



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA  
DE TAXIS CONVENCIONAL 24 DE FEBRERO,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

AUTOR: MAIRA MERCEDES TIGRERO MUÑOZ

TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MGE

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 TAXIS CONVENCIONAL 24 DE FEBRERO,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

AUTOR: MAIRA MERCEDES TIGRERO MUÑOZ

TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MGE

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, Noviembre 04 del 2013.

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS 24 DE FEBRERO, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**, elaborado por la Sra. Maira Tigreiro Muñoz, egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

---

**Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE**  
**TUTOR**

## DEDICATORIA

*A Dios por darme la oportunidad de existir y llegar a este momento tan importante y feliz en mí vida.*

*A mi esposo **Gino**, por su apoyo y ánimo que me brinda día a día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales.*

*A mi amada hija **Joyce**, que es mi motivo principal para seguir siempre adelante.*

*A mis padres **Mercedes y Víctor**, especialmente a mi madre, quien ha sido la base principal, los que fundaron las primeras bases para mi educación.*

*A mis suegros **Francisca y Aurelio**, quienes siempre han estado ahí, ayudándome y apoyándome en todo momento, a ellos mi respeto y cariño.*

*A mis hermanos **Celso, Jacqueline, Víctor y Estefanía**, por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.*

*Maira Tigreiro Muñoz*

## AGRADECIMIENTO

*A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, a los docentes que forman parte de esta Institución, al Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez mi tutor de tesis, por su dedicación, comprensión, quien con sus conocimientos y experiencia, ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.*

*A los Directivos de la Compañía de Taxis “24 de Febrero”, por toda la colaboración prestada en el desarrollo del presente trabajo de Titulación.*

*Maira Tigreiro Muñoz*

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

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

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE  
**PROFESOR – TUTOR**

---

Econ. Karina Bricio Samaniego , MIM  
**PROFESORA DE ÁREA**

---

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

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA  
DE TAXIS CONVENCIONAL 24 DE FEBRERO,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

**Autor:** Maira Tigrero Muñoz  
**Tutor:** Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE

**RESUMEN**

El presente estudio hace referencia a un diseño organizacional para la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, dedicada exclusivamente al transporte comercial de taxi; se iniciará con un diagnóstico situacional donde se resaltarán el estado de la organización externa e internamente en el mercado de transportes del país, para de esta manera formular estrategias para un mejor desempeño. Se puntualiza que mediante el mejoramiento del sistema administrativo de la Compañía COTAVFE, la empresa se va a beneficiar diseñando un modelo organizacional acorde a las necesidades de la Compañía, que a pesar de los años transcurridos como vida institucional no ha logrado conseguir resultados favorables que beneficien a sus colaboradores. Basados en un análisis realizado obtenido mediante la tabulación de encuestas realizada a los directivos, colaboradores y usuarios, se obtuvo como resultado la necesidad de mejorar los procesos corporativos. Por lo expuesto, en el presente trabajo se ha concluido que ofrecer un servicio al cliente de calidad, óptimo en su servicio operativo; va a crear un desarrollo y rendimiento de sus socios. Cada uno de los procesos del Diseño Organizacional ayuda al fortalecimiento de sus actividades laborales porque influyen como mecanismos de control y organización para concretar los puestos de trabajos y fomentar el desempeño de cada uno de los trabajadores. En conclusión, los directivos, socios y colaboradores a través de un orgánico funcional, permitirán coordinar todas las actividades realizadas por los integrantes de la empresa, con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos; por esta razón fue importante constituir una apropiada estructura organizacional para definir jerarquía, cadena de mando, controlar y delegar funciones, promoviendo la colaboración del equipo y mejorar así la efectividad y la eficiencia de la comunicación en la organización.

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

PORTADA.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
TRIBUNAL DE GRADO .....	vii
RESUMEN.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO CONTEXTUAL .....	3
1. TEMA .....	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	10
2.3. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
3. JUSTIFICACIÓN .....	12
3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....	14
3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	15
3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	16
4. OBJETIVOS .....	17
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
5. HIPÓTESIS.....	18
6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	18
6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	18
6.2. VARIABLE DEPENDIENTE .....	18

CAPÍTULO I.....	21
MARCO TEÓRICO.....	21
1.1. ANTECEDENTES.....	21
1.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	23
1.2.1. Conceptualizaciones de Diseño Organizacional.....	24
1.2.2. Importancia del Diseño Organizacional.....	25
1.2.3. Características del Diseño Organizacional.....	26
1.2.4. Ventajas del Diseño Organizacional.....	28
1.2.5. Modelos de Diseño Organizacional.....	30
1.2.5.1. Modelo de Diseño Organizacional por Ailed Labrada Sosa.....	30
1.2.5.2. Modelo de Diseño Organizacional por Richard Daft.....	32
1.2.6. Componentes del Diseño Organizacional.....	34
1.2.6.1. Análisis Situacional.....	34
1.2.6.2. Dirección Estratégica.....	38
1.2.6.3. Determinación de las necesidades.....	41
1.2.6.4. Proyección del diseño organizacional.....	43
1.2.6.5. Resultados de efectividad.....	50
1.3. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA TAXIS “24 DE FEBRERO”.....	52
1.3.1. Aspectos Constitutivos.....	52
1.3.2. Recursos.....	56
1.3.3. Proceso Administrativo.....	58
1.3.4. Servicios.....	60
1.3.5. Financiamiento.....	62
1.4. MARCO LEGAL.....	64
1.4.1. Constitución del Estado Ecuatoriano 2008.....	64
1.4.2. Ley Orgánica Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial - 2011.....	65
1.4.3. Ley de Compañía.....	67
CAPÍTULO II.....	68
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	68

