabajan en vehículos actuando como empleados, los cuales debería tener motivaciones para estar bien en sus puestos de trabajo, los incentivos son importantes para elevar la mora y la motivación de los colaboradores de la compañía los socios preferirían de que se le hagan un reconocimiento de la labor que realizan ya sea esto alguna placa o condecoración, que sería para ellos un impulso y un motivo para seguir adelante con su trabajo y así hacer crecer a la compañía.

5. . Diseñar e implementar la misión, visión, objetivos institucionales y demás elementos de dirección estratégica
  
6. . Implementar el diseño organizacional, junto a las herramientas de administración efectiva a compañía debería contar con dichas herramientas y estar a la par con otras compañías y empresas donde es común que tengan esta estructura para mejorar la forma de organización de todos los colaboradores.
  
7. . Fortalecer el trabajo en equipo, por medio de la realización de actividades que involucren a todos los colaboradores de la compañía.

## **CAPÍTULO IV**

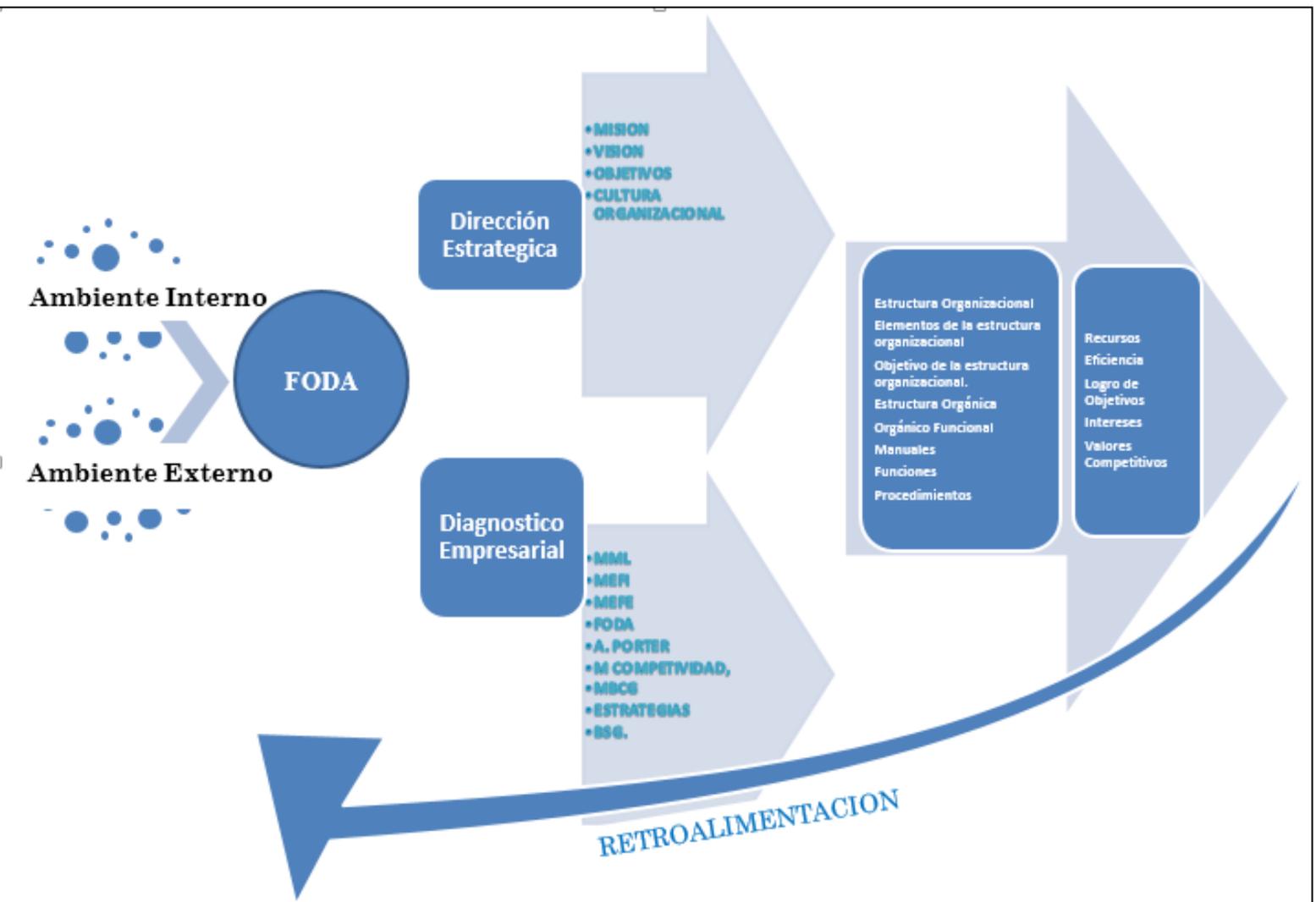
### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN TAXIS AVTING S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

“La incidencia de un diseño organizacional fortalecerá la gestión administrativa y mejorará la competitividad en el mercado a la Compañía de Transportes en Taxis Avting S.A. del cantón La Libertad Provincia de Santa Elena”

“Diseño organizacional para la compañía de transportes en taxis Avting S.A. del cantón La Libertad Provincia de Santa Elena”

El diseño organizacional para la compañía Avting S.A. es una herramienta necesaria para la institución, debido a la carencia de ciertos aspectos administrativos con los que debería contar. Para la realización de la siguiente propuesta se escogió el modelo de Richard Daft, que ya se dio a conocer en el capítulo I, se ha escogido este modelo ya que es sencillo y fácil de explicar para las personas, además que cumple con los parámetros que se busca para mejorar la situación actual de la institución y se adapta a las necesidades de esta, además de esto dentro del modelo se optó por integrar elementos necesarios para la administración efectiva así mismo para evaluar el desempeño de la misma con el fin de mejorar la calidad administrativa y competitividad de la compañía. Para elaborar el diseño organizacional debemos conocer a más profundidad la situación actual de la compañía, analizando los ambientes interno y externo, con el fin de elaborar un diseño que sea flexible a la compañía y los futuros cambios que esta tendrá, se utilizaran para ello es necesario implementar matrices de evaluación que nos permitirá obtener resultados más veraces para así ir elaborando los diferentes componentes del diseño organizacional.

GRÁFICO # 44: Diseño Organizacional basado en el modelo de Richard Daft



Fuente: Compañía de taxis Avting S.A.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### **4.1. MISIÓN**

Ofrecer servicio de transporte en taxis, través de modernas unidades y profesionales en la conducción, atendiendo con calidad y calidez, actuando con responsabilidad social, garantizando la seguridad e integridad de nuestros usuarios satisfaciendo necesidades de los habitantes de la Provincia de Santa Elena.

#### **4.2. VISIÓN**

La compañía AVTING S.A. liderará el servicio de Transporte en taxis en la Provincia de Santa Elena, es reconocida a nivel nacional, estando en la mente de los santa elenses posesionada por su calidad y seguridad en el servicio.

#### **4.3. OBJETIVOS**

Los objetivos estan desarrollado en las metas de la institución

##### **OBJETIVO GENERAL**

Situar a la compañía como una empresa solvente, mediante una óptima administración efectiva y aplicación de estrategias, para lograr la mejora continua de la compañía.

##### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Mejorar la calidad del servicio que se ofrece.
2. Contar con una infraestructura propia, en un lapso de cinco años.
3. Buscar convenios con empresas, para ofrecer el servicio de taxis.
4. Disponer de una estructura organizacional sólida para mejorar los procesos administrativos.
5. Incrementar las utilidades de la compañía en un 10% anual.
6. Adquirir sistemas de alta tecnología para optimizar las actividades administrativas y operativas en la compañía.

#### **4.4. CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional dentro de la compañía Avting S.A. es muy buena, el ambiente de trabajo dentro de la misma es positiva puesto a que existe una gran camaradería entre los miembros de la institución, cuando hay que apoyar a uno siempre están presente, acompañado de esto, dentro de la institución existen valores los cuales reflejan, características que muchos de los miembros las poseen y que deberían estar presente, y darlas a conocer a las personas que desconocen de estas, entre los valores de la Compañía AVTING S.A. están:

##### **Responsabilidad**

- Con los clientes: Ya que son los que dan vida a la compañía por lo que es nuestra responsabilidad brindarles un servicio de calidad.
- Responsabilidad Ambiental: Hoy en día toda empresa debe ser responsable con el cuidado de nuestro medio ambiente.
- Responsabilidad Social: La compañía AVTING S.A. se preocupa por el bienestar de los socios y de las personas que ayudan a sostener a la compañía.

##### **Pertenencia**

- Cada persona que está en la compañía es dueña de ella, si la compañía crece, todos tienen la oportunidad de crecer.

##### **Honestidad**

- Cada persona que es miembro de la compañía, es honesto, y la compañía es reconocido por ello.

##### **Excelencia en el Servicio**

- Capacidad de Atención al cliente.
- Brindar un ambiente de cordialidad, respeto y seguridad al momento de brindar el servicio.

##### **Solidaridad y Compañerismo**

- Siempre estar dispuestos a dar la mano a las personas que más lo necesitan, así mismo de involucrar a los miembros de la compañía de taxis AVTING S.A. como una familia.

#### **4.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA**

La compañía Avting S.A. actualmente es una de las cuatro compañías en la provincia de Santa Elena en tener el permiso de operación y en orden todos los aspectos legales para desempeñar sus labores, contando con 50 socios activos día a día laboran en las unidades, brindando el servicio de taxis en la provincia de Santa Elena.

Actualmente carecen de un diseño organizacional que pueda definir ciertos aspectos como misión visión y objetivos; componentes fundamentales y columna vertebral de las empresas, y aspectos complementarios como estrategias para lograrlos y la planificación eficaz para desempeñar las actividades cotidianas dentro de la compañía, sin embargo el panorama no es muy malo, puesto a que, las personas que se dedican a la administración de la misma poseen conocimientos básicos de la administración que si bien es cierto son limitados ya que no son personas con una preparación académica, estas se las ingenian para tener a la compañía en una situación que sería envidiable para otras compañías en la provincia de Santa Elena.

Para realizar un adecuado diagnóstico utilizamos matrices, tanto Mefi, Mefe, Foda, etc, que nos permitió conocer el ambiente de la organización, partiendo como base para ir desarrollando las diferentes matrices estratégicas como el BSC, para luego desarrollar cada una de las estrategias y proyectos para así conformar un diseño organizacional adecuado.

#### **4.6. MATRIZ MARCO LÓGICO**

Para el desarrollo del marco lógico es necesario elaborar un árbol de problemas, partiendo del problema central que sería una limitada capacidad administrativa dentro de la compañía, conociendo esto se elaboran el árbol tanto las causas como los efectos que producen dicho problema central, analizando a muy profundidad a la compañía, para realizar esto se utilizó como herramienta la Observación.

Luego de elaborar el árbol de problemas se debe elaborar el árbol de objetivos que por lo general es todo lo contrario de lo que está en el árbol de problemas que conlleva a poner a la compañía en una situación mejorada. Luego se procedió a realizar un diagnóstico participativo donde se puede conocer cuáles son los beneficiarios directos que son los socios y el personal administrativo de la compañía, beneficiarios indirectos sin duda alguna a los usuarios que demandan del servicio de taxis, la compañía también tiene accionistas que por lo general no influyen mucho en el desarrollo de la propuesta, por lo que se calificó como excluidos o neutrales, y los perjudicados, u oponentes del proyecto, que son choferes que no son todos, sino unos cuantos que no estén comprometidos con el proyecto. Y por último se realizó un análisis de los involucrados en los que se detalla más acerca de los problemas que ellos perciben en la compañía.

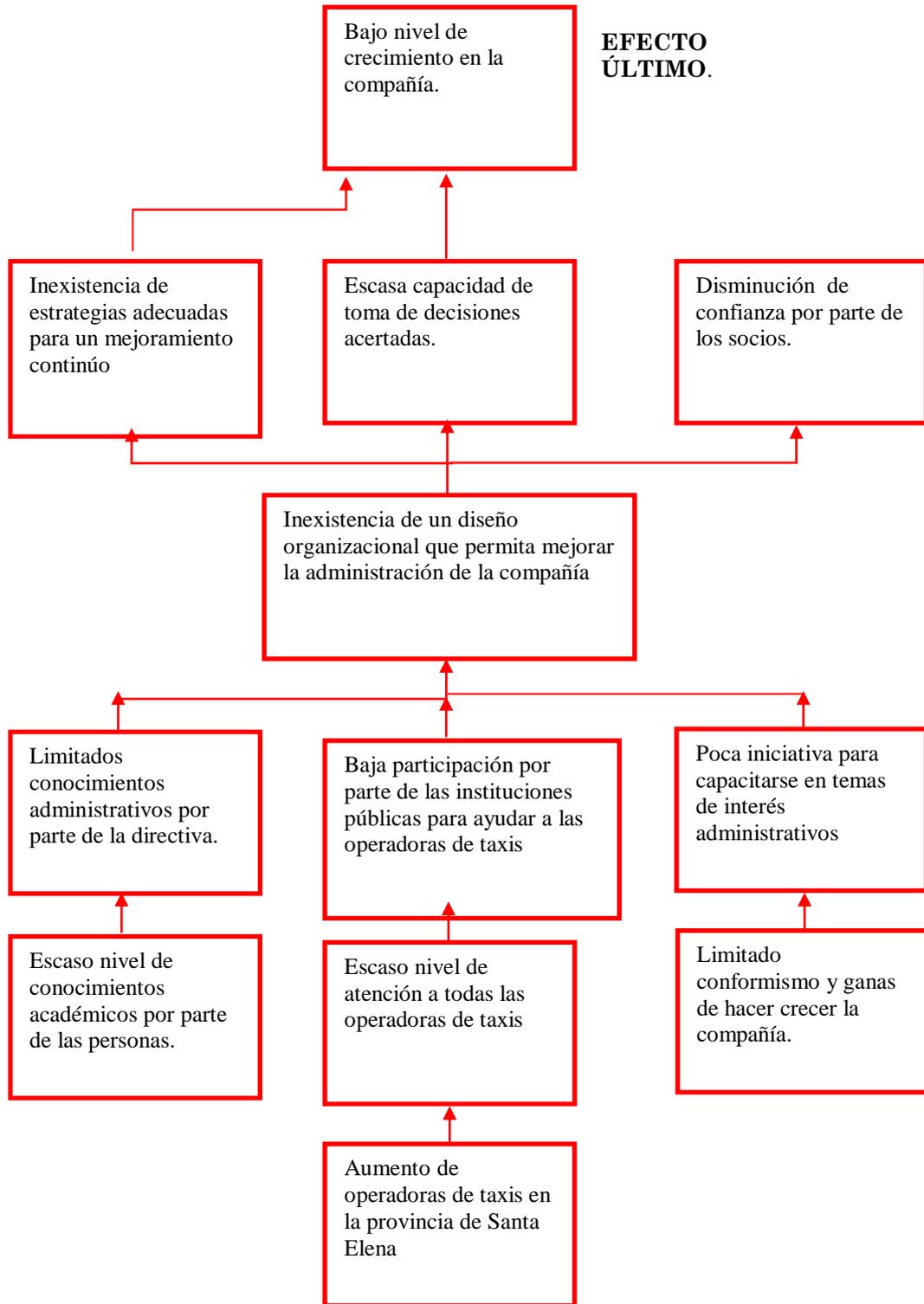
#### **4.7.1. Árbol de problemas.**

Para la elaboración de este árbol de problemas, nos basamos en un análisis de la situación actual de la compañía, con ayuda de la observación pudimos diagnosticar y describir ciertos aspectos considerados como problemas que generan la baja efectividad al momento de administrar a la institución, anteriormente ya definimos cual es el problema principal en la presente investigación, partiendo de ello logramos elaborar ciertos puntos que consideramos que son las causas y efectos que genera el problema principal, estos puntos también ayudaran para la elaboración del árbol

Como podemos observar en el grafico 45, se proyecta el problema principal de la organización la cual se centra en la inexistencia de un diseño organizacional dentro de la compañía Avting S.A, dentro del grafico podemos observar que en la parte inferior cuenta las causas que generan el problema, mientras que en la parte superior encontramos los efectos, finalmente podemos observar que el efecto ultimo de esta problemática es el bajo crecimiento de la compañía, podemos observar mediante el árbol de problemas un panorama más amplio de la problemática actual.