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....	68
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	69
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	70
2.3.1. Según el propósito.....	70
2.3.2. Según el nivel.....	70
2.3.3. Según el lugar.....	71
2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	73
2.4.1. Método Inductivo.....	73
2.4.2. Método Analítico. ....	74
2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	74
2.5.1. Entrevista .....	75
2.5.2. Encuesta .....	75
2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	76
2.6.1. Guion de entrevista. ....	76
2.6.2. Cuestionario. ....	77
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	78
2.7.1. Población.....	78
2.7.2. Muestra.....	79
2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO.....	82
2.8.1. Procedimiento .....	82
2.8.2. Procesamiento .....	83
CAPÍTULO III.....	84
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	84
3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DE LA COMPAÑÍA “COTAVFE” S.A. ....	85
3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS Y COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA COTAVFE S.A.....	91
3.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS.....	107
3.4. CONCLUSIONES .....	121
3.5. RECOMENDACIONES .....	122

CAPÍTULO IV .....	123
PROPUESTA DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS CONVENCIONAL “24 DE FEBRERO” COTAVFE, PROVINCIA DE SANTA ELENA .....	123
4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	124
4.3. JUSTIFICACIÓN. ....	125
4.4. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS CONVENCIONAL “24 DE FEBRERO” .....	126
4.5. COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	127
4.5.1. Análisis situacional .....	127
4.5.2. Dirección estratégica.....	132
4.5.3. Determinación de las necesidades.....	134
4.5.4. Proyección del diseño organizacional.....	138
4.6. PRESUPUESTO. ....	171
4.7. PLAN DE ACCIÓN.....	173
CONCLUSIONES .....	174
RECOMENDACIONES .....	175
BIBLIOGRAFÍA .....	176
ANEXO.....	180

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO N° 1: Operacionalización de la Variable Independiente .....	19
CUADRO N° 2: Operacionalización de la Variable Dependiente .....	20
CUADRO N° 3: Realización de un Análisis Interno .....	34
CUADRO N° 4: Sistema de control administrativo .....	46
CUADRO N° 5: Población .....	78
CUADRO N° 6: Muestra .....	81
CUADRO N° 7: Matriz FODA.....	130
CUADRO N° 8: Competencia Compañía de Taxis “COTAVFE” S.A. ....	131
CUADRO N° 9: Presupuesto de implementación .....	171
CUADRO N° 10: Presupuesto de Capacitación .....	171
CUADRO N° 11: Presupuesto de sueldos .....	172
CUADRO N° 12: Presupuesto General .....	172

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA N° 1: Ambiente Laboral.....	91
TABLA N° 2: Satisfacción con el trabajo realizado.....	92
TABLA N° 3: Relación con compañeros de trabajo.....	93
TABLA N° 4: Comunicación entre jefe y colaborador .....	94
TABLA N° 5: Misión de la Compañía .....	95
TABLA N° 6: Valores Institucionales .....	96
TABLA N° 7: Calificación del servicio.....	97
TABLA N° 8: Descripción funciones y responsabilidades departamentos .....	98
TABLA N° 9: Políticas de la Compañía de Taxis .....	99
TABLA N° 10: Información acerca del trabajo desempeñado .....	100
TABLA N° 11: Trabajo en equipo.....	101
TABLA N° 12: Implementación de tecnología .....	102
TABLA N° 13: Herramientas administrativas.....	103
TABLA N° 14: Capacitaciones de la Compañía .....	104
TABLA N° 15: Proceso administrativo de la compañía.....	105
TABLA N° 16: Diseño Organizacional para la Compañía.....	106
TABLA N° 17: Frecuencia que emplea el servicio de taxi.....	107
TABLA N° 18: Cooperativas y Compañías.....	108
TABLA N° 19: Servicio que ofrece la Compañía .....	109
TABLA N° 20: Calificación del servicio que proporciona la Compañía .....	110
TABLA N° 21: Factor importante para calificar el servicio.....	111
TABLA N° 22: Problemas en el servicio de taxi.....	112
TABLA N° 23: Conformidad con las tarifas de cobro .....	113
TABLA N° 24: Calificación del estado de las unidades.....	114
TABLA N° 25: Calificación del servicio que ofrecen las diferentes compañías	115
TABLA N° 26: Atención que brindan los choferes .....	116
TABLA N° 27: Capacitación de los conductores .....	117
TABLA N° 28: Implementación de un modelo .....	118
TABLA N° 29: Beneficios con la implementación del modelo organizacional.	119
TABLA N° 30: Responsabilidad para que la Cía. sea eficiente .....	120

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO N° 1: Ambiente Laboral .....	91
GRÁFICO N° 2: Satisfacción con el trabajo realizado.....	92
GRÁFICO N° 3: Relación con compañeros de trabajo .....	93
GRÁFICO N° 4: Comunicación entre jefe y colaborador .....	94
GRÁFICO N° 5: Misión de la Compañía .....	95
GRÁFICO N° 6: Valores Institucionales.....	96
GRÁFICO N° 7: Calificación del servicio .....	97
GRÁFICO N° 8: Descripción funciones y responsabilidades departamentos .....	98
GRÁFICO N° 9: Políticas de la Compañía de Taxis .....	99
GRÁFICO N° 10: Información acerca del trabajo desempeñado .....	100
GRÁFICO N° 11: Trabajo en equipo .....	101
GRÁFICO N° 12: Implementación de tecnología .....	102
GRÁFICO N° 13: Herramientas administrativas.....	103
GRÁFICO N° 14: Capacitaciones de la Compañía .....	104
GRÁFICO N° 15: Proceso administrativo de la compañía.....	105
GRÁFICO N° 16: Diseño Organizacional para la Compañía.....	106
GRÁFICO N° 17: Frecuencia que emplea el servicio de taxi .....	107
GRÁFICO N° 18: Cooperativas y Compañías .....	108
GRÁFICO N° 19: Servicio que ofrece la Compañía .....	109
GRÁFICO N° 20: Calificación del servicio que proporciona la Compañía .....	110
GRÁFICO N° 21: Factor importante para calificar el servicio .....	111
GRÁFICO N° 22: Problemas en el servicio de taxi.....	112
GRÁFICO N° 23: Conformidad con las tarifas de cobro .....	113
GRÁFICO N° 24: Calificación del estado de las unidades .....	114
GRÁFICO N° 25: Calificación del servicio que ofrecen diferentes compañías .	115
GRÁFICO N° 26: Atención que brindan los choferes.....	116
GRÁFICO N° 27: Capacitación de los conductores .....	117
GRÁFICO N° 28: Implementación de un modelo.....	118
GRÁFICO N° 29: Beneficios de la implementación del modelo organizacional	119
GRÁFICO N° 30: Responsabilidad para que la Cía. sea eficiente .....	120

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA N° 1: Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa .....	31
FIGURA N° 2: Modelo de Diseño Organizacional Richard Daft .....	33
FIGURA N° 3: Logotipo Cía. 24 de Febrero .....	124
FIGURA N° 4: Modelo de Diseño Organizacional Cía. 24 de Febrero .....	126
FIGURA N° 5: Estructura Organizacional Cía. 24 de Febrero.....	138
FIGURA N° 6: Plan Renova.....	168

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de titulación “Diseño Organizacional para la Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero S.A., provincia de Santa Elena, desarrollado por Maira Tigrero Muñoz, se realizó en vista que a la organización le hace falta la gestión administrativa, proyectando la planeación, control, dirección, que sirva de respaldo como una guía organizacional, por eso es necesario un diseño organizacional, bien propuesto y diseñado que contenga diferentes planes por cumplirse durante el año que permita dar solución al problema que padece la organización.

La organización es parte del sistema administrativo ya que a través de aquella, permite coordinar los esfuerzos de los individuos que componen a una empresa, de manera que se entienda y comprenda con eficiencia para obtener la efectividad con los objetivos planteados de la organización. El desarrollo de una estructura organizacional permite a los integrantes de la empresa que se sientan comprometidos y responsables para desempeñar sus actividades. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El diseñar un modelo organizacional es de mucha ayuda para las organizaciones ya que la estructura organizacional es diseñado de acuerdo a las necesidades de la empresa, el proporcionar una guía para la elaboración de los instrumentos administrativos adecuados para el buen funcionamiento de la Compañía de Taxis “24 de Febrero”, con la finalidad de producir mejores resultados corporativos a su vez volverla más competitiva.

Como consecuencia de lo antes expuesto, el problema administrativo y operativo de esta investigación es que las compañías de transporte en taxis en el cantón Santa Elena no aplican actualmente un diseño organizacional eficaz, que les permita consolidar su esfuerzo de manera racional y armónica.

La presente investigación está estructurada en cuatro capítulos, conforme se sintetiza a continuación:

**Capítulo I**, corresponde el marco teórico, comprende todos aquellos conceptos, criterios y citas bibliográficas de textos de varios autores y demás documentos, el cual sustentan las bases que orientaron la investigación, el mismo describe las variables, como es la estructura organizacional y la gestión administrativa, se hace una breve definición del diseño organizacional, importancia, modelos, entre otros, todo esto se hace referencia como elemento fundamental del manejo de la organización. También se alude al marco legal de la investigación.