## Árbol de Problemas.

GRÁFICO # 45: Árbol de Problemas

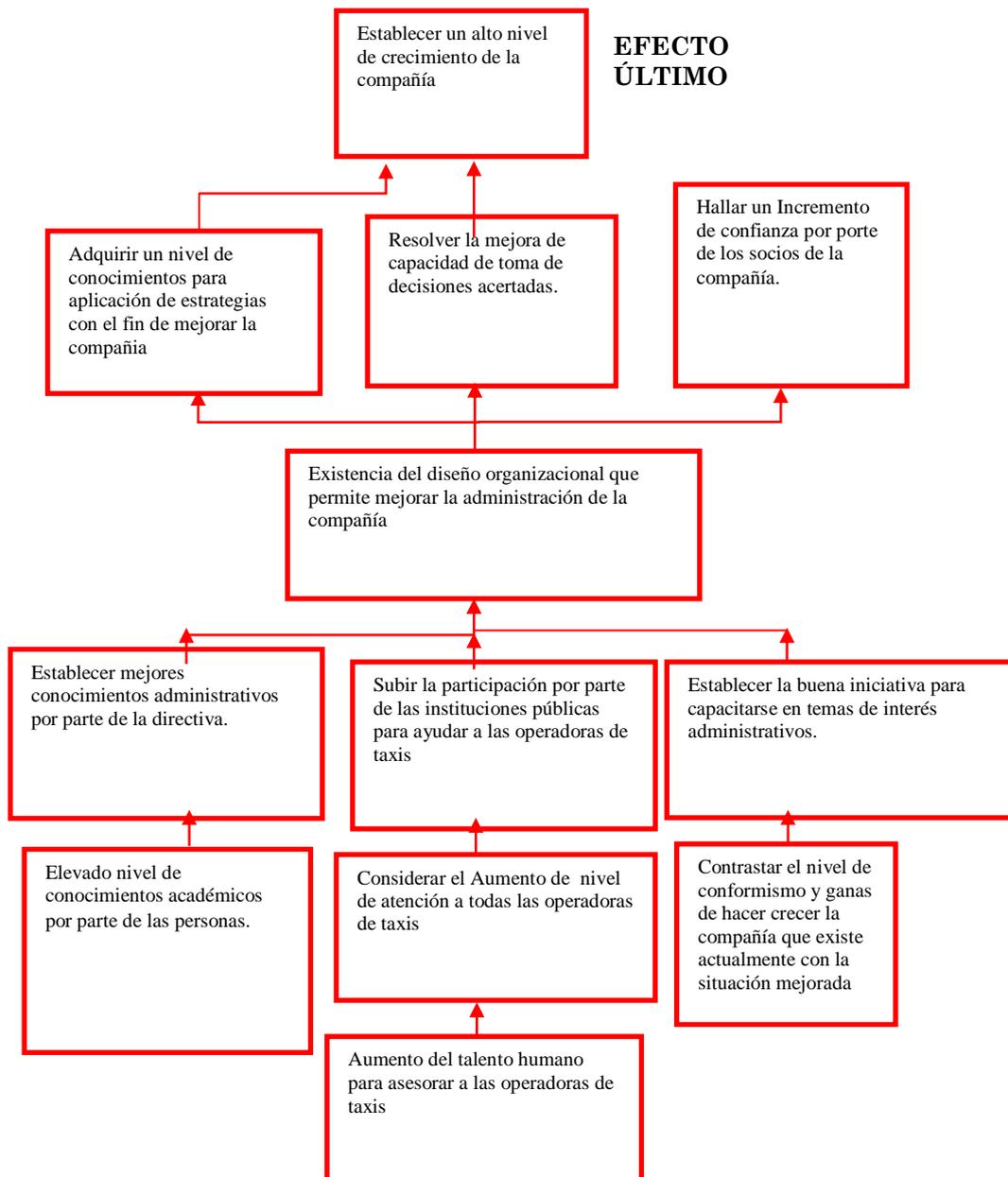


Fuente: Compañía de taxis Avting S.A.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.7.2. Árbol de objetivos.

Luego de elaborar el árbol de problemas, proseguimos a elaborar el árbol de objetivos, que es la situación esperada luego de implementar el diseño organizacional, como podemos observar en el grafico 46, el efecto último que tendrá la compañía Avting S.A. es establecer un alto nivel de crecimiento de esta.

GRÁFICO # 46: Árbol de Objetivos



Fuente: Compañía de taxis Avting S.A.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

### 4.7.3. Diagnóstico Participativo

Dentro del análisis participativo identificamos cuales son los actores del proyecto que se está realizando en la que pudimos establecer cuáles son los beneficiarios directos, indirectos que como podemos observar estas personas son principalmente los socios de la compañía Avting S.A. los indirectos serán los usuarios que demandan del servicio de taxis en la provincia de Santa Elena, en la compañía existen 69 accionistas de las cuales 50 son socios activos y cancelan un valor diario y trabajan en sus unidades de transporte diariamente, las otras 19 personas son solamente accionistas de la compañía, los cuales no tienen mucho desembolbimiento en esta por la que estas no se verán afectadas ni directa ni indirectamente de el proyecto a ejecutarse.

Es oportuno señalar que no todos los socios se dedican a conducir sus vehiculos, muchos tienen choferes, a estas personas los ubicamos como perjudicados y podrian llegar a ser oponentes potenciales puesto que muchos no podrian dar la importancia al proyecto y no estaran dispuestos a colaborar con los programas y actividades que se implementen en el plan de accion de la compañía, nuestro diagnostico participativo quedo de la siguiente manera:

TABLA # 28: Diagnóstico Participativo

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS	EXCLUIDOS/N EUTRALES	PERJUDICADOS/ Oponentes POTENCIALES
Socios Activos y Administradores de la compañía Avting S.A.	Usuarios que demandan del servicio de taxis en la provincia de Santa Elena	Accionistas	Choferes

Fuente: Observación de campo.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.7.4. Análisis General de Involucrados

Mediante la tabla 29, podemos observar a los grupos de los beneficiarios de una manera mas detallada, también podemos observar cuales son los intereses que tienen en la situación actual en la compañía, además podemos saber cuales son los problemas que percibe cada grupo de involucrados, y así poder establecer las posibles soluciones a dichos problemas, también podemos observar los recursos que se utilizarán para los futuros programas a implementar, podemos deducir también los intereses que tienen los grupos hacia el proyecto, cuales son sus expectativas, el objetivo nuestro sería cubrir dichas expectativas, tampoco podemos pasar por alto los conflictos potenciales que se podrían presentar si bien es cierto no se presentan en todos los grupos pero siempre es común que se presenten dichos problemas.

TABLA # 29: Análisis General de Involucrados

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos	Intereses en el proyecto	Conflictos Potenciales
<b>Socios Activos y Administradores de la compañía Avting S.A.</b>	Demuestran un gran interés para la mejora de la compañía	Poco conocimientos administrativos	Manuales administrativos, Herramientas administrativas, capacitadores	Fortalecer los conocimientos administrativos y mejorar la administración efectiva.	Falta de participación de ciertos colaboradores y socios
<b>Usuarios que demandan del servicio de taxis en la provincia de Santa Elena</b>	Demuestran un gran interés para mejorar este tipo de servicio.	Baja calidad en el servicio que ellos demandan		Mejorar la calidad de servicio a los usuarios	
<b>Accionistas</b>	Poco Interés, ya que no tienen una alta participación en la compañía.	Ineficiencia en la administración de la compañía		Mejorar la participación e interés de estas personas.	
<b>Choferes 30%</b>	Poco Interés por parte de ciertos choferes que no desean participar en el tema.	Bajo nivel de competitividad en el sector de transporte.	Copias de políticas de la compañía y estatutos.		
<b>Choferes 70%</b>	Mucho Interés para mejorar la calidad del servicio siendo esta la fuente de ingresos principal para su familia	Una baja calidad en la prestación del servicio	Talento Humano: Capacitación	Mejorar la calidad del servicio	Falta de participación de ciertos choferes,

Fuente: Observación de campo.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.7.5. Matriz marco lógico

Una vez identificado los grupos de involucrados e identificado cuales son los problemas que causan el problema principal del proyecto procedemos a elaborar la matriz marco lógico, la cual se compone de todo lo elaborado anteriormente, podemos identificar la meta del proyecto, el cual es identificado en la tabla 30 como FIN, además del propósito que tenemos, los respectivos componentes y las actividades a realizar considerando los gastos que deben incurrir con la puesta en marcha del proyecto a realizar.

TABLA # 30: Matriz Marco Lógico de la compañía Avting S.A.

Matriz Marco Lógico			
Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
<b>FIN</b>  <b>Desarrollar la capacidad administrativa, dentro de la compañía de Transportes en taxis Avting S.A.</b>	Desarrollo y mejoramiento de la administración efectiva y estratégica de la compañía Avting S.A. Estrategias acertadas, contando con las herramientas administrativas necesarias.	*Por medio de Observación Directa podrá verificar las mejoras en la administración de la compañía  *Fichas de Observación	Todas las personas que forman parte de la compañía Avting intervienen de forma voluntaria a los programas que se realizan para la mejora en la compañía, en el mismo sentido los usuarios perciben un excelente servicio por parte de la compañía.
<b>PROPÓSITO</b> <b>Mejorar la capacidad administrativa, dentro de la compañía de Transportes en taxis Avting S.A. para así buscar el crecimiento de la misma.</b>	Se ha mejorado la rentabilidad de la compañía siendo visto en sus libros financieros un incremento del 20% de sus utilidades en el 2014	*Por medio de datos estadísticos de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS se podrá analizar los Estados Financieros de la compañía.	La compañía mejora en sus índices de rentabilidad, generando utilidades, lo que crea un crecimiento notable.
<b>COMPONENTES</b>  <b>*Capacitación en Administración Efectiva, a las personas que colaboraran con la administración de la compañía, con el fin de demostrar un mejor desenvolvimiento al momento de realizar sus funciones.</b> <b>*Establecer un direccionamiento estratégico en la compañía.</b> <b>*Crear un organigrama funcional y manuales administrativos que ayuden a direccionar las actividades de los colaboradores.</b>	*Las capacitaciones a las personas que colaboraran para ejecutar el proyecto se ejecutaran en 3 meses, con el fin de que las personas estén capaces de hacer bien su trabajo. * En el primer mes se implementara un direccionamiento estratégico a la compañía. *En el segundo mes de capacitara mínimo el 50% de los colaboradores.	*Informes de los supervisores que evalúan las actividades de los colaboradores. *Informe de la cantidad de personas capacitadas.	*La compañía Avting S.A. se consolida como una compañía exitosa, siendo conocida por brindar un servicio eficiente y eficaz en la provincia de Santa Elena. *Los socios y todos los colaboradores de la compañía mejoran su calidad de vida beneficiándose del trabajo en conjunto. *Los usuarios, reconocen el trabajo de la compañía, siendo una de las más importantes de la provincia de Santa Elena.
<b>ACTIVIDADES</b>  <b>Capacitación a personal Administrativo.</b>  <b>Contratación del profesional</b>  <b>Horas laborable 10</b> <b>Costo por hora \$30.00</b>  <b>Consecución del local para la capacitación.</b>  <b>Adquisición de materiales para la capacitación.</b>  <b>Refrigerios</b>  <b>Varios</b>	<b>Valores Presupuestados</b>  <b>\$ 300,00</b>	<b>Facturas</b>	Los profesionales están dispuestos a participar en las capacitaciones.  Existen muchas instituciones con lugares adecuados para compartir la concientización.  Material disponible para la capacitación.

Fuente: Observación de campo.  
 Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### **4.7. MATRIZ MEFI**

Para la elaboración de esta matriz se analizaron datos que obtuvimos de entrevistas realizadas al personal administrativo de la compañía así mismo de encuestas realizadas a los socios en las que se pudo analizar desde las perspectivas internas de la institución, con esta información se pudo elaborar una lista de fortalezas y debilidades las cuales se proyectan en la tabla 31, a cada uno de los puntos que se establecieron se les dio un valor de 0 a 1, evaluando dependiendo de la importancia de esta, sin importar que sea esta fortaleza o debilidad, mientras más importante el valor es mayor o cerca del 1 y si es menos importante el valor sería desde 0, es decir valores bajos.

Posteriormente se dio una calificación a cada uno de los puntos expuestos en los que se calificó desde 1 como muy irrelevante hasta 4, calificado como muy importante. Luego se procedió a la multiplicación de los valores con su respectiva calificación en cada uno de los puntos.

Finalmente se procedió a realizar la suma en columna de los valores ponderados, es oportuno mencionar que existe un valor medio el cual es un valor de referencia y que equivale a un equilibrio este valor es equivalente al 2,5 que es significaría que a la organización a la que se analiza está en una situación normal, posteriormente ya centrandonos en la matriz elaborada podemos observar claramente que el valor total ponderado de la nuestra matriz MEFI es de 2.82, arriba del promedio que como ya mencionamos es de 2.5, destacando que el peso de las fortalezas es más alto en relación con las debilidades que presenta la compañía siendo estas 1.73 y 1.09 respectivamente.

Conociendo aquello concluimos así que el ambiente interno de la organización es favorable, lo recomendable es mantener a la compañía en esa situación, en la que se debería tener constante y fortalecer más a las fortalezas institucionales con el fin de contrarrestar e ir depurando a las debilidades, con ello el resultado de la gestión administrativa siempre será positiva, nuestra matriz de análisis de los factores internos quedo de la siguiente manera:

TABLA # 31: Matriz MEFI de la compañía Avting S.A.

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>FORTALEZAS INTERNAS</i>			
<b>Empresa Legalizada, con permiso de Operación.</b>	0,10	4	0,40
<b>Unidades nuevas, y todas operando de manera óptima.</b>			
<b>Buena relación entre los socios.</b>	0,10	4	0,40
<b>Buen liderazgo por parte del gerente.</b>	0,12	4	0,48
<b>Funciones definidas por los estatutos.</b>	0,08	3	0,24
	0,07	3	0,21
<i>DEBILIDADES INTERNAS</i>			
<b>La utilidad en la compañía en el último ejercicio contable fue negativa</b>	0,07	3	0,21
<b>Atraso en pagos de las cuotas diarias por parte de los socios.</b>	0,10	3	0,30
<b>Inconformismo por parte de los socios en las políticas internas.</b>			
<b>Poco conocimiento de temas administrativos.</b>	0,05	3	0,15
<b>Escasa importancia a las capacitaciones.</b>	0,08	2	0,16
<b>Carencia de una dirección estratégica</b>	0,07	2	0,14
	0,13	1	0,13
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,82</b>

Fuente: Compañía de taxis Avting S.A. y Observación de campo  
 Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.8. MATRIZ MEFE

Así como se realizó el análisis interno, realizamos el análisis del ambiente externo de la compañía en la que se consideró datos obtenidos de las encuestas realizadas a los usuarios que demandan del servicio de taxis en la provincia de Santa Elena, el procedimiento es el mismo que el de la matriz MEFI donde para establecer el peso resulta igual que el procedimiento anterior, mientras que al momento de calificar, calificamos según la respuesta de la compañía hacia los diferentes puntos que se ponen a consideración.

Los resultados que obtuvimos fueron mediante información de la compañía y observación de campo, en donde pudimos establecer los diferentes parámetros calificadores, los cuales no fueron favorables ya que el resultado de la matriz nos dio 2.39 por debajo del promedio por lo que deducimos que la compañía no aprovecha las oportunidades que se presentan, y no aplica estrategias para reducir las amenazas entonces nuestra matriz MEFE quedo de la siguiente manera:

TABLA # 32: Matriz MEFE de la compañía Avting S.A.

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>OPORTUNIDADES</i>			
<b>Controles permanentes del transporte por parte de la Comisión de Transito a vehículos no regularizados</b>	0,07	4	0.28
<b>Nuevas plazas de trabajo en el sector público.</b>	0,05	2	0.10
<b>Cientes satisfechos con el servicio que se brinda.</b>	0.10	3	0.30
<b>Los Usuarios tienen preferencias a taxis convencionales</b>	0.15	2	0.30
<b>Plan de “Transporte Seguro” por parte del gobierno Nacional</b>	0,15	3	0.45
<i>AMENAZAS</i>			
<b>Creación de nuevas compañías y cooperativas de taxis (Competencia)</b>	0.10	2	0.20
<b>Los Usuarios constantemente prefieren el uso de Bus.</b>	0.13	2	0.26
<b>La compañía no es muy conocida en el medio</b>	0.10	2	0.20
<b>Falta de servicios diferenciados</b>	0.08	2	0.16
<b>Accidentes de transito</b>	0.07	2	0.14
<b>TOTAL</b>	1.00		<b>2.39</b>

Fuente: Compañía de taxis Avting S.A. y Observación de campo  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.9. MATRIZ FODA

Conociendo y analizando cada uno de los elementos que componen el ambiente interno y externo de la compañía nuestra matriz FODA quedaría de la siguiente manera:

TABLA # 33: Matriz FODA de la compañía Avting S.A.