**Capítulo II**, se define la metodología que se aplica en la investigación, el diseño metodológico y sus correspondientes técnicas y métodos a utilizar, ayudadas con sus instrumentos de investigación, así como la población y la muestra que se utiliza para realizar las respectivas encuestas, entrevistas, tabulación de las mismas y realizar el análisis respectivos de cada una de las preguntas realizadas.

**Capítulo III**, en este capítulo se realiza la tabulación de los datos obtenidos, tanto de las entrevistas como de las encuestas, para luego proceder a desarrollar las tablas que muestran de manera minuciosa las alternativas presentadas en las técnicas empleadas, dando lugar a la elaboración de los gráficos que reflejan con exactitud los resultados obtenidos, para consecutivamente realizar la interpretación, el análisis de la información obtenida detectar las falencias y necesidades de la empresa.

**Capítulo IV**, se procede a elaborar la propuesta del Diseño Organizacional para la Compañía “24 de Febrero”, cuyo objetivo es dividir tareas y trabajo mediante la coordinación efectiva, resaltando los aspectos con mayor necesidad que requieren apoyo o sustentabilidad, para lograr una coordinación efectiva en la organización. Además, se describen las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación, por último se incluyen la bibliografía y finalmente los anexos.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **1. TEMA**

INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, MEDIANTE UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL. IMPLEMENTANDO UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS CONVENCIONAL 24 DE FEBRERO, DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

### **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La provincia de Santa Elena creada el 7 de noviembre del 2.007, la más reciente de las 24 actuales, tiene una superficie de 3.762,8 kilómetros cuadrados y con una población residente de 308.693 habitantes. El cantón Santa Elena cuenta con 3.880 km<sup>2</sup> de extensión. En el cantón Santa Elena, se encuentran establecidas compañías y cooperativas de taxis, una de ellas es la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, que aportan de manera económica y significativa al desarrollo de la provincia de Santa Elena. La Compañía “24 de Febrero”, fundada el 24 de Febrero del 2008, con su nombre “COTAVFE”.

La idea de formar esta compañía nace en el año 2008, cuando un grupo de personas iniciaron la búsqueda de abrir nuevos caminos que permitan, mejorar las condiciones de vida de aquellos choferes que practican su profesión, realizando una convocatoria a todos los habitantes de los distintos sectores de la actual provincia de Santa Elena, para que se unan y que sean parte de la Compañía de Taxis Convencional. Los choferes profesionales de los diferentes sectores de la provincia de Santa Elena, optaron por inscribirse en la Compañía, y formar parte de la institución.

La Compañía de Taxi Convencional “24 de Febrero S.A.” es una compañía legalmente constituida de nacionalidad ecuatoriana y su funcionamiento se encuentra regulado por la Superintendencia de Compañías y demás organismos de control de la república.

Cuenta con un parque automotor nuevo cuyos vehículos son del año 2.008 en adelante, que cumple con las normativas establecidas por el Consejo Nacional de Tránsito, entidad que garantiza la libre y segura movilidad terrestre, prestando servicios de calidad que satisfagan la demanda ciudadana. La Compañía “24 de Febrero” es una sociedad anónima que consta de 25 socios con un capital suscrito de 800 dólares, funciona con el fin de contribuir al desarrollo integral de la provincia de estructura organizativa que encamine su gestión administrativa a obtener resultados eficientes de manera sostenible.

La mayoría de las empresas tienen problemas en la forma de cómo organizar el trabajo diario, esto se puede observar en negocios donde los trabajadores asumen tareas que no les competen, obstaculizando muchas veces el proceso para llegar a cumplir los objetivos planteados por la organización. Las causas de estos problemas se presentan porque la compañía carece de una administración formal, no dispone de descripciones de puestos, lo que dificulta la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos, debido a la falta de una estructura organizacional se carece de un sistema de toma de decisiones y responsabilidades.

### **Situación Actual**

La Compañía de Taxis Convencional “COTAVFE” que significa Compañía de Taxis Veinticuatro de Febrero, su instalación de la sede se encuentra ubicada en el cantón Santa Elena, barrio Los Sauces. La Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” ofrece transporte de pasajeros en taxi urbano dentro y fuera de la provincia de Santa Elena.

La empresa surgió en respuesta a la necesidad que presenta esta ciudad para la transportación de sus habitantes con un servicio de taxi, necesidad que se ha ido incrementando con el crecimiento del comercio y los negocios, al igual que la seguridad en la transportación, que pueden encontrar únicamente en este medio, ya que cuentan con sus respectivos distintivos de seguridad. Los vehículos de todos los que conforman la organización, tienen su respectivo logotipo que identifique a la Compañía de Taxis Convencional “COTAVFE”.