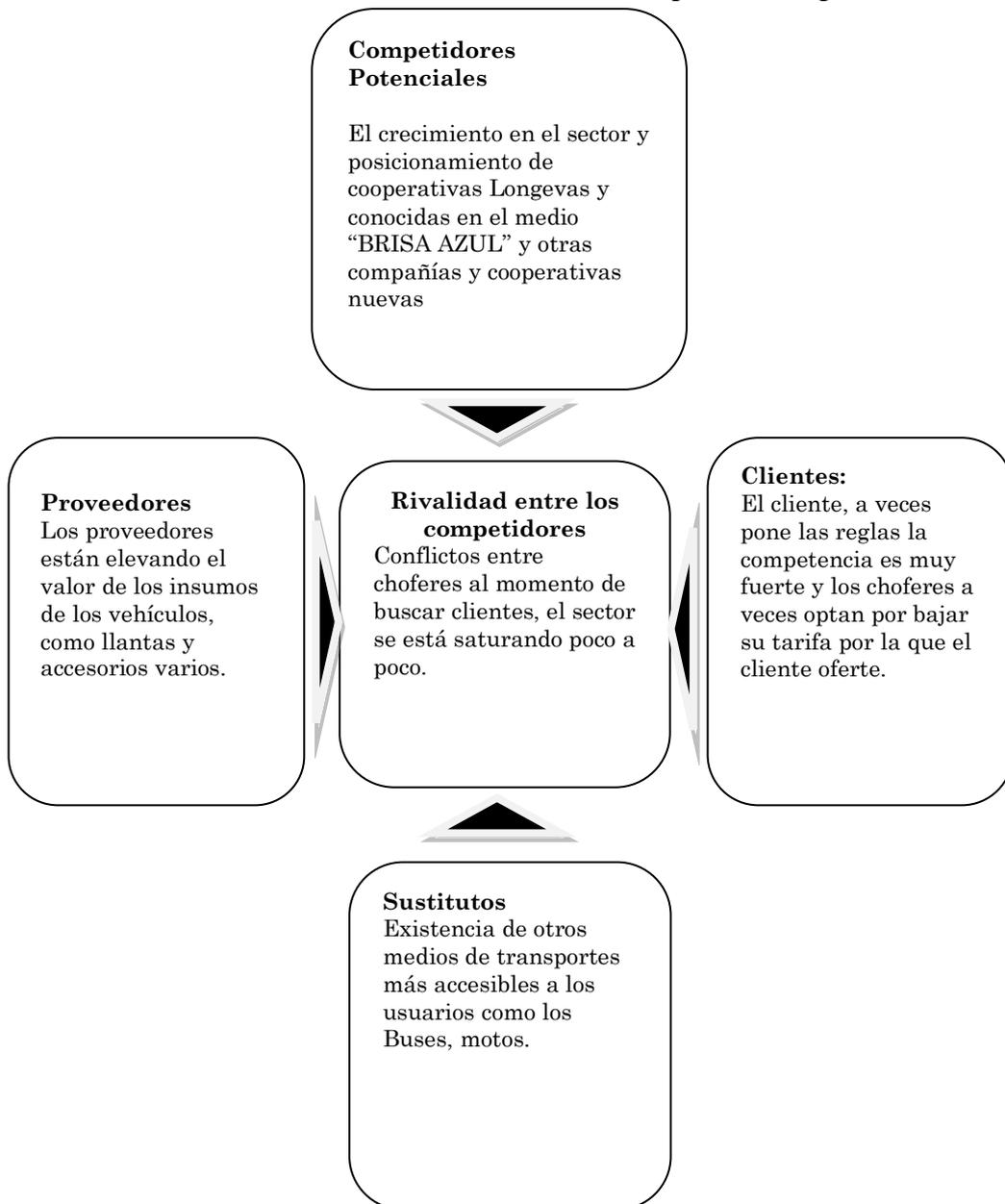
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Empresa Legalizada, con permiso de Operación.</p> <p>Unidades nuevas, y todas operando de manera óptima.</p> <p>Buena relación entre los socios.</p> <p>Buen liderazgo por parte del gerente.</p> <p>Funciones definidas por los estatutos.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>La utilidad en la compañía en el último ejercicio contable fue negativa</p> <p>Atraso en pagos de las cuotas diarias por parte de los socios.</p> <p>Inconformismo por parte de los socios en las políticas internas.</p> <p>Poco conocimiento de temas administrativos.</p> <p>Escasa importancia a las capacitaciones.</p> <p>Carencia de una dirección estratégica</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Controles permanentes del transporte por parte de la Comisión de Transito a vehículos no regularizados</p> <p>Nuevas plazas de trabajo en el sector público.</p> <p>Clientes satisfechos con el servicio que se brinda.</p> <p>Los Usuarios tienen preferencias a taxis convencionales</p> <p>Plan de “Transporte Seguro” por parte del gobierno Nacional</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Creación de nuevas compañías y cooperativas de taxis (Competencia)</p> <p>Los Usuarios constantemente prefieren el uso de Bus.</p> <p>La compañía no es muy conocida en el medio</p> <p>Falta de servicios diferenciados</p> <p>Accidentes de transito</p>

Fuente: Compañía de taxis Avting S.A. y Observación de campo  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.10. ANALISIS DE PORTER

Analizamos las cinco fuerzas que afectan a la compañía, para elaborar un panorama general de lo que representa el ambiente externo de la institución, en las que podemos generar posibles estrategias para que dichos elementos no afecten de manera negativa a la compañía, con el fin de fortalecernos en todos los puntos.

GRÁFICO # 47: Análisis Porter de la compañía Avting S.A.



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.11. MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

Para la elaboración de esta matriz consideramos factores claves para el éxito de las operadoras de taxis, con un peso de acuerdo a la importancia de estos en el desarrollo de las organizaciones de este sector económico, se obtuvieron datos de dos operadoras, con el fin de analizar con la que se está trabajando, a cada una se calificó de 1 equivalente a debilidad, 2= menor debilidad, 3= menor fuerza y 4= mayor fuerza, para establecer la comparación de la compañía, se obtuvieron datos de la cooperativa Brisa Azul y Sirena del Mar.

TABLA # 34: Matriz de competitividad de la compañía Avting S.A.

<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</b>							
<b>FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO</b>	<b>VALOR</b>	<b>Avting</b>		<b>Brisa Azul</b>		<b>Sirena del Mar</b>	
		<b>CALIF .</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>CALIF .</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>CALIF</b>	<b>PUNTAJE</b>
<b>Calidad de servicio</b>	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
<b>Permiso de Operaciones</b>	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
<b>Participación en el mercado</b>	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30
<b>Satisfacción de usuarios</b>	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
<b>Capacidad Administrativa</b>	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
<b>Contabilidad Apropia</b>	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
<b>Infraestructura Propia</b>	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08
<b>Capacidad Tecnológica</b>	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45
<b>Posición Financiera</b>							
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.67</b>		<b>3,51</b>		<b>3.10</b>

Fuente: Compañía de taxis Avting S.A. y Observación de campo  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

Analizando la matriz anterior podemos observar que la compañía Avting comparada con otras operadoras de taxis es más vulnerable competitivamente, está muy por debajo de estas. Es oportuno mencionar que las operadoras de taxis con las que se compara están hace algún tiempo ofreciendo el servicio de transporte en taxis, por lo consiguiente tienen una gran ventaja en relación con la compañía con la que se está trabajando.

#### 4.12. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

La siguiente matriz fue elaborada por medio de la investigación en campo, ayudada con una de las preguntas realizadas en la encuesta a las personas de la provincia de Santa Elena, con el propósito de conocer cual es la participación de la compañía Avting desde el punto competitivo en este sector económico, se compararon cuatro operadoras de taxis, las cuales fueron ubicadas en el cuadrante respectivo de acuerdo con las características que tienen cada una, analizando la situación nuestra matriz quedo de la siguiente manera:

TABLA # 35: Matriz Boston Consulting Group

<b>ESTRELLA</b>	<b>INTERROGANTE</b>
Brisa Azul	Avting
<b>VACA</b>	<b>PERRO</b>
Unichopen	Trans Anconcito

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

**Estrella:** En este cuadrante fue ubicada la cooperativa Brisa Azul, esta operadora de taxis tiene tiempo en el mercado ha logrado posesionarse en la mente de los usuarios.

**Interrogación:** Aquí se encuentra localizada la compañía con la que estamos trabajando puesto que la compañía Avting, tiene poca participación en el mercado, pero aun así se encuentra en un gran mercado de crecimiento.

**Vaca:** La compañía Unichopen está ubicada en este cuadrante puesto a que esta tiene alta participación en el mercado pero poco nivel de crecimiento.

**Perros:** Aquí encontramos a Trans Anconcito, ya que es una operadora de taxis tipo ejecutivo, que solo trabaja bajo llamadas telefónicas, tiene poca participación en el mercado y poco nivel de crecimiento.

#### **4.13. MATRIZ ESTRATÉGICA.**

La matriz estratégica la realizamos con ayuda del análisis de los ambientes de la compañía, en los que establecimos las estrategias para fortalecer las oportunidades que se presentan y reducir en parte las amenazas, todo ello con la finalidad de hacer frente a las situaciones que se presentan en la compañía.

Con ayuda de la matriz Foda nos guiamos para elaborar las diferentes estrategias empresariales, todo ello basados en las metas y objetivos institucionales.

Con ayuda de la de Observación y encuestas realizadas fue la metodología en que nos basamos, todo esto nos permitió ver un panorama más claro de la situación en la que se encuentra la compañía, cambiando cada uno de los componentes de la matriz foda se fue forjando cada una de las estragias consideradas las mas ideas, por ello la matriz estratégica quedo de la siguiente manera:

**TABLA # 36: Matriz Estratégica**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Matriz Estratégica</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa Legalizada, con permiso de Operación.</li> <li>2. Unidades nuevas, y todas operando de manera óptima.</li> <li>3. Buena relación entre los socios.</li> <li>4. Buen liderazgo por parte del gerente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La utilidad en la compañía en el último ejercicio contable fue negativa</li> <li>2. Atraso en pagos de las cuotas diarias por parte de los socios.</li> <li>3. Inconformismo por parte de los socios en las políticas internas.</li> <li>4. Poco conocimiento de temas administrativos.</li> <li>5. Escasa importancia a las capacitaciones.</li> <li>6. Carencia de una dirección estratégica</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controles permanentes del transporte por parte de la Comisión de Transito a vehículos no regularizados</li> <li>2. Nuevas plazas de trabajo en el sector público.</li> <li>3. Clientes satisfechos con el servicio que se brinda.</li> <li>4. Los Usuarios tienen preferencias a taxis convencionales</li> <li>5. Plan de “Transporte Seguro” por parte del gobierno Nacional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer políticas para mejorar el servicio creando tres características únicas en la compañía. (F2, O3)</li> <li>2. Fomentar la seguridad que brinda cada unidad al momento de brindar el servicio (F1,F2,O5)</li> <li>3. Establecer paradas estratégicas, aplicando el trabajo en equipo para brindar el servicio( F3,F2,O3)</li> <li>4. Fortalecer el Liderazgo del gerente para mejorar el ambiente organizacional ( F4,F3, O4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear alianzas con instituciones para generar más carreras a las unidades (D1, O2).</li> <li>2. Direccionar estratégicamente a la compañía para mejorar la imagen (D6, O4)</li> <li>3. Capacitar a los choferes y socios para brindar un mejor servicio (D5, O3).</li> <li>4. Capacitar al personal administrativo para aprovechar los recursos que se tiene (D4, D3, O5,O2)</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de nuevas compañías y cooperativas de taxis (Competencia)</li> <li>2. Los Usuarios constantemente prefieren el uso de Bus.</li> <li>3. La compañía no es muy conocida en el medio</li> <li>4. Falta de servicios diferenciados</li> <li>5. Accidentes de transito</li> <li>6. Inexistencia de un programa de incentivos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer una lista de tarifas que respeten los derechos de los usuarios (F3, A2)</li> <li>2. Elaborar material didáctico dando a conocer a la compañía (F1,F2,A3)</li> <li>3. Adquirir dispositivos que permitan que el usuario escuche su música preferida (F3, A4)</li> <li>4. Coordinar estrategias para establecer las vías secundarias menos peligrosas( F4,F3,A5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer políticas de incentivos para que los pagos sean al día (D1,D2,D3, A6)</li> <li>2. Utilizar tecnologías de información vía internet para dar a conocer los servicios de la compañía a turistas (D6,D5,A3, A4)</li> <li>3. Capacitar a los colaboradores herramientas y estrategias financieras para controlar la cartera de la compañía( D1, D4,D5 A1)</li> </ol>

Fuente: Investigación de campo, Observación.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.14. BSC (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

Mediante el gráfico 48, damos a conocer las estrategias a aplicar en la compañía, analizándolas desde cuatro perspectivas, dentro de la perspectiva financiera lo principal es mejorar la rentabilidad, eso se lo logrará incentivando a los socios a que se encuentren al día en sus obligaciones, ultimamente en la compañía no han tenido resultados positivos reflejados en sus balances financieros, además de ello debemos trabajar pensando en la satisfacción de los clientes, ya que ellos son la razón de nuestra compañía, tomamos en cuenta desde la perspectiva interna, desarrollar aspectos administrativos y estratégicos para alcanzar las metas planteadas, así mismo de la preparación constante que va en la perspectiva de Innovación y conocimiento.

GRÁFICO # 48: BSC: cuadro de mando integral

BALANCED SCORECARD PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN TAXIS AVTING S.A.				
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES DE RESULTADOS	INDICADORES IMPULSORES	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
Financiera	Estimar a los socios con programas de incentivo	% de ingresos por cuotas	número de socios con pagos al día	ejecutar una política de incentivos
	Mejorar la rentabilidad en la compañía	% de utilidad en ejercicio contables	mejor estado financiero que el proceso contable anterior	Búsqueda de otros ingresos
Clientes	Dar a conocer la compañía y sus servicios	% de personas que conocen a la compañía	# de personas que conocen a la compañía	elaborar volantes dando a conocer a la compañía, los servicios que ofrece
	Aumentar la satisfacción del cliente	nivel de satisfacción del cliente	evaluaciones de desempeño positivas	Elaborar hojas de evaluación del servicio para los clientes
	elevar el número de clientes por día en cada unidad	# de clientes diarios por unidad	# de personas que prefieren a la compañía	establecer paradas en puntos estratégicos
Proceso interno	Utilizar tecnología para brindar y mejorar servicios	# de estrategias empleadas	numero de estrategias exitosas	creación de página web
	Fomentar la cultura organizacional	clima organizacional	mejor ambiente de trabajo	realizar una integración anual de todos los que forman parte de la compañía
Aprendizaje y crecimiento	Mejores conocimientos acerca de Administración efectiva	% de conocimientos adquiridos	% de capacitaciones realizadas	capacitación a socios y personal administrativo
	Adquirir infraestructura propia	# activos de la compañía	crecimiento de la compañía	Adquisición de sede propia

Fuente: Investigación de campo, Observación.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### **4.15. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional de la compañía Avting S.A, esta compuesta por ciertos elemetos que ayudan a la comprencion de forma de laborar de la empresa, podemos encontrar ciertos lineamientos que no indicaran la relacion y la dinamica que tiene cada departamento para la buen desembolvimiento de la organización

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

**Especialización Laboral:** Aquí planteamos la division del trabajo dentro de la compañía Avting, la cual consiste en siete tipos de tareas.

**Departamentalización:** En el organigrama se encuentran ubicadas siete tipos de departamentos los cuales se relacionan para dinamizar las operaciones administrativas y operacionales de la compañía.

**Cadena de Mandos:** Para conocer cual es la linea de autoridad dentro de la compañía hemos adecuado la siguiente nomenclatura:

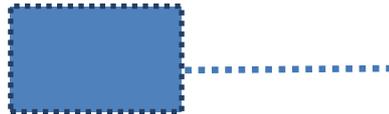
Relacion Líneal: que es una linea continua que refleja la ralacion de subordinacion en la compañía es decir transmite autoridad si en uno de los departamentos falla.