### **Síntomas:**

La situación de la “Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero”, es que a medida que han existido cambios tecnológicos, se ha ido debilitando sus funciones, tanto que los principales síntomas, han sido:

- Falta de conocimiento científico de la gestión administrativa.
- Inexistencia de una estructura organizacional.
- Identidad a la institución que pertenecen.
- Innovación de las herramientas de trabajo.

Debido a los problemas existentes en la “Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero”, es necesario analizar su desempeño y manejo administrativo y procedimental para determinar las acciones correctivas que permitan alcanzar los niveles de rentabilidad de la empresa y que busca convertirla en una de las Compañías con prestigio que brinda un óptimo servicio a la sociedad.

### **Causas:**

La problemática de la anterior situación del objeto de estudio, se reflejan en las circunstancias de la aplicación de un Diseño Organizacional, el cual permitirá desarrollar y establecer modelos, elementos administrativos que servirán para el mejoramiento continuo y el crecimiento de la misma.

## **Situaciones Futuras**

Mediante la aplicación del Diseño Organizacional en la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” se visualizará un adecuado funcionamiento en el personal, se plantea la distribución del personal en sus respectivos puestos, funciones, responsabilidades y así brindar un servicio óptimo en beneficio de la ciudadanía; permitiendo que estos esfuerzos contribuyan al logro de los objetivos, por lo tanto el análisis y la práctica del Diseño Organizacional requieren un enfoque de trabajo en equipo, compromiso y entrega en las actividades diarias.

El pronóstico para la “Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero”, tiene como estrategia resolver y plantear el direccionamiento eficaz de las actividades administrativas de la organización. Estos parámetros también ayudarán a establecer acciones correctivas y a la toma de decisiones.

En la actualidad la “Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero”, cuenta con 25 socios, esto refleja la poca magnitud de la sociedad que adquieren los servicios y promueve la mejora en las diferentes áreas de la compañía, se realizó un pronóstico que permitió conocer de manera efectiva los datos e información disponible para proyectarlos en un futuro y buscar cambios oportunos para el beneficio de los clientes actuales, y los futuros clientes.

Aunque en todas las organizaciones se presenten cambios oportunos y repentinos siempre existe un grado de error, por tal razón es fundamental la realización de un Diseño Organizacional que nos permita indagar detalladamente el entorno interno y externo con sus variables que son: El tiempo, espacio y objeto de estudio. En esta investigación se implementó el análisis del pronóstico estadístico, puesto que se estudia la relación entre el pasado y futuro de la organización, se debe tener presente que la información importante siempre será lo pasado; ya que ayuda como base para las decisiones referentes a las acciones futuras.

Es así que se debe diagnosticar la situación o problema actual, las causas que originan al objeto de estudio de investigación y muchos otros aspectos importantes.

- Existe poca motivación y reconocimiento por las labores realizadas dentro de la compañía; se les debe dar a conocer que están haciendo bien su trabajo.
- No existe organización y planificación de las actividades en las diferentes áreas, esto origina un desequilibrio y así no se podrá concretar ninguna actividad.
- Existen pocas reuniones con todo el conjunto de trabajo, esto hace que no fluya la interacción en su lugar de trabajo.
- Poca información en cuanto a los procesos y servicios que ofrece la “Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero”.
- Falta de programas que ayuden a dirigir las actividades organizativas, esto detiene el procedimiento que aplica la “Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero”.
- Insatisfacción por parte de los socios.

La importancia de implementar un Diseño Organizacional para la “Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero”, generaría a que todas las actividades planteadas tengan la probabilidad de ser aceptados por todos los involucrados durante el cambio de la gestión administrativa.

Sin duda estas causas identificadas reflejan un problema administrativo en la organización porque los procedimientos se interrumpen a medida que van surgiendo los aspectos negativos de la “Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero”.

Solo así podemos equilibrar los recursos con que cuenta la compañía de taxis.

- Más gastos, para la compra de nuevos implementos.
- No contar con planes de mejora continua.
- Falta de planificación y organización de los procesos de control.
- No contar con una identidad socio-cultural.

Para la obtención de buenos resultados es indispensable, la ejecución de un Diseño Organizacional para la “Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero”, que indica la ejecución de las políticas, procedimientos, herramientas o procesos de toda índole que apoyen la gestión gerencial en la búsqueda del logro de los objetivos.

No hay elemento importante y fundamental que el establecimiento de un ambiente adecuado para el desempeño, determinando la cultura organizacional que se acople al trabajo diario del personal, las tareas que se deben realizar y las instrucciones que deben seguir.

Los posibles efectos se irán dando dentro del proceso administrativo, ya que se pretende emplear varios procedimientos, métodos, estrategias, que busquen fortalecer las bases del proyecto.

Es así como consideramos importante establecer reglas, procedimientos, procesos o sistemas que ayuden al buen manejo de la administración empresarial, en este caso la “Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero”, de la provincia de Santa Elena.

Además con este Diseño Organizacional se espera estudiar la situación real de la empresa para poder analizar las características internas (fortalezas y debilidades) y externa (oportunidades y amenazas), y de esta forma determinar las ventajas competitivas bajo el análisis y la estrategia a emplear, para solucionar los problemas que actualmente se presentan en COTAVFE.

## **Alternativas de Solución**

Como parte del proceso de resolución de problemas llegamos al momento en que tenemos que generar alternativas de solución, las cuales luego de un proceso de evaluación nos llevarán a tomar una decisión sobre la solución a implementar. Para que las alternativas de solución sean válidas deben ser operativas y concretas, es decir que puedan ejecutarse de manera efectiva, que nos permitan conseguir los resultados esperados. Se pretende emplear un modelo organizacional para la administración de la “Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero”, que nos ayude al crecimiento económico y socio-cultural de la provincia de Santa Elena. Existen determinados factores que intervienen en el proceso de reorganización empresarial, y que son trascendentales para poder comprender el desarrollo competitivo de la península, que se manifiesta tanto en el medio social como también dentro del proceso organizacional. Como posibles soluciones se plantean las siguientes:

- Implementación y aceptación del Diseño Organizacional en la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” por parte de directivos, accionistas y colaboradores.
- Mejoramiento de la administración del personal para lograr la máxima eficiencia.
- Agilidad y pronta respuesta a las necesidades de la compañía mediante las diferentes estrategias que se aplicarían tanto interna como externa.
- Mejora del clima organizacional en la institución a través de capacitaciones para los choferes, charlas de motivación para el personal operativo y administrativo.
- Toma de decisiones de acuerdo a lo planificado que permitan direccionarla

En conclusión se hace eminentemente necesaria la elaboración de un Diseño Organizacional para dar solución al problema y mejorar la gestión administrativa de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”.

## **Delimitación del Problema**

**Área.-** Administrativa.

**Aspecto.-** Diseño del Trabajo de Tesis Facultad de Ciencias Administrativas  
Escuela de Ingeniería Comercial Carrera de Desarrollo Empresarial.

**Campo.-** Compañía de Taxi “24 de Febrero”, Provincia de Santa Elena.

**Tema.-** Diseño organizacional para la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” COTAVFE S.A., provincia de Santa Elena.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la estructura organizacional en la gestión administrativa de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, provincia de Santa Elena, en el año 2.013?

## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cómo actualmente la “Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero” direcciona sus actividades administrativas?
- ¿De qué modo beneficiará el Diseño Organizacional para los socios que lideran las diferentes compañías similares?
- ¿Es importante buscar una solución al problema administrativo mediante Diseño Organizacional para la Compañía de Taxis “24 de Febrero”?
- ¿Qué métodos se emplearán para ejecutar el Diseño Organizacional para la “Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero”?
- ¿Se logrará mejorar el proceso administrativo de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”?
- ¿Se obtendrá resultados favorables mediante la aplicación del Diseño Organizacional para la “Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero”?
- ¿Cómo funcionaría la “Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero” con la aplicación de un Diseño Organizacional?

## **EVALUACIÓN DEL PROBLEMA**

### **Claro:**

Toda teoría está fundamentada en el desarrollo de su aplicación, está documentado por medio de bibliografía, fuentes primarias y secundarias, técnicas e instrumentos de investigación.

### **Evidente:**

Los resultados obtenidos en los escasos seis años de mantenerse en el mercado son incompetentes, donde es evidente que necesita un diseño organizacional, que le permita mejorar el direccionamiento y todas las tareas de la organización.

### **Relevante:**

Este estudio es importante, porque es necesaria la implementación de una adecuada estructura organizacional, direccionamiento estratégico, en beneficio de la Compañía de Taxis Convencional Veinticuatro de Febrero S.A.

### **Original:**

Este proyecto es muy novedoso y original porque permitirá el crecimiento económico de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”.

### **Factible:**

El presente desarrollo y aplicación del trabajo realizado cuenta con el respaldo de los directivos, socios y colaboradores de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero S.A.”

### **Sostenible:**

El presente trabajo se elaboró mediante procesos de mejoramiento para la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” S. A., provincia de Santa Elena. De manera que ayuda a la sostenibilidad de los nichos de mercados encontrados dentro y fuera de la localidad.

## **JUSTIFICACIÓN**

Al hablar de justificación es referirse a sustentar, con argumentos convincentes, la realización de un estudio, en otras palabras, es señalar por qué y para qué se va a llevar a cabo dicho estudio.

Se sugiere aplicar un diseño organizacional, con el fin de aumentar eficiencia, efectividad y desarrollo, para el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

La Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero S. A., actualmente carece de una estructura organizacional, que le permita tener un ordenado control de las actividades que en ella se realizan, provocando que los recursos humanos, materiales y financieros, se desperdicien y por lo consiguiente, se generen problemas que no le permite su eficiente desarrollo.

Con la aplicación del diseño organizacional, la empresa estará en la capacidad de enfrentar las eventualidades que se presenten en el futuro, porque en la actualidad el mundo de los negocios vive en un continuo cambio, evolución e innovación, por ello, se hace necesario que su administración vaya de la mano ante los cambios en los mercados existentes.