Relacion de Autoridad Funcional: En los departamentos que podemos observar todos tienen una autoridad sobre ellos las cuales deben obedecer en este caso todas deben estar bajo la responsabilidad del gerente



Relacion de asesoria: Este tipo de nonenclatura es utilizada para la asesoria tecnica, en el organigrama encontramos dos tipod de asesoria en el departamento de staff de asesoria legal de la compañía este tipo de asesoria es externa a la compañía.



Tambien, encontramos un departamento de asesoria en la linea staff de secretaria, la cual brindara ayuda no solo a los departamento de gerencia sino a todos los de la compañía cuando requieran de su ayuda.



Comisiones: Por ultimo tenemos este tipo de cadena de mandos la cual es empleada para el departamento de Fiscalizacion, que es una comision encargada de vigilar las actividades y aseverar que las cosas marchen bien.

Autoridad y Unidad de mando. La Unidad de mando se encuentra en la Gerencia de la compañía, siendo esta la responsable y representante de la institución.

Centralización: Este elemento se situa en el departemento mas importante, la de asamblea de socios, lugar donde se toman las deciciones de la compañía.

La estructura organizacional de la compañía esta compuesta por los siguientes niveles jerárquicos:

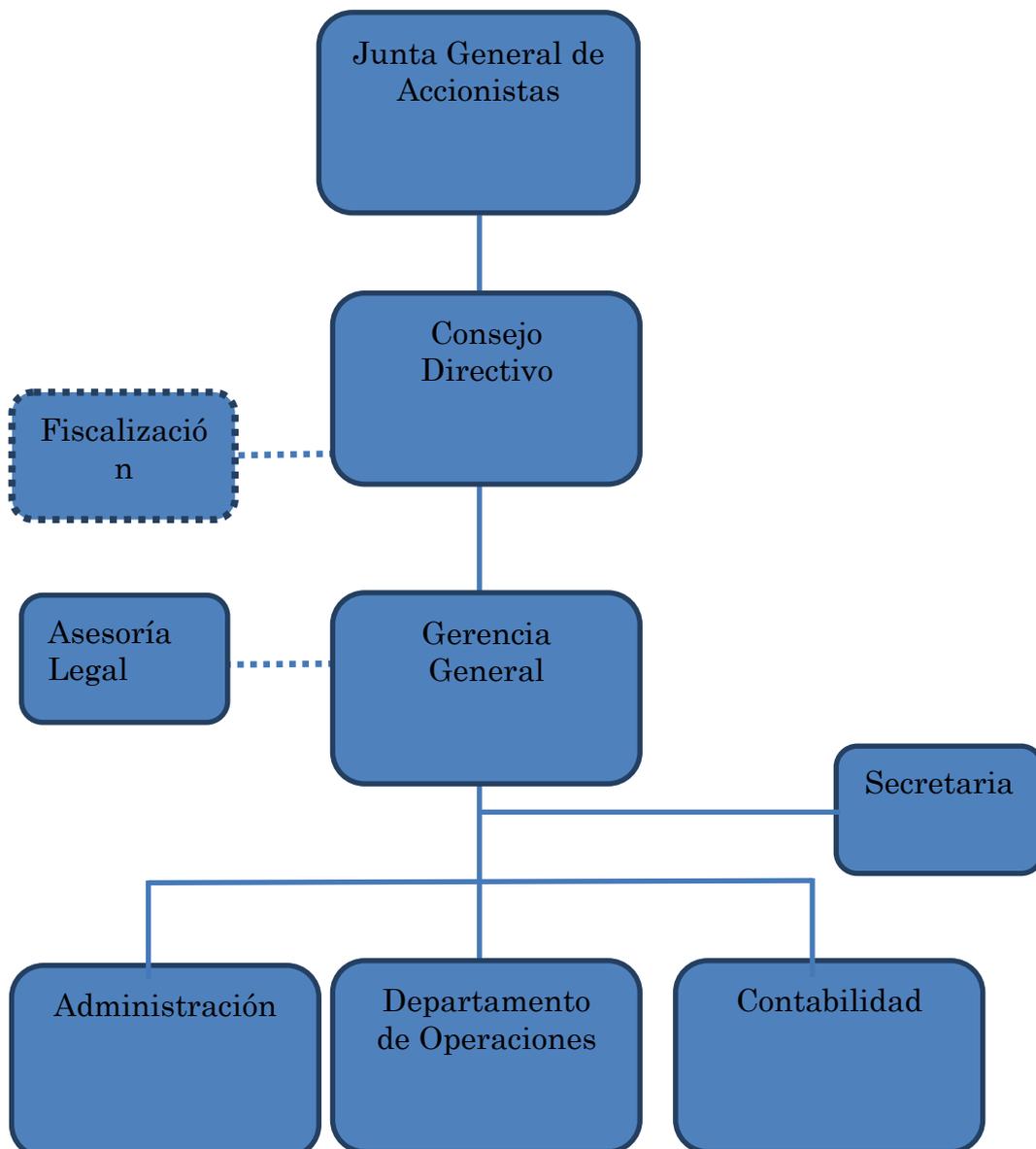
**La junta general de accionistas:** que esta integrada por todos los socios activos y pasivos de la compañía, luego tenemos a el departamento de consejo directivo, es en donde se encuentran los representantes de la compañía, que por lo general es el presidente y vicepresidente de la junta de accionistas.

#### 4.15.2. Objetivo de la estructura organizacional

El objetivo de la estructura organizacional de la compañía es plasmar y transmitir en forma grafica y objetiva la composicion de una organización. Además de visualizar la dinamizacion de las actividades de la compañía.

#### 4.15.3. Estructura organica

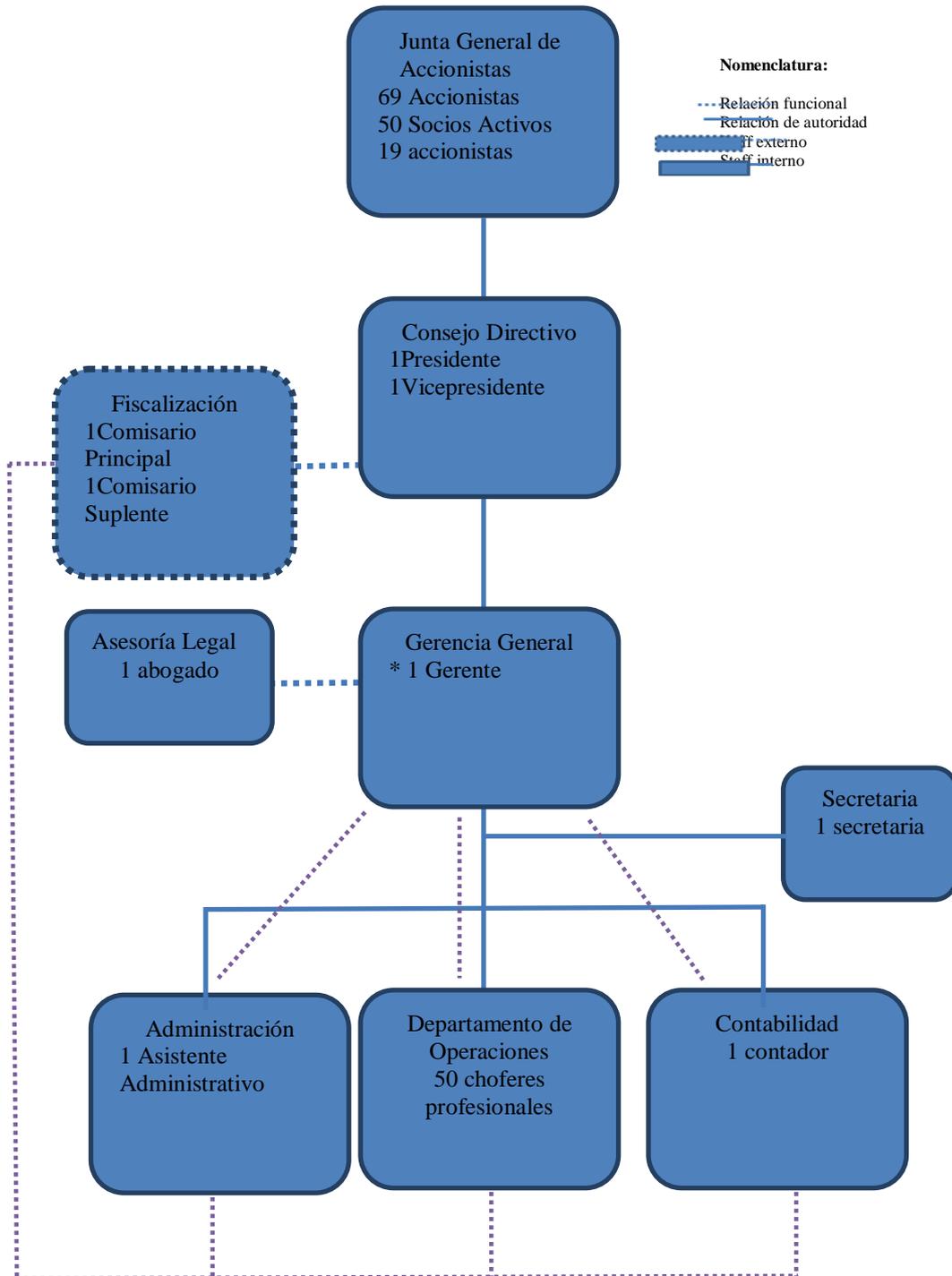
GRÁFICO # 49: Estructura Orgánica de la compañía Avting S.A.



Fuente: Investigación de campo, Observación.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.15.4. Órgano funcional

GRÁFICO # 50: Órgano funcional de la compañía Avting

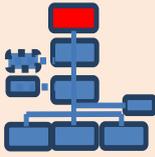


Fuente: Investigación de campo, Observación.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

## 4.16. FUNCIONES

### 4.16.1. Descripción de funciones de accionistas

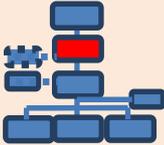
TABLA # 37: Descripción de funciones de accionistas

Identificación del Cargo	
<b>Nombre del Cargo:</b> Accionistas	<b>Organigrama:</b> 
<b>Departamento:</b> Junta General de accionistas	
<b>Depende de:</b>	
<b>Cantidad:</b> 69 (50 activos y 19 Pasivos)	
Resumen del Cargo	
Forman parte de la junta general de accionistas, que es la máxima autoridad de la compañía, ajustadas a las leyes de la republica del ecuador, existe dos tipos de accionistas, activos y pasivos	
Descripción de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer y aprobar el presupuesto anual del ejercicio económico posterior de por lo menos un mes de anticipación.</li> <li>- Determinar los lineamientos del plan de acción institucional que anualmente realizará la compañía.</li> <li>- Fijar las remuneraciones que percibirán mensualmente el presidente, gerente y comisario</li> <li>- Constituirse cuatro veces al año en junta general ordinaria, y extraordinariamente cuando el caso amerite.</li> <li>- Asistir puntualmente a las reuniones de la compañía</li> <li>- Resolver cualquier asunto relativo a los negocios de la compañía y tomar decisiones.</li> <li>- Conocer Cumplir y hacer cumplir lo establecido en la ley de compañías.</li> <li>- Justificar las inasistencias a las reuniones por las diferentes razones.</li> </ul>	
Otros Requerimientos	
Obligaciones	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con un vehículo</li> <li>- Registrar al conductor de su vehículo</li> <li>- Disponer de un chofer para que trabaje en su vehículo</li> </ul>	<p>Serán accionistas activos los que tengan por lo menos una acción y estén al día con sus obligaciones y aportaciones.</p> <p>Para ser accionista se debe presentar una solicitud a la Junta general de accionistas</p>

Fuente: Investigación de campo, Observación.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.16.2. Descripción de funciones del presidente

TABLA # 38: Descripción de funciones del presidente

Identificación del Cargo	
<b>Nombre del Cargo:</b> Presidente	<b>Organigrama:</b> 
<b>Departamento:</b> Junta General de accionistas	
<b>Depende de:</b>	
<b>Cantidad:</b> 1	
Resumen del Cargo	
El presidente de la compañía, presidirá el directorio, la junta general de accionistas y lo representara en todos los actos oficiales en que deba intervenir la entidad.	
Descripción de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener con cautela el orden y la disciplina durante el desarrollo de las juntas y orientar los debates para que las resoluciones a tomarse, sean las más beneficiosas para la compañía, Especial función con el presidente constituirá todo cuanto se refiera con el mantenimiento de las relaciones optimas con los diferentes organismos y con las organizaciones que de estas dependen</li> <li>- Convocar y presidir las sesiones de junta general de accionistas</li> <li>- Subrogar al gerente de la compañía, ausencia de este</li> <li>- Firmar en unión del gerente las cuentas bancarias que tenga la compañía en cualquier institución financiera.</li> <li>- Velar por sus accionistas cumpla con la ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial vigente, el estatuto y reglamentos de la compañía.</li> </ul>	
Otros Requerimientos	
Obligaciones	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar por sus accionistas cumpla con la ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial vigente, el estatuto y reglamentos de la compañía.</li> <li>- Poner en conocimiento de las juntas, cualquier pedido que hagan sus accionistas siempre que estén enmarcados en la ley y los estatutos de la compañía.</li> <li>- Denunciar a los respectivos organismos si alguno de sus accionistas no cumple con la ley, estatutos y reglamentos de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser Accionista de la compañía</li> <li>- Ser responsable</li> <li>- Capacidad de liderazgo</li> <li>- Tener conocimientos del funcionamiento de una compañía de transportes en taxis</li> </ul>

Fuente: Investigación de campo, Observación.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

### 4.16.3. Descripción de funciones del vicepresidente

TABLA # 39: Descripción de funciones del vicepresidente

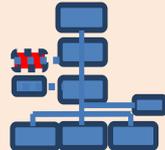
5

Identificación del Cargo	
<b>Nombre del Cargo:</b> Vicepresidente	<b>Organigrama:</b>
<b>Departamento:</b> Junta General de accionistas	
<b>Depende de:</b>	
<b>Cantidad:</b> 1	
Resumen del Cargo	
El vicepresidente asumirá las funciones y atribuciones del presidenta, en ausencia de este, así mismo cumplirá las funciones que el directorio le encomiende	
Descripción de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener con cautela el orden y la disciplina durante el desarrollo de las juntas y orientar los debates para que las resoluciones a tomarse, sean las más beneficiosas para la compañía, Especial función con el presidente constituirá todo cuanto se refiera con el mantenimiento de las relaciones optimas con los diferentes organismos y con las organizaciones que de estas dependen</li> <li>- Convocar y presidir las sesiones de junta general de accionistas</li> <li>- Subrogar al gerente de la compañía, ausencia de este</li> <li>- Firmar en unión del gerente las cuentas bancarias que tenga la compañía en cualquier institución financiera.</li> <li>- Velar por sus accionistas cumpla con la ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial vigente, el estatuto y reglamentos de la compañía.</li> </ul>	
Otros Requerimientos	
Obligaciones	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar por sus accionistas cumpla con la ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial vigente, el estatuto y reglamentos de la compañía.</li> <li>- Poner en conocimiento de las juntas, cualquier pedido que hagan sus accionistas siempre que estén enmarcados en la ley y los estatutos de la compañía.</li> <li>- Denunciar a los respectivos organismos si alguno de sus accionistas no cumple con la ley, estatutos y reglamentos de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser Accionista de la compañía</li> <li>- Ser responsable</li> <li>- Capacidad de liderazgo</li> <li>- Tener conocimientos del funcionamiento de una compañía de transportes en taxis</li> <li>- Disponibilidad de tiempo.</li> </ul>

Fuente: Investigación de campo, Observación.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.16.4. Descripción de funciones del comisario

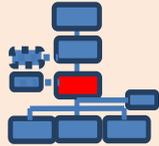
TABLA # 40: Descripción de funciones del comisario

Identificación del Cargo	
<b>Nombre del Cargo:</b> Comisario	<b>Organigrama:</b> 
<b>Departamento:</b> Junta General de accionistas	
<b>Depende de:</b>	
<b>Cantidad:</b> 2 (1 principal y 1 suplente)	
Resumen del Cargo	
Se encuentra en el departamento de fiscalización la cual está conformada por un comisario principal y su respectivo suplente esto de acuerdo con lo establecido en la superintendencia de compañías	
Descripción de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiscalizar conforme a la ley de compañías, y a las disposiciones estatutarias y reglamentarias, la gestión de la compañía</li> <li>- Vigilar que hayan los respectivos auxiliares de contabilidad, de acuerdo a las normas contables establecidas por los organismos competentes</li> <li>- Presentar informes a la junta general sobre la marcha administrativa y contable de la compañía.</li> <li>- Solicitar al contador y al gerente informes sobre la contabilidad, cortados a la fecha que estime conveniente</li> <li>- Solicitar a la junta de accionistas a suspender al gerente, cuando se compruebe irregularidades en la administración.</li> </ul>	
Otros Requerimientos	
Obligaciones	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar las anomalías que exista en la contabilidad o en el manejo de los fondos de la compañía al directorio para que este a su vez informe a la junta general de accionistas</li> <li>- Examinar en cualquier momento los libros contables y administrativos, documentos, caja chica y cartera de la compañía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser Accionista de la compañía</li> <li>- Ser responsable</li> <li>- Disponibilidad de tiempo.</li> </ul>

Fuente: Investigación de campo, Observación.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.16.5. Descripción de funciones del Gerente

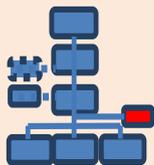
TABLA # 41: Descripción de funciones del Gerente

Identificación del Cargo	
<b>Nombre del Cargo:</b> Gerente	<b>Organigrama:</b> 
<b>Departamento:</b> Gerencia	
<b>Depende de:</b> Junta General de accionistas	
<b>Cantidad:</b> 1	
Resumen del Cargo	
<p><b>ES EL REPRESENTANTE LEGAL JUDICIAL Y EXTRAJUDICIAL DE LA COMPAÑÍA Y SERÁ CAUCIONADO EN LA FORMA Y CANTIDAD QUE INDIQUE EL DIRECTORIO, SERÁ DESIGNADO EN LA FORMA Y PARA Y PARA EL TIEMPO QUE CONTEMPLA EL ESTATUTO.</b></p>	
Descripción de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Función General: Administrar, Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar, Controlar la Empresa</li> <li>- Función Específica: Fiscalizar y supervisar el cumplimiento de las funciones asignadas al personal de la empresa</li> <li>- Apoyar al personal de la empresa.</li> <li>- Cuidar y supervisar los activos de la compañía.</li> <li>- Desarrollar estrategias para mejorar la compañía</li> </ul>	
Otros Requerimientos	
Obligaciones	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar al contador, todos los comprobantes de ingresos y egresos para su asiento en los libros respectivos, y en cualquier otro documento que tenga relación con el aspecto económico de la institución , en el lapso de 24 horas, después de realizado el gasto o ingreso</li> <li>- El gerente deberá concurrir alegatoriamente a las sesiones del directorio, orientar las discusiones de carácter económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- puede ser socio o no de la compañía y será el administrador General, por tanto deberá ejercer el control y mando de los empleados de la entidad.</li> <li>- Ser responsable</li> <li>- capacidad de liderazgo</li> <li>- disponer de tiempo</li> </ul>

Fuente: Investigación de campo, Observación.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.16.6. Descripción de funciones de la secretaria.

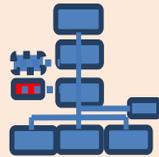
TABLA # 42: Descripción de funciones de la secretaria.

Identificación del Cargo	
<b>Nombre del Cargo:</b> secretaria	<b>Organigrama:</b> 
<b>Departamento:</b> secretaria	
<b>Depende de:</b> Gerente	
<b>Cantidad:</b> 1	
Resumen del Cargo	
Contratada para ayudar al gerente y los departamentos que requieran de su ayuda.	
Descripción de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar los libros de actas, informes y otros documentos que requiera el gerente u junta general de accionistas;</li> <li>- Contactar con los socios para las reuniones</li> <li>- Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa</li> <li>- Llevar el registro de pagos de los socios</li> </ul>	
Otros Requerimientos	
Obligaciones	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeñar otros que le asigne el gerente u otro departamento de la compañía siempre que no violen las disposiciones de la ley y reglamento general de cooperativas y el presente estatuto; y,</li> <li>- Conservar ordenadamente los archivos contables y administrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del cargo</li> <li>- Calidad en las tareas encomendadas</li> <li>- Tolerancia al estrés</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Puntualidad y asistencia</li> <li>- Compromiso y sentido de pertenencia</li> <li>- Presentación personal</li> </ul>

Fuente: Investigación de campo, Observación.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.16.7. Descripción de funciones del abogado.

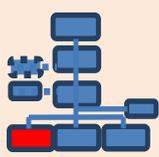
TABLA # 43: Descripción de funciones del abogado

Identificación del Cargo	
<b>Nombre del Cargo:</b> Abogado	<b>Organigrama:</b> 
<b>Departamento:</b> Staff- Asesoría legal externa	
<b>Depende de:</b> Junta General de accionistas, gerencia	
<b>Cantidad:</b> 1	
Resumen del Cargo	
Atender los asuntos jurídicos legales de la compañía Avting S.A., asesorando y prestando asistencia a la gestión de los miembros administrativos y demás Unidades Organizativas de la compañía.	
Descripción de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar al Gerente en el área legal y legislativo</li> <li>- Elaborar diferentes contratos dependiendo de la actividad dentro de la empresa</li> <li>- Proponer modificaciones y/o ampliaciones al reglamento interno (si fuera necesario)</li> <li>- Interpretar y resumir dispositivos legales de carácter general.</li> <li>- Estudiar e informar sobre proyectos de convenios, contratos y similares.</li> <li>- Elaborar los diferentes documentos jurídicos</li> <li>- Asesorar a cada uno de los socios con sus problemas legales.</li> </ul>	
Otros Requerimientos	
Obligaciones	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con los parámetros de calidad establecidos para la atención de los asuntos.</li> <li>- Cumplir con los principios éticos de la profesión.</li> <li>- Ejecutar las tareas que se correspondan con las normas que regulan la actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación Profesional en Derecho</li> <li>- Experiencia mínima de 2 años en el rubro</li> <li>- Brindar apoyo a los Socios cuando tengan Problemas ya sea Legales</li> <li>- Responsabilidad y compromiso con la compañía</li> <li>- Título Profesional de Abogado.</li> </ul>

Fuente: Investigación de campo, Observación.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.16.8. Descripción de funciones del Asistente administrativo.

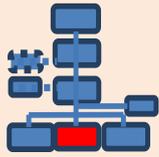
TABLA # 44: descripción de funciones del asistente administrativo

Identificación del Cargo	
<b>Nombre del Cargo:</b> Asistente administrativo	<b>Organigrama:</b> 
<b>Departamento:</b> Administración	
<b>Depende de:</b> Gerencia	
<b>Cantidad:</b> 1	
Resumen del Cargo	
Encargado de ayudar a la administración de la compañía	
Descripción de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vigilar los tramites y procedimientos que aseguren la buena administración empresarial</li> <li>- Llevar con esmero y cuidado los bienes, registros, correspondencia e inventarios de bienes de la institución.</li> <li>- Elaborará cuadros resúmenes, formatos, fichas, cuestionarios y comisiones de trabajo.</li> <li>- Demostrar y recibir dotes de generosidad, respeto y colaboración con dignatarios, funcionarios, compañeros de trabajo, accionistas y público en general.</li> </ul>	
Otros Requerimientos	
Obligaciones	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recomendar y velar por el cumplimiento de la ley, del estatuto y de los reglamentos de la compañía</li> <li>- Informar y orientar a los directivos, accionistas y usuarios en las actividades de la compañía</li> <li>- Colaborar con prontitud, seriedad y lealtad las comisiones encomendadas por dignatarios y funcionarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del cargo</li> <li>- Calidad en las tareas encomendadas</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Puntualidad y asistencia</li> <li>- Compromiso y sentido de pertenencia</li> <li>- Presentación personal</li> <li>- Bachiller en comercio y administración.</li> <li>- Estudios de tercer nivel en administración o carrera a fines</li> </ul>

Fuente: Investigación de campo, Observación.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.16.9. Descripción de funciones de los choferes

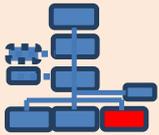
TABLA # 45: descripción de funciones de los choferes

Identificación del Cargo	
<b>Nombre del Cargo:</b> Choferes	<b>Organigrama:</b> 
<b>Departamento:</b> Operaciones	
<b>Depende de:</b> Gerencia	
<b>Cantidad:</b> 50	
Resumen del Cargo	
Forman parte del departamento de operaciones, son los encargados de brindar el servicio de taxis en las unidades de cada uno de los accionistas de la compañía.	
Descripción de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transportar al cliente con responsabilidad al lugar solicitado o de destino.</li> <li>- Mantener una actitud de respeto y consideración con los clientes de la empresa</li> <li>- Mantener una actitud de colaboración y auxilio con sus compañeros así cuando lo soliciten</li> <li>- Reportarse diariamente en el horario correspondiente</li> <li>- Cumplir con los compromisos asumidos con la Empresa</li> </ul>	
Otros Requerimientos	
Obligaciones	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar mantenimiento al vehículo periódicamente</li> <li>- Puntualidad, responsabilidad y compromiso con la compañía y con el accionista</li> </ul>	Licencia de conducir Categoría "C" Conocimiento de la Península de Santa Elena (Urbana y Periurbano) Conocimiento del área rural de la Provincia. Edad no mayor a los 65 años Vehículo en buen funcionamiento Mantener en buen estado el automóvil Mantener limpio su herramienta de trabajo Para ser accionista se debe presentar una solicitud a la Junta general de accionistas

Fuente: Investigación de campo, Observación.  
 Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.16.10. Descripción de funciones del contador

TABLA # 46: descripción de funciones del contador

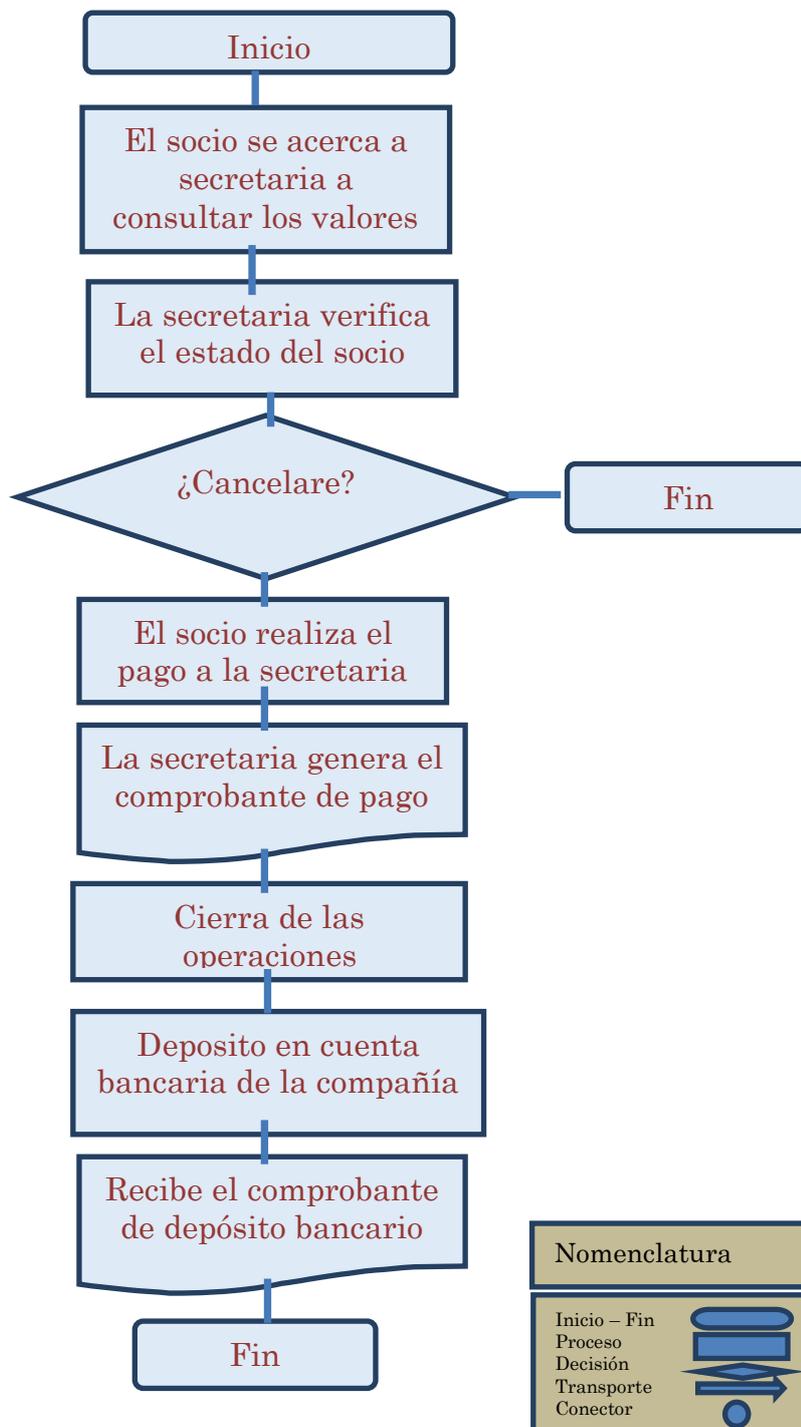
Identificación del Cargo	
<b>Nombre del Cargo:</b> Contador	<b>Organigrama:</b> 
<b>Departamento:</b> Contabilidad	
<b>Depende de:</b> Gerencia	
<b>Cantidad:</b> 1	
Resumen del Cargo	
Forman parte de la junta general de accionistas, que es la máxima autoridad de la compañía, ajustadas a las leyes de la republica del ecuador, existe dos tipos de accionistas, activos y pasivos	
Descripción de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar, coordinar y cumplir con las actividades contables y financieras de la empresa</li> <li>- Llenar formularios impositivos</li> <li>- Presentar las declaraciones juradas dentro del tiempo establecido</li> <li>- Elaborar los comprobantes de las transacciones financieras y patrimoniales acorde a los principios de la contabilidad generalmente aceptados</li> <li>- Realizar Estados Financieros de la empresa</li> </ul>	
Otros Requerimientos	
Obligaciones	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El contador, también es el responsable de atender cualquier requerimiento que le sea notificado por las autoridades, informar de las altas, bajas y modificaciones de salarios y presentar los pagos de impuestos para que sean procesados en la banca electrónica. Así mismo, podrá aplicar los procesos administrativos vigentes para evitar problemas laborales y administrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación Universitaria en Contaduría Pública y/o Auditoria</li> <li>- Experiencia mínima de 2 años en el rubro</li> <li>- Conocimientos sólidos de impuestos</li> </ul>

Fuente: Investigación de campo, Observación.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.17. PROCEDIMIENTO

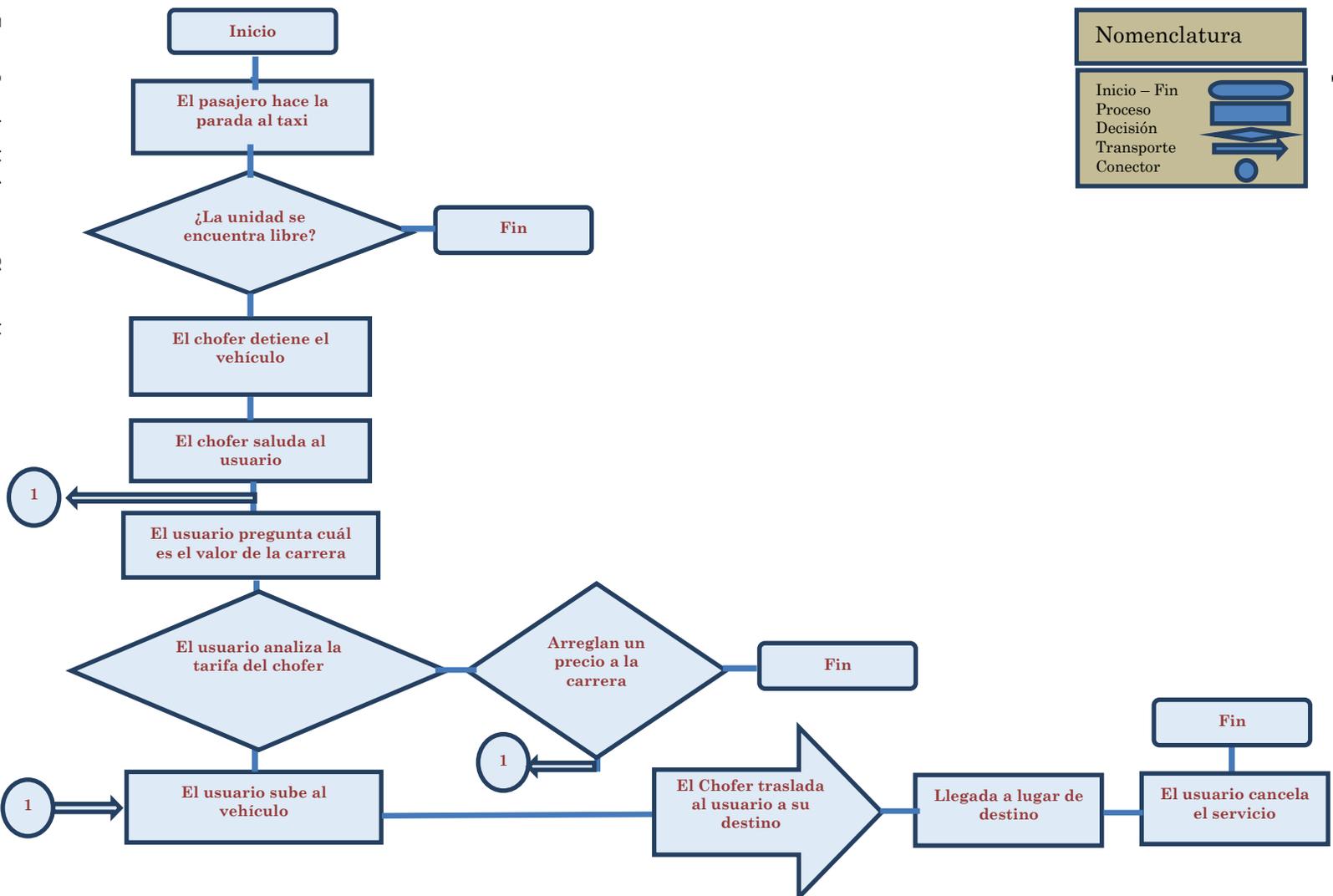
##### Procedimiento para el cobro de cuotas diarias a los socios

GRÁFICO # 51: Procedimiento para el cobro de cuotas diarias



Fuente: Investigación de campo, Observación.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

GRÁFICO # 52: Procedimiento para la prestación del servicio de transporte en taxis.