Es justificativo realizar un Diseño Organizacional en la Compañía de Taxis “COTAVFE” ya que este trabajo de investigación determinará una estructura organizacional basada en procesos en base a los lineamientos estratégicos que se implantará.

Para este estudio se realizó un trabajo de investigación en base a:

- Consulta bibliográfica en la gestión de procesos en la generación de estructuras organizacionales.

- Gestión por competencias para el talento humano.
- Adicionalmente, se realizará un estudio de campo recabando información directa de los directivos de la compañía.

A través de este Diseño Organizacional lo que se desea conseguir es que esta organización sea más eficiente en sus operaciones, y convertirla en una entidad más competitiva frente a otras que se encuentran en el mismo sector y dentro de la provincia de Santa Elena.

Unos de los puntos básicos del Diseño de la Organización son los siguientes:

- Una relación entre el cliente y los trabajadores.
- Saber las fortalezas y debilidades. Oportunidades y amenazas de la organización.
- Saber entender que el recurso humano es primordial.
- La flexibilidad y rigidez de la organización.

Mediante la presente investigación se analiza y describe los tipos de justificación que tienen más relevancia y que son de interés para la empresa, no solo por su teoría, sino por la incidencia que ocasiona al ser implementado en la Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero S. A., determinando la finalidad que tiene en cada uno de los punto de interés.

Esta investigación se hace eminentemente necesaria debido a los problemas que actualmente mantiene la compañía y mediante el estudio y análisis de los tipos de justificación se relata paulatinamente las deficiencias que mantiene actualmente la Compañía de Taxis COTAVFE.

## **JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

El Diseño Organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos, el relacionarse entre las personas y la compañía, con el fin de lograr productividad y competitividad.

Según Chiavenato I. (2006), menciona que “el diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización, y la descripción de cargos”. (Pág. # 205)

El diseño organizacional constituye el medio como la empresa pretende estructurarse y comportarse para alcanzar sus objetivos. Es el proceso, en el cual los administradores toman decisiones y que estas decisiones son cumplidas por los miembros de la organización, el fin es poner en práctica estrategias que se originan en la cabeza de la organización. La estructura organizacional es la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos, es la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización.

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

Una de las organizaciones que necesita el diseño organizacional es la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” S. A., ya que constituye una guía para la ejecución de grandes cambios en el desarrollo de sus actividades, y a su vez se convierte en una herramienta competitiva en su medio.

## **JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

En el presente estudio se utilizará el diseño de la investigación cualitativa que es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. Por lo tanto la modalidad de la investigación es de proyecto factible porque nos direcciona en elaboración y desarrollo de una propuesta que sea viable para contribuir a la solución de problemas. En los tipos de investigación a utilizar tenemos: investigación aplicada, descriptiva, bibliográfica, de campo. En los métodos de investigación los más adecuados para este tipo de estudio tenemos Método Inductivo y Analítico.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de este estudio se utilizará técnicas e instrumentos de investigación importantes como: la entrevista y la encuesta y a su vez los instrumentos como: Guía de entrevistas y cuestionarios para medir qué incidencia tiene la falta de un Diseño Organizacional en la Compañía de Taxis “COTAVFE”. Las entrevistas se realizarán a los directivos y colaboradores de la Compañía de Taxis “COTAVFE”. Las encuestas serán dirigidas a los socios y colaboradores de la organización, y usuarios que utilizan el servicio de taxi. Todo esto se llevará a cabo para conocer cuáles son sus expectativas acerca del Diseño Organizacional. Con los indicadores que se obtengan se podrá medir su nivel de gestión en administración, los procesos internos, la satisfacción del usuario y de los colaboradores. Cabe recalcar que la aplicación de una metodología en el trabajo de investigación, permitirá determinar qué tipo de diseño, técnicas, modalidades serán convenientes utilizar a fin de obtener información relevante que permita tomar medidas correctivas ante dicho problema.

En base a los elementos detallados se considera importante presentar la propuesta **“Diseño Organizacional para la Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero”**, con el fin de facilitar alternativas viables de solución a los problemas descritos que se pueden superar en la organización.

## **JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El presente estudio busca a través de la implementación del Diseño Organizacional, tomar decisiones acertadas encaminadas a una mejora en la administración de la Compañía, mejor desarrollo de procesos y sistemas de satisfacción a los requerimientos de aprovisionamiento, desarrollo, mantenimiento y control del personal, dando respuesta a las exigencias de los socios, colaboradores y del medio en el cual se encuentran inmersa; de esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

Este proyecto se constituye como un pilar fundamental para COTAVFE ya que le servirá para su desarrollo empresarial y aportará en el crecimiento económico para la provincia. La elaboración de este Diseño Organizacional, el resultado provocará un accionar diferente por lo que COTAVFE se sentirá respaldado en cuanto a la gestión corporativa ya que podrá desarrollarse mejores forma de administrar.