Fuente: Investigación de campo. Observación.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.18. PLAN DE ACCIÓN

Basándonos en los objetivos que planteamos en un principio, y con ayuda de las matrices que hemos realizado, hemos elaborado nuestro plan de acción que consiste en un número de actividades a realizar con el fin de alcanzar los objetivos descritos anteriormente, estos objetivos podemos controlarlos por medio de los indicadores lo cual no va a llevar a conocer el progreso que tiene la compañía en relación con los objetivos alcanzados.

TABLA # 47: Plan de acción

<b>Problema Principal:</b> Inexistencia de un diseño organizacional que permita mejorar la administración de la compañía Avting				
<b>Fin de la Propuesta:</b> Desarrollar la capacidad administrativa, dentro de la compañía de Transportes en taxis Avting S.A...			<b>Indicadores:</b> Desarrollo y mejoramiento de la administración efectiva y estratégica de la compañía.	
<b>Propósito de la Propuesta:</b> Mejorar la capacidad administrativa, dentro de la compañía de Transportes en taxis Avting S.A. mediante un diseño organizacional para así buscar el crecimiento de la misma.			<b>Indicadores:</b> Se ha mejorado la rentabilidad de la compañía siendo visto en sus libros financieros un incremento del 20% de sus utilidades en el 2014	
<b>Coordinador del Proyecto:</b>				
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Mejorar la calidad del servicio que se ofrece.	Calificación positiva hacia el servicio prestado	Establecer políticas para mejorar el servicio creando tres características únicas en la compañía.	Compañía de taxis Avting S.A.	Establecer paradas estratégicas, aplicando trabajo el trabajo en equipo para brindar el servicio Elaborar hojas de evaluación del servicio para los clientes
Contar con una infraestructura propia, en un lapso de cinco años.	Ingresos diarios de cada unidad	Mejorar los ingresos diarios de los choferes	Compañía de taxis Avting S.A.	Búsqueda de otros ingresos
Buscar convenios con empresas, para ofrecer el servicio de taxis.	Numero de carreras diarias	Crear alianzas con instituciones para generar más carreras a las unidades	Compañía de taxis Avting S.A.	Elaborar volantes dando a conocer a la compañía
Disponer de una estructura organizacional sólida para mejorar los procesos administrativos.	Mejores conocimientos acerca de Administración efectiva	Capacitar al personal administrativo para aprovechar los recursos que se tiene	Compañía de taxis Avting S.A.	capacitación a socios y personal administrativo
Incrementar las utilidades de la compañía en un 10% anual.	El porcentaje de socios al día en sus haberes es del 95 %	Establecer políticas para mejorar el servicio creando tres características únicas en la compañía.	Compañía de taxis Avting S.A.	Establecer políticas de incentivos para que los pagos sean al día
Adquirir sistemas de alta tecnología para optimizar las actividades administrativas y operativas en la compañía.	Cumplimiento de objetivos	Capacitar a los colaboradores herramientas y estrategias financieras para controlar la cartera de la compañía	Compañía de taxis Avting S.A.	Utilizar tecnologías de información vía internet para dar a conocer los servicios de la compañía a turistas

Fuente: Investigación de campo, Observación.

Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

#### 4.19. PRESUPUESTOS DE LAS ACTIVIDADES

Continuando con el plan de acción, pasamos a establecer el presupuesto en el que se detalla los costes a incurrir en cada una de las actividades descritas anteriormente, en la tabla 48 apreciamos los valores reales de lo que deberían asumir con el fin de fortalecer la administración, generar un direccionamiento estratégico, y crecimiento en el mercado, claves importantes para el éxito empresarial y por supuesto las capacitaciones de los colaboradores, para poder desenvolverse de una manera eficiente en su puesto de trabajo, buscando siempre el bienestar de todas las personas que forman parte de esta noble institución. En la parte de anexos se establece un presupuesto a cada actividad, a continuación detalla el presupuesto general y políticas de las actividades a realizar y costes que tiene cada una de ellas:

TABLA # 48: Presupuesto General

Presupuesto General del desarrollo de actividades del organizacional para la compañía Avting S.A. proyectado a cinco años					
Actividades	2014	2015	2016	2017	2018
Establecer paradas estratégicas	\$ 326,40	\$ -	\$ 326,40	\$ -	\$ 326,40
Elaborar hojas de evaluación del servicio para los clientes	\$ 326,40	\$ 326,40	\$ 326,40	\$ 326,40	\$ 326,40
Búsqueda de otros ingresos ( Casquete publicitario)	\$4.330,00	\$4.280,00	\$4.280,00	\$4.330,00	\$ 4.280,00
capacitación	\$1.900,00	\$ -	\$1.900,00	\$ -	\$ 1.900,00
volantes dando a conocer a la compañía	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 660,00
Políticas de incentivos	\$2.784,00	\$2.784,00	\$ 2.784,00	\$ 2.784,00	\$ 2.784,00
Tecnologías de información	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00
Infraestructura	\$ -	\$ -	\$ -	\$15.000,00	7100
<b>Total</b>	<b>\$10.586,80</b>	<b>\$8.310,40</b>	<b>\$10.536,80</b>	<b>\$23.360,40</b>	<b>\$17.636,80</b>
<b>Total acumulado</b>			<b>\$ 70.431,20</b>		

Fuente: Investigación de campo, Observación.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

Notas:

1. Las paradas se crearan pasando un año analizando teniendo en cuenta el crecimiento demográfico en la provincia.
2. Los casquetes publicitarios solo se adquirirá el primer año y su vida útil será de 3 años la publicidad a las empresas interesadas durara 1 año cambiando de publicidad anualmente.
3. La capacitación se hará pasando un año en un proceso de actualización de conocimientos.
4. La infraestructura se adquirirá de la siguiente manera en el 2017 se adquirirá el terreno y en el año 2018 se construirá la infraestructura.

## CONCLUSIONES

- El diseño organizacional que se implemento fue en base al modelo de Richard Daft, gracias a este modelo pudimos enfocarnos en tener un panorama mas claro de las acciones a seguir para la implementacion del proyecto en la que se desarrollaron las diferentes estrategias para hacer frente a las amenazas que se presentan en la compañía.
  
- La compañía es una compañía nueva por la que carece de ciertas herramientas administrativas que son de mucha ayuda para el debido direccionamiento estratégico y por consiguiente el mejor crecimiento de la misma.
  
- Una vez implementado el diseño organizacional ayudo a direccionar a la compañía teniendo una mision a seguir y una vision mas clara hacia donde desean llegar.
  
- La capacitacion hoy en dia son muy importantes en el ambito competitivo de todas las empresas, la preparacion constante genera ventajas competitivas y comparativas que ayudan al mejor desembolbimiento del personal y por ende mejora el desempeño de todos en conjunto, que a su vez aportan al desarrollo de la compañía.

## RECOMENDACIONES

- Que se implemente el diseño organizacional en la compañía ya que ayudara mas a orientar hacia las metas planteadas en la compañía, es hoy en dia se ah vuelto una necesidad en las empresas en saber las diferentes estrategias para competir en un mercado cada dia mas creciente.
- Todos los miembros de la compañía deberian buscar capacitaciones, tanto la parte administrativa como la operativa, ya que existen temas de suma importancia que deberian saber, hoy en dia existen nuevos conceptos de como administrar una empresa, se han desarrollado nuevas teorias que se deberian implementar en la compañía.
- La imagen que tiene la compañía es buena pero podria ser excelente, la innovacion en el servicio de taxis, brindando un plus que le diferencie de las otras operadoras en la provincia puede llegar a ser un éxito, las personas se fijan mucho cuando exista algo novedo, seria interesante empezar innovando el sector de transportes en taxis.
- Desarrollar las estrategias establecidas ya que en muchas son opiniones de los usuarios que demandan del servicio los cuales no se sienten del todo satisfechos, el cliente es la razon de la compañía.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alonso, E., & Ocegueda, V. (2006). Teoría de las organización. Zapopan, Jalisco, México: Umbral Editorial S.A.

Camacho , H., & Otros. (2001). El enfoque del Marco Lógico. Madrid: Cideal.

Daft, R. L. (2007). Teoría Y Diseño Organizacional. México DF: Cengage Learning.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). Administración un enfoque basado en competencias. México DF: Cengage Learning.

Méndez, C. (2006). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. México DF: Limusa Noriega Editores.

Paredes, w., & Paredes, N. (2011). Investigacion Acción. Guayaquil: Rijabal Editores.

Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de. Contribuciones a la Economía, 16.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional 10a. ed. México DF: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). Administración. México DF: Pearson Educación.

Sosa, A. L. (2012). Modelo de diseño organizacional . Madrid: editorial academica española.

## **PÁGINAS WEB**

Thompson, I. (16 de octubre de 2013). Promonegocios.net.

Obtenido de:

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/mercado-servicios.html>

Wikipedia. (15 de Agosto de 2013). Wikipedia la enciclopedia libre.

Obtenido de:

[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

Zoop. (3 de septiembre de 2013).

Obtenido de:

<http://www.jjponline.com/marcologico/problema.html>

# ANEXOS

## ANEXO # 1 : MARCO CONTEXTUAL

Título	Problema	Tema	Objetivo general
<p style="text-align: center;">¿QUE INFLUENCIA TIENE LA ESTRUCTURAS ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACION EFECTIVA DE LA COMPAÑÍA AVTINGS</p>	<p style="text-align: center;">¿QUE INFLUENCIA TIENE LA ESTRUCTURAS ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACION EFECTIVA DE LA COMPAÑÍA AVTING S.A.?</p>	<p>“La incidencia de un diseño organizacional fortalecerá la gestión administrativa y mejorará la competitividad en el mercado a la Compañía de Transportes en Taxis Avting S.A. del cantón La Libertad Provincia de Santa Elena”</p>	<p style="text-align: center;">Elaborar un diseño organizacional adecuado, que permita el mejor manejo administrativo de la Compañía de Transportes en Taxis Avting S.A. del cantón la libertad provincia de Santa Elena</p>

Fuente: Investigación de campo, Observación.  
 Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

Objetivos Específicos	
	<p>Analizar las diferentes teorías, considerando la opinión de los distintos autores que faciliten la comprensión y desarrollo de la investigación.</p> <p>Diseñar la metodología, aplicando técnicas e instrumentos de investigación, que nos permita obtener la información veraz sobre el objeto de investigación.</p> <p>Analizar los resultados de los instrumentos de investigación y realizar un diagnóstico empresarial para comprender la situación actual de la compañía para realizar planes de mejoramiento tanto en el campo administrativo como competitivo.</p> <p>Elaborar un diseño organizacional que se adapte a la compañía para el mejor manejo administrativo de la misma y establecer un Plan Estratégico para mejorar la participación en el mercados</p>

Fuente: Investigación de campo, Observación.  
 Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

## ANEXO # 2: ENTREVISTAS A SOCIOS



### UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

Entrevista estructurada con el propósito de conocer la opinión respecto a la elaboración del Diseño organizacional para la Compañía de Transportes en Taxis “AVTING S.A.” (Automóviles en taxis Integrados).

1. ¿Los miembros de la directiva planea destrezas y técnicas para la obtención efectiva de las metas de la organización?

Siempre

A Veces

Regularmente

Nunca

Desconozco

¿Porqué?.....

.....

2. ¿Qué tipo de Liderazgo cree Usted que existe en la Compañía?

Democrático

Participativo

Autocrático

Natural

Carismático

Porque?.....

.....

3. ¿Cree Usted que las Decisiones que se toma dentro de la compañía, son siempre las más acertadas frente a las situaciones que se presentan?

Definitivamente Si

Desconozco

Definitivamente No

A veces

Nunca

¿Porqué?.....

.....

4. ¿Se realizan capacitaciones dentro de la Compañía de Transportes en Taxis “AVTING S.A.” para desempeñar el trabajo con eficiencia y eficacia?

Siempre  Nunca   
A veces

¿Porqué?.....  
.....

5. ¿Qué tipo de capacitación cree Usted necesario para desempeñar mejor su trabajo?

Administración Efectiva  Finanzas   
Relaciones Humanas  Marketing   
Atención al Cliente

¿Porque?.....  
.....

6. ¿Cuál de estos objetivos se ha propuesto lograr la Compañía?

Mejorar la Rentabilidad  Crecimiento de la Organización  
Aumento de Clientes  Desarrollo de Tecnologías   
Ser una Compañía Reconocida  Otro (especifique).....  
Ser más Competitiva

7. ¿Considera Usted que la aplicación de un diseño organizacional permitirá mejorar la administrativa efectiva y el servicio de la Compañía de Transportes en Taxis “AVTING S.A.”?

Si  No se   
Probablemente Si  No

¿Porqué?.....  
.....

¡Muchas GRACIAS!

Datos:

Nombre: \_\_\_\_\_

Telefono: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fuente: Investigación de campo, Observación.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

### ANEXO # 3 : ENCUESTAS A SOCIOS



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

Encuesta a los Socios de la compañía de Transportes en Taxis AVTÍNG S.A., con el fin de recolectar información para la realización del trabajo de tesis: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN TAXIS "AUTOMOVILES EN TAXIS INTEGRADOS" (AVTING) S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA. Le agradecemos de antemano por brindarnos su tiempo al responder las siguientes preguntas:

1) **¿Cómo calificaría usted la calidad de servicio que ofrece la compañía de Taxis Avting S.A.?**

Muy bueno  Regular  Muy malo   
Bueno  Malo

2) **¿Conoce usted la Misión, Visión y Objetivos de la compañía AVTING S.A.?**

Definitivamente si  Probablemente no   
Probablemente si  Definitivamente no   
Indeciso

3) **¿Cree usted que el personal administrativo tiene definida sus funciones?**

Muy de acuerdo  Regular/ No se  Muy en desacuerdo   
De acuerdo  En desacuerdo

4) **¿Cree usted que el personal administrativo, cuenta con el conocimiento y talento para hacer seguir creciendo a la compañía AVTING S.A.?**

Muy de acuerdo  Regular/ No se  Muy en desacuerdo   
De acuerdo  En desacuerdo

5) **¿Considera usted oportuno que se de charlas de capacitación sobre administración efectiva a las personas que lideran a la compañía de transportes AVTING S.A.?**

Muy de acuerdo  Regular/ No se  Muy en desacuerdo   
De acuerdo  En desacuerdo

6) **¿Conoce usted cuáles son sus funciones, derechos y responsabilidades como Socio?**

Totalmente  Escasamente   
Medianamente  Definitivamente no   
Indeciso

7) **¿Cree usted necesario que la compañía Avting implemente un manual administrativo para un adecuado desarrollo de las actividades por parte de los colaboradores?**

Muy Necesario  Regular/ No se  Muy Innecesario   
Poco Necesario  Inecesario

8) **¿Considera usted importante la existencia de una estructura organizacional, que defina el nivel jerárquico, autoridad y responsabilidad de los colaboradores de la compañía de transportes Avting S.A.?**

Muy importante  Dudoso  Escasa importancia   
Importante  Poco Importante

9) **¿Cómo considera usted el trabajo en equipo en la compañía?**

Muy Buena  Muy Mala   
Buena  Pésima   
Mala

10) **¿Cree usted que existe una adecuada comunicación con los socios para la toma de decisiones?**

Definitivamente si   
Probablemente si

**11. ¿La compañía Reconoce e Incentiva cuando cumple con las actividades establecidas?**

Siempre	<input type="checkbox"/>	A Veces	<input type="checkbox"/>
Regularmente	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
Desconozco	<input type="checkbox"/>		

**12. ¿Qué tipo de motivación e incentivo le agradaría más a usted?**

Reconocimiento	<input type="checkbox"/>	Lavado de auto	<input type="checkbox"/>	otro(especifique).....
Incentivo Economico	<input type="checkbox"/>			.....
Mantenimiento Auto	<input type="checkbox"/>			.....

**13. ¿Sabía usted que un diseño organizacional es una herramienta administrativa que permitiría mejorar la administración efectiva de la Compañía?**

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>	Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>	Definitivamente no	<input type="checkbox"/>
Indeciso /No se	<input type="checkbox"/>		

**14. ¿Considera Usted Importante implementar un diseño organizacional para el cumplimiento de las metas y objetivos con el fin de alcanzar el éxito empresarial?**

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>	Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>	Definitivamente no	<input type="checkbox"/>
Indeciso /No se	<input type="checkbox"/>		

¡Muchas GRACIAS!

Datos del Encuestado

Nombre:.....

Teléfono:.....

**ANEXO # 4: ENCUESTAS A PERSONAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA**

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

Encuesta a personas que residen en la provincia de Santa Elena, con el fin de recolectar información para la realización del trabajo de tesis: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN TAXIS AVTING S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013. Le agradecemos de antemano por brindarnos su tiempo al responder las siguientes preguntas:

**1. ¿En su vida cotidiana al momento de transportarse, de qué manera realiza?**

- Automóvil Propio                       Motos/Tricimotos   
Buses de Transporte Público                       Otro(especifique).....  
Taxis

**2. ¿Al momento de transportarse, para que utiliza el servicio de taxis?**

- Trabajo     Salidas Familiares   
Estudio     Otro(especifique).....  
Compras

**3. ¿Porque prefiere al taxi como medio de transporte?**

- Económico     Mejor Servicio   
Rápido     Seguridad   
Cómodo

**4. ¿Qué cooperativa(s) o compañía(s) de Taxis conoce usted?**

- |                   |                          |                      |                          |
|-------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| Brisa Azul        | <input type="checkbox"/> | Puerto Anconcito     | <input type="checkbox"/> |
| Unión Profesional | <input type="checkbox"/> | Jesús del Gran Poder | <input type="checkbox"/> |
| Sirena del Mar    | <input type="checkbox"/> | 23 de julio          | <input type="checkbox"/> |
| Alas del Turismo  | <input type="checkbox"/> | Avting               | <input type="checkbox"/> |
| Francisco Pizarro | <input type="checkbox"/> | Otras .....          | <input type="checkbox"/> |
| Unichopen         | <input type="checkbox"/> | Desconoce            | <input type="checkbox"/> |

**5. ¿Al momento de utilizar taxis a cual acude usted?**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Vehículos Informales (taxis Piratas)        | <input type="checkbox"/> |
| Taxis Ejecutivos (servicio puerta a puerta) | <input type="checkbox"/> |
| Taxis Convencionales (Amarillos)            | <input type="checkbox"/> |
| Cualquiera de los anteriores                | <input type="checkbox"/> |

**6. ¿Cómo calificaría usted la calidad de servicio que brindan las operadoras de taxis (Cooperativas y Compañías) dentro de la Provincia de Santa Elena?**

- |           |                          |          |                          |
|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|
| Muy bueno | <input type="checkbox"/> | Malo     | <input type="checkbox"/> |
| Bueno     | <input type="checkbox"/> | Muy malo | <input type="checkbox"/> |
| Regular   | <input type="checkbox"/> |          |                          |

**7. ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir en este medio de Transporte?**

- |                                  |                          |                        |                          |
|----------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Revistas/ Periódicos             | <input type="checkbox"/> | Internet/wifi          | <input type="checkbox"/> |
| Bebidas/Piqueos                  | <input type="checkbox"/> | Otro(especifique)..... |                          |
| Televisión/ Música personalizada | <input type="checkbox"/> |                        |                          |

**8. ¿Del servicio de taxis, que característica más le gusta por parte del conductor?**

- |              |                          |                           |                          |
|--------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Seguridad    | <input type="checkbox"/> | Profesionalismo           | <input type="checkbox"/> |
| Amabilidad   | <input type="checkbox"/> | Conocimiento de la ciudad | <input type="checkbox"/> |
| Buena Imagen | <input type="checkbox"/> |                           |                          |

**9. ¿Sabía usted que un diseño organizacional permitiría mejorar la administración efectiva de las operadoras de taxis (Cooperativas y Compañías)?**

- |                    |                          |                    |                          |
|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| Definitivamente si | <input type="checkbox"/> | Probablemente no   | <input type="checkbox"/> |
| Probablemente si   | <input type="checkbox"/> | Definitivamente no | <input type="checkbox"/> |
| Indeciso /No se    | <input type="checkbox"/> |                    |                          |

**10. ¿Considera Usted Importante implementar un diseño organizacional para el cumplimiento de las metas y objetivos con el fin de alcanzar el éxito empresarial?**

- |                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| Definitivamente si | <input type="checkbox"/> |
| Probablemente si   | <input type="checkbox"/> |
| Indeciso /No se    | <input type="checkbox"/> |
| Probablemente no   | <input type="checkbox"/> |
| Definitivamente no | <input type="checkbox"/> |

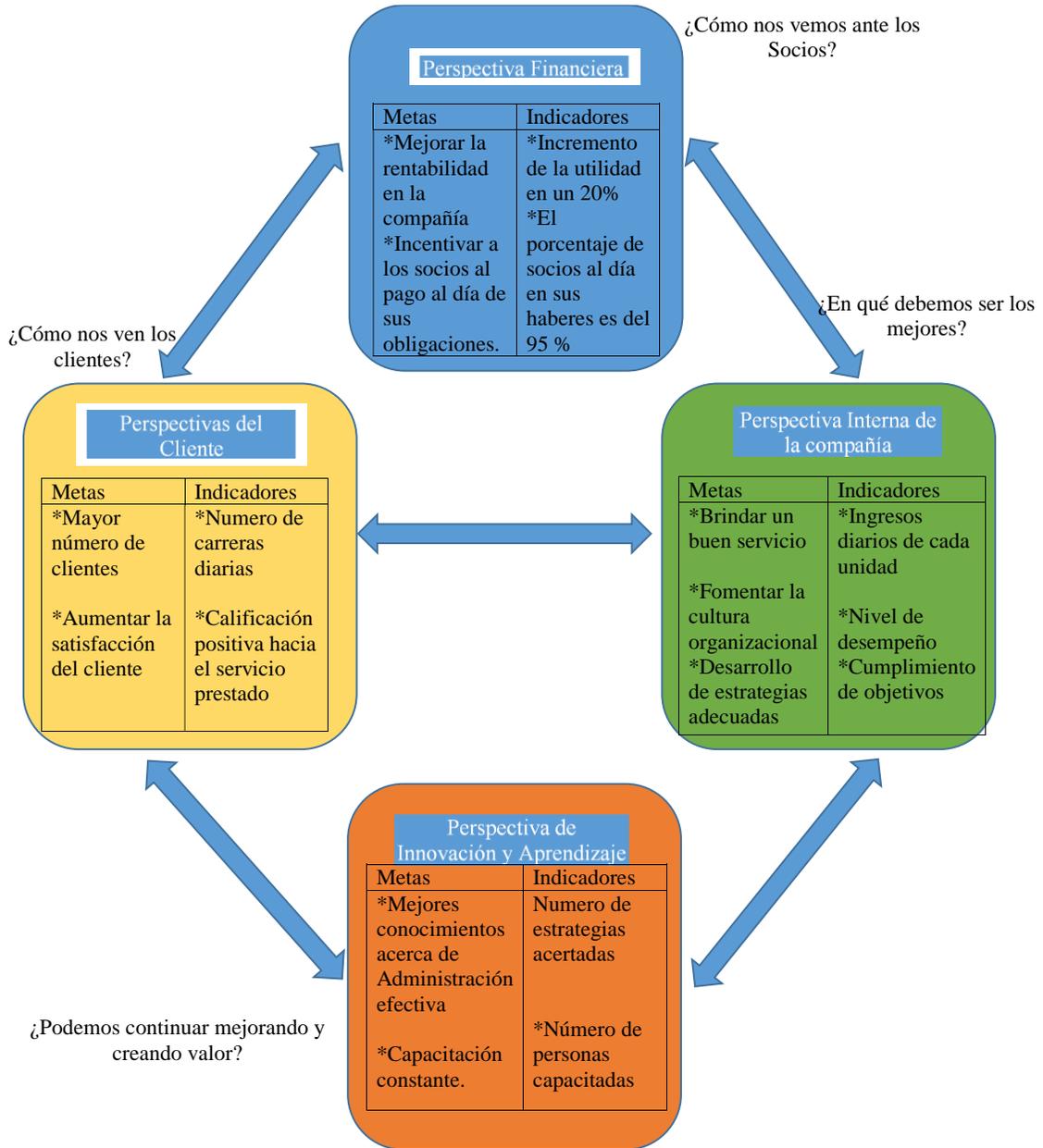
¡Muchas GRACIAS!

Datos del Encuestado

Nombre:.....

Teléfono:.....

## ANEXO # 5: MODELO BALANCED SCORECARD



Fuente: Investigación de campo, Observación.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

**ANEXO # 6: PRESUPUESTO POR CADA ACTIVIDAD**

<b>capacitación (Anual)</b>				
	CANTIDAD	UNIT	VALOR	VALOR TOTAL
Contenidos teóricos libros, revistas, folletos.	1	materiales. Didacticos	\$ 200,00	\$ 200,00
Facilitador	50	horas	\$ 30,00	1.500,00
refrigerios	60	unid	\$ 2,00	\$ 120,00
proyector	1	unid	\$ 80,00	\$ 80,00
<b>TOTAL</b>				\$ 1.900,00

<b>Establecer paradas estratégicas</b>				
	CANTIDAD	UNIT	VALOR	VALOR TOTAL
Carpa	1	unidades	\$ 80,00	\$ 80,00
Banner de Publicidad	1	unidades	\$ 50,00	\$ 50,00
Gastos de Adecuación	1	gasto	\$ 50,00	\$ 50,00
Materiales de construcción	1	materiales	\$ 80,00	\$ 80,00
Mano de obra (albañil)	2	días	\$ 30,00	\$ 60,00
<b>TOTAL</b>				\$ 320,00

<b>Elaborar hojas de evaluación del servicio para los clientes (Anual)</b>				
	CANTIDAD	UNIT	VALOR	VALOR TOTAL
hojas	2	resmas	\$ 3,60	\$ 86,40
tinta de impresión	4	frascos 100 MI	\$ 5,00	\$ 240,00
<b>TOTAL</b>				\$ 326,40

<b>Búsqueda de otros ingresos ( Casquete publicitario) gasto anual</b>				
	CANTIDAD	UNIT	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
Casquete	50	materiales	\$ 50,00	\$ 2.500,00
Publicidad en radio	1	cuña mensual	\$ 180,00	\$ 180,00
impresion de Publicidad	50	impresiones	\$ 25,00	\$ 1.250,00
Gastos de instalación	50	instalaciones	\$ 8,00	\$ 400,00
<b>TOTAL</b>				\$ 4.330,00

<b>Elaborar volantes dando a conocer a la compañía( Anual)</b>				
	CANTIDAD	UNIT	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
hojas(resmas)	10	resmas	\$ 3,50	\$ 420,00
tinta de impresión	4	frascos 100 MI	\$ 5,00	\$ 240,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 660,00</b>

<b>Políticas de incentivos (Anual)</b>				
Tipo de incentivo	CANTIDAD	UNIT	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
Placas de reconocimiento	12	placas	\$ 50,00	\$ 600,00
Mantenimiento de vehículo	12	mantenimientos	\$ 30,00	\$ 360,00
Lavado de vehículo	12	impresiones	\$ 7,00	\$ 84,00
Incentivos económicos	12	instalaciones	\$ 20,00	\$ 240,00
Agasajos	1	programa	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 2.784,00</b>

<b>Tecnologías de información (Anual)</b>				
Tipo de incentivo	CANTIDAD	UNIT	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
Creación de página web	1	placas	\$ 180,00	\$ 180,00
Mantenimiento de páginas web	2	actualizaciones	\$ 40,00	\$ 80,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 260,00</b>

<b>Infraestructura (Anual)</b>				
	CANTIDAD	UNIT	VALOR	VALOR TOTAL
				\$
Compra de terreno.	1	terreno	15.000,00	\$ 15.000,00
Gastos de materiales de construcción	1	gasto general	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Gastos mano de obra	2	Albañiles	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Gastos de adecuación	1	gasto general	\$ 500,00	\$ 500,00
Gastos varios	1	gasto general	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 22.100,00</b>

Fuente: Investigación de campo, Observación.  
Elaborado por: Pozo Bernabé Jorge

## ANEXO # 7: EXTRACTO DE ESCRITURA PÚBLICA DE CONSTITUCION

SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑIAS

### EXTRACTO

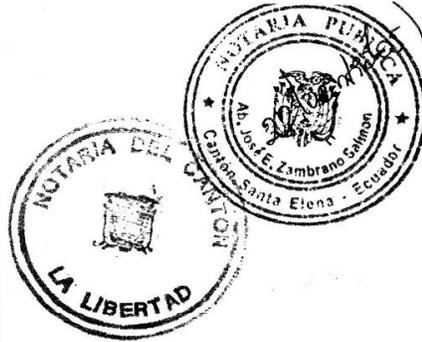
DE LA ESCRITURA PUBLICA DE CONSTITUCION SI-  
MULTANEA DE LA COMPAÑIA AVTING S.A.

Se comunica al público que la compañía AVTING S.A., se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario del cantón La Libertad, el 1 de agosto de 2003, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución No. 03-G-IJ-0007403 el 28 de noviembre de 2003.

- 1.- DOMICILIO: Ciudad de La Libertad, cantón La Libertad, provincia del Guayas.
- 2.- DURACION: CINCUENTA AÑOS, desde su inscripción.
- 3.- CAPITAL: SUSCRITO: OCHOCIENTOS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, dividido en CUARENTA acciones de VEINTE DOLARES ca-da una de ellas y el capital autorizado es de MIL SEISCIENTOS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA.
- 4.- OBJETO: Su actividad predominante es: La prestación en forma permanente de servicio de transporte de pasajeros en su domicilio...
- 5.- ADMINISTRACION: Está a cargo del Presidente, el Gerente General y el Vicepresidente. El representante legal es el Gerente y el Presidente, individualmente.

Guayaquil, 28 de noviembre de 2003

Ab. Víctor Anchundia Places  
INTENDENTE JURIDICO DE COMPAÑIAS  
DE LA INTENDENCIA DE COMPAÑIAS  
DE GUAYAQUIL (E)



  
Ab. Carlos ...  
Notario del Cantón  
La Libertad

**ANEXO # 8: DOCUMENTO DE APROBACION DEL NOMBRE DE LA CIA.**



**REPUBLICA DEL ECUADOR  
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

Oficina: QUITO



No. Trámite: 1069400

Tipo de Trámite: Constitución

Señor: GUZMAN PAUCAR TOBIAS BENJAMIN

Fecha Reservación: 19/08/2003



PRESENTE:

A FIN DE ATENDER SU PETICION PREVIA REVISION DE NUESTROS ARCHIVOS LE INFORMO QUE SU CONSULTA PARA RESERVA DE NOMBRE DE COMPAÑIA HA TENIDO EL SIGUIENTE RESULTADO:

1.- AVTING S.A.  
Aprobado 1069408

ESTA RESERVA DE DENOMINACION SE ELIMINARA EL: **15/02/2004**  
PARTICULAR QUE COMUNICO A USTED PARA LOS FINES CONSIGUIENTES.

*Lucía Montserrat Polanco de Ycaza*  
**LCD.A. MONTSERRAT POLANCO DE YCAZA**  
DELEGADA DEL SECRETARIO GENERAL

**CERTIFICO:** Que esta copia es igual a su  
Original, La Libertad, 12 de Septiembre del 2003

*Carlos San Andrés Restrepo*  
**ABG. Carlos San Andrés Restrepo**  
Notario Público del Cantón La Libertad

ANEXO # 9: Resolución CNTTT



**CONSEJO NACIONAL  
DE TRANSITO Y  
TRANSPORTE TERRESTRES**

SEÑORES

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

PRESENTE

**RESOLUCION No. 001-ACJ-009-2002-CNTTT  
ALCANCE A RESOLUCION DE CONSTITUCION JURIDICA**

**EL CONSEJO NACIONAL DE TRANSITO Y  
TRANSPORTE TERRESTRES**

**CONSIDERANDO:**

Que al amparo de lo dispuesto en el Artículo 145 de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres, este Organismo mediante Resolución No. **004-CJ-009-2002-CNTTT**, de 21 de febrero del 2002, emitió el informe favorable previo para la Constitución Jurídica de la Compañía de Transporte de Pasajeros denominada "AVTING S.A." domiciliada en el Cantón Libertad, Provincia del Guayas.

Directivos de la Compañía de Transporte de Pasajeros denominada "AVTING S.A." domiciliada en el Cantón Libertad, Provincia del Guayas, solicitan se elabore un Alcance a la Constitución Jurídica Resolución No **025004-CJ-009-2002-CNTTT**, de 21 de febrero del 2002, el ingreso y egreso de socios.

1. Que mediante **Informe No. 017-AL-SUBAJ-02-CNTTT**, de 3 de julio del 2002, la Subdirección de Asesoría Jurídica recomienda emitir el Alcance a la Resolución No. **004-CJ-009-2002-CNTTT**, de 21 de febrero del 2002, el egreso e ingreso de nuevos socios.
2. Que la Comisión Interna Permanente de Legislación, mediante **Informe No. 010-CIPL-SUBAJ-02-CNTTT**, de 4 de julio del 2002, aprueba el informe antes mencionado y recomienda al Directorio conceder el alcance solicitado.

En uso de sus atribuciones legales,

**RESUELVE:**

1. Conceder el Alcance a la Resolución No **004-CJ-009-2002-CNTTT**, de 21 de febrero del 2002, de la Compañía de Transporte de Pasajeros denominada "AVTING S.A." domiciliada en el Cantón Libertad, Provincia del Guayas, por medio del cual solicita el egreso e ingreso de nuevos socios:

Egreso de los Señores.

TUBAY GARZON SIXTO YIOVANNI IVAN  
CRUZ VILLON CRUZ KLEBER  
MORALES AGUIERRE GALO ROBERTO

*Ab. Carlos...*  
Notario del Cantón  
La Libertad

CONSEJO NACIONAL DE TRANSITO Y  
TRANSPORTE TERRESTRES  
Julio 7 de noviembre del 2002  
CERTIFICO QUE EL PRESENTE DOCUMENTO  
ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL QUE REPOSO  
EN LOS ARCHIVOS...

## ANEXO # 10: LISTADO DE ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA AVTING S.A.

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	CÉDULA DE CIUDADANÍA	CAPITAL	No. DE ACCIONES
1	Cantos Bravo Ramón Alberto	1203190994	20.00	1
2	Lavayen Villón Hipólito Wilberto	0912536992	20.00	1
3	Prado Zambrano Patricio Eduardo	0911526234	20.00	1
4	Suárez Rodríguez Jimmy Andrés	0908617665	20.00	1
5	Abad Guale Agustín Aníbal	0901321034	20.00	1
6	AVTING S. A.	0992417749001	180.00	9
7	Barreno Villacís María Eugenia	1803770625	20.00	1
8	Bernabé Vera Pascual Henry	0917006660	20.00	1
9	Bravo Mazzini Manuel Enrique	0915595813	20.00	1
10	Constante Muñoz Vicente Alberto	0920732351	20.00	1
11	Coral Borbor Pedro Richard	0913052999	20.00	1
12	Cordova Narvaez Carlos Enrique	1203589252	20.00	1
13	Cornejo Cruz Carlos Miguel	0915504419	20.00	1
14	Domínguez Lavayen Harry Wladimir	0913414819	20.00	1
15	Eusebio Ortega Luis Enrique	0900769696	20.00	1
16	Fiallos Barrionuevo Héctor Eduardo	1804150900	20.00	1
17	Flores González Santos Leonidas	0902264738	20.00	1
18	Gaona Rey Herman Nelson	0905164166	20.00	1
19	Gaona Rey Julio César	0909124976	20.00	1
20	García Andriuoli Hamilton Geovanny	0921142790	20.00	1
21	García Guerrero Miriam Yolanda	0914892591	20.00	1
22	Gómez Elizalde Geovanny Fernando	0917869711	20.00	1
23	Gómez Zambrano Fulton Horley	0902535343	20.00	1
24	González Mejillón Jorge	0906869912	20.00	1
25	González Reyes Edison Víctor	0909310732	20.00	1
26	González Yagual Alejandro Ramón	0916922693	20.00	1
27	Guaranda Tumbaco Benito Clemente	0915392534	20.00	1
28	Jaramillo Palacios Luis Eduardo	0925869943	20.00	1
29	Jiménez Hurtado Rubén Danilo	0920072949	20.00	1
30	Jiménez Jiménez José Víctor	1302959968	20.00	1
31	Jiménez Mosquera Roberto Stalin	0502169949	20.00	1
32	Malavé Carrera Jaime Eduardo	0911147643	20.00	1
33	Malavé Carrera Víctor Hugo	0909437477	20.00	1
34	Manzaba Zambrano Franklin Ecuador	1202152276	20.00	1
35	Montes Intriago Edison Xavier	1307102861	20.00	1
36	Montoya Martínez Ángel Oreste	0102057114	20.00	1
37	Montoya Martínez José Arquímedes	0101839132	20.00	1
38	Mora Castro Jimmy Williams	0918334319	20.00	1
39	Muñoz Panimboza Estelle Elizabeth	0905333571	20.00	1
40	Neira Gonzabay Armando Agapito	0908045685	40.00	2
41	Neira Neira Nelson Nazario	0906433594	20.00	1
42	Neira Reyes Kevin Alexander	0926054537	20.00	1
43	Neira Yagual Edinson Nelson	0923673263	20.00	1
44	Nieto Salvatierra Francisco Adrián	0922089388	20.00	1
45	Orrala Tomalá José Manuel	0904785144	20.00	1
46	Pacurucu Albarracín José Gustavo	0914719448	20.00	1
47	Piguave Araujo Juan Eduardo	0905053229	20.00	1
48	Pozo Plúas Javier Geovanny	0916852155	20.00	1
49	Pozo Ramírez Luis Alejandro	0909568792	20.00	1
50	Quirumbay Láinez César Cristóbal	0905033122	20.00	1
51	Quispe Pancho Iliana Verónica	0919715995	20.00	1
52	Quispe Pancho Silvia Lorena	0924274343	40.00	2
53	Recalde Alay Daniel Cruz	0911189330	20.00	1
54	Reyes Orrala Abelardo Javier	0918333261	20.00	1
55	Ríos Celi Angel Alberto	1102041603	20.00	1
56	Ríos Celi Rusbel Antonio	1102514989	20.00	1
57	Rodríguez Guale Hugo Felix	0918674805	20.00	1
58	Rodríguez Nogales José Luis	1204451924	20.00	1
59	Rodríguez Suárez Víctor Hugo	0901222422	20.00	1
60	Tigrero Navarrete Hamilton Gonzalo	0909071060	20.00	1
61	Tumbaco Guale Simón Serapio	0903610384	20.00	1
62	Urdiales Galarza Wilfrido Neptalí	0600255186	20.00	1
63	Vilche Reyes Antonio Javier	0915910046	20.00	1
64	Villacís Ortiz Edwin Danilo	1803277878	20.00	1
65	Yagual Borbor Eleno William	0906593520	20.00	1
66	Yagual González Felipe Apolinario	0906381991	20.00	1
67	Yagual González Santos Santiago	0907612196	20.00	1
68	Yagual González William Xavier	2400002420	40.00	2
69	Yagual González Wilton Esberto	0910697812	20.00	1
<b>CAPITAL AUTORIZADO Y SUSCRITO DE LA COMPAÑÍA</b>			<b>1600,00</b>	<b>80</b>

## ANEXO # 11: CARTA AVAL DE LA ORGANIZACIÓN ACEPTANDO REALIZAR EL PROYECTO DE INVESTIGACION



### AVTING S.A. COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXI

Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, Resolución No. 004-CJ-009-2002-CNNTT  
Superintendencia de Compañías Resolución # 03-G-IJ-000-7403  
Registro Único de Contribuyentes - Sociedades: RUC: 0992417749001



La Libertad, 17 de julio de 2012

### CERTIFICADO

El suscrito, señor **SANTOS SANTIAGO YAGUAL GONZÁLEZ**, Gerente General de la Compañía de Transporte en Taxis "AVTING" S. A.

#### AUTORIZO

Al señor **JORGE LUIS POZO BERNABE**, portador de la Cédula de Ciudadanía No. 0926365206, para que realice su trabajo de Tesis denominado "**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN TAXIS AVTING S.A. DEL CANTON LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA**".

Autorizo al señor **JORGE LUIS POZO BERNABE**, para que pueda hacer uso del documento en lo que estime conveniente, dentro de los términos legales pertinentes.

Atentamente,

  
Sr. Santos Yagual González  
Gerente General



Dirección: Avenida 10 y Calle 25 (Barrio Simón Bolívar)  
Teléfonos: Oficina: 2782067 – 086837439 (Gerencia) – 085741083 (Presidencia)  
La Libertad – Ecuador

## ANEXO # 12: ACTA APROBANDO LA MISIÓN VISIÓN FILOSOFÍA VALORES Y ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN



### AVTING S.A. COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXI

Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, Resolución No. 004-CJ-009-2003-CNTTT  
Superintendencia de Compañías Resolución # 03-G-IJ-000-7003  
Registro Único de Contribuyentes - Sociedades RUC: 0992817749001



La libertad, 18 de octubre de 2013

### ACTA DE APROBACIÓN

El suscrito señor, **SANTOS SANTIAGO YAGUAL GONZÁLEZ**, en condición de Gerente General de la compañía de transporte en taxis "AVTING" S.A., ha recibido del señor **JORGE LUIS POZO BERNABÉ**, la propuesta del trabajo de investigación denominado "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN TAXIS AVTING S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013".

Analizando el contenido del mencionado trabajo, por medio de esta acta se hace constar:

La aprobación de la misión, visión, filosofía, valores, estructura orgánica, estrategias y objetivos de la organización.

Autorizo al señor **JORGE LUIS POZO BERNABÉ**, para que pueda hacer uso del documento en lo que estime conveniente, dentro de los términos legales pertinentes.

Atentamente,

  
Sr. Santos Yagual González  
Gerente General



Dirección: Avenida 10 y Calle 25 (Barrio Simón Bolívar)  
Teléfonos: Oficina: 2782067 – 086837439 (Gerencia) – 085741083 (Presidencia)  
La Libertad – Ecuador

## ANEXO # 13: ACTA DE COMPROMISO



**AVTING S.A.**  
**COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXI**  
Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, Resolución No. 004-CJ-009-2000-CNTTT  
Superintendencia de Compañías Resolución # 03-G-U-000-7603  
Registro Único de Contribuyentes - Sociudades: RUC: 0992417240001



La libertad, 18 de octubre de 2013

### ACTA DE COMPROMISO

Yo **SANTOS SANTIAGO YAGUAL GONZÁLEZ** Representante Legal de la compañía de taxis Avting S.A. y Jorge Luis Pozo Bernabé egresado de la carrera de Ingeniería en Desarrollo empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, nos dirigimos a quien considere pertinente que afirmamos comprender la seriedad que tiene el trabajo de investigación denominado **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN TAXIS AUTOMOVILES EN TAXIS INTEGRADOS (AVTING) S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA**.

Ante lo anterior expuesto, **NOS COMPROMETEMOS** a:

La ejecución de cada uno de los proyectos establecidos en la propuesta del trabajo de investigación por parte de la Compañía de transportes en taxis Avting S.A...

Realizar un seguimiento de cada uno de los proyectos a ejecutarse por parte del egresado por un lapso de tres meses en la que se asesorara en las actividades que se realicen.

**En caso de no ejecutar la propuesta planteada por cualquier circunstancia, el señor Jorge Luis Pozo Bernabé se exime de responsabilidades subsecuentes a dicha situación.**

Atentamente,

  
Sr. Santos Yagual González  
Gerente General



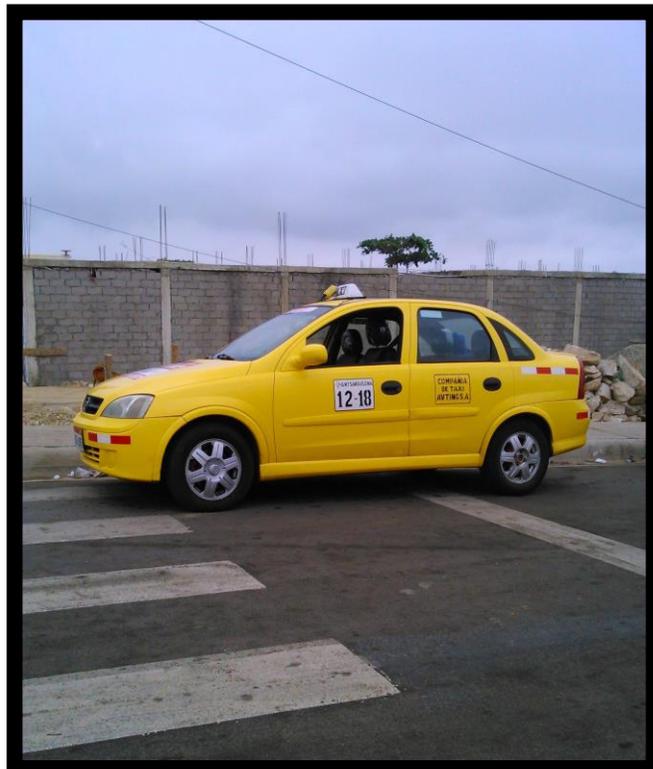
Dirección: Avenida 10 y Calle 25 (Barrio Simón Bolívar)  
Teléfonos: Oficina: 2782067 -- 086837439 (Gerencia) -- 085741083 (Presidencia)  
La Libertad - Ecuador

## ANEXO # 14: FOTOGRAFÍAS

**FOTO 1:** Taxi N° 34 de la Compañía



**FOTO 2:** Taxi N° 18 de la Compañía



**FOTO 3:** Oficinas de la Compañía



**FOTO 4:** Taxis de la compañía Brindando el servicio en el terminal terrestre



**FOTO 5:**Sala de reuniones de compañía



**ANEXO # 16: CERTIFICADO DEL GRAMATÓLOGO**  
**CERTIFICADO DE REVISIÓN DE LA REDACCIÓN Y**  
**ORTOGRAFÍA**

Yo, Msc. Irene Palacios Bauz, CERTIFICO que he revisado redacción y ortografía del contenido del proyecto.

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN TAXIS  
AVTING S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

Elaborado por el Sr JORGE LUIS POZO BERNABÉ con cédula de identidad No.0926365206, previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL.**

Por tal efecto he procedido a leer y analizar de manera profunda el estilo y la forma del contenido del texto:

1. Se denota pulcritud en la escritura en todas sus partes
2. La acentuación es precisa
3. Se utilizan los signos de puntuación de manera acertada.
4. Hay concreción y exactitud en las ideas.
5. No incurre en errores en la utilización de las letras.
6. Se maneja con conocimientos y precisión la morfosintaxis.
7. El lenguaje es sencillo y directo por lo tanto de fácil comprensión.

Por lo expuesto en uso de mi derecho como especialista, recomiendo la validez ortográfica del presente proyecto previo a la obtención del título de INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL.



Atentamente

Econ. Irene Palacios Bauz Msc.

**CI. 0916481021**

No. De registro Senescyt

**1021-12-745794**