La aplicación del diseño organizacional permitirá en definitiva identificar el análisis situacional de la empresa, fortalecer el direccionamiento estratégico de la institución, describir las dimensiones pertinentes para orientar sus líneas de acción que favorezcan la productividad, y eleven el desempeño de los empleados y colaboradores de la empresa. Al implementar el Diseño Organizacional se logrará que todas las tareas estén coordinadas en cada una de las áreas, logrando que se tomen las decisiones acertadas y adecuadas, mostrar la importancia de la toma de decisión y comunicación acertada, encaminadas al desarrollo del proceso administrativo de planificación, organización, dirección y control de la organización. Además con la implementación del Diseño Organizacional en COTAVFE, servirá como modelo y guía para que otras compañías a nivel provincial la implanten ya que así como “COTAVFE”, funcionan actualmente sin un diseño que encamine a mejores resultados.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional, para el Diseño Organizacional de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” de la provincia de Santa Elena.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Direccionar las actividades administrativas de la “Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero”.
- Buscar solución al problema administrativo mediante Diseño Organizacional para la “Compañía de Taxis 24 de Febrero.
- Influir el Diseño Organizacional dentro de la sociedad y generar impacto en la provincia de Santa Elena.
- Emplear métodos para ejecutar el Diseño Organizacional para la “Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero”.
- Lograr mejorar el proceso administrativo de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”.
- Obtener resultados favorables mediante la aplicación del Diseño Organizacional para la “Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero”.
- Aplicar un diseño organizacional para la “Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero”, para obtener beneficios de la misma.
- Realizar un seguimiento continuo en cada uno de los procesos de la empresa, mediante evaluaciones periódicas para lograr la eficiencia y eficacia.

## **HIPÓTESIS**

La incidencia de la estructura organizacional mejorará la gestión administrativa de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”.

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

La Operacionalización es el proceso de llevar una variable desde un nivel abstracto a un plano más concreto. La función básica es precisar al máximo el significado que se le otorga a una variable en un determinado estudio. La validez de una variable depende sistemáticamente del marco teórico que fundamenta el problema y del cual se ha desprendido, y de su relación directa con la hipótesis que la respalda.

En el proceso de operacionalización de unas variables es necesario determinar los parámetros de medición a partir de los cuales se establecerá la relación de variables enunciadas por la hipótesis. La variable independiente es la variable que antecede a una variable dependiente, la que se presenta como causa y condición de la variable dependiente, es decir son las condiciones manipuladas por el investigador a fin de producir ciertos efectos. La variable dependiente es la variable que se presenta como consecuencia de una variable antecedente. Es decir, que es el efecto producido por la variable que considera independiente, la cual es manejada por el investigador.

## **VARIABLE INDEPENDIENTE**

- Estructura Organizacional.

## **VARIABLE DEPENDIENTE**

- Gestión Administrativa de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”.

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

CUADRO N° 1: Operacionalización de la Variable Independiente

Hipótesis	Variabes	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
La incidencia de la estructura organizacional mejorará la gestión administrativa de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”.	<b>Independiente</b>  Estructura Organizacional	La estructura organizacional es un activo o un recurso valioso cuando permite ordenar, integrar, articular y conectar la acción de múltiples áreas y personas de modo que converjan para alcanzar los objetivos organizacionales complejos.  Sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.	<b>Análisis Situacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Interno</li> <li>• Análisis Externo.</li> <li>• Análisis Competitivo.</li> </ul>	¿Aplica el análisis situacional que le permita conocer los factores internos y externos de la compañía?	Guía de Entrevista
			<b>Dirección Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Estrategias</li> </ul>	¿Cuenta con una misión institucional la compañía?	Guía de Entrevista
			<b>Determinación de las necesidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al Cliente.</li> <li>• Satisfacción del cliente.</li> <li>• Proveedores.</li> </ul>	¿Cómo califica usted el servicio que ofrece la compañía?	Cuestionario
			<b>Proyección del diseño organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura Organizacional.</li> <li>• Orgánico Funcional</li> <li>• Tecnología de Información.</li> <li>• Sistemas de Control.</li> <li>• Políticas.</li> <li>• Cadena de Mando Integral.</li> <li>• Cultura Organizacional.</li> <li>• Vínculos Interorganizacionales.</li> </ul>	¿Cómo establecen las áreas de responsabilidad y autoridad?	Guía de Entrevista
			<b>Resultados de efectividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Seguimiento</li> </ul>	¿Estima usted que la responsabilidad es uno de los factores importantes para que la compañía sea eficiente?	Cuestionario

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: Maira Tigero Muñoz.

**CUADRO N° 2: Operacionalización de la Variable Dependiente**

<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos</b>
La incidencia de la estructura organizacional mejorará la gestión administrativa de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”.	<b>Dependiente</b>  Gestión administrativa de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, ubicada en la provincia de Santa Elena.	La Gestión Administrativa es un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	<b>Aspectos constitutivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos históricos</li> <li>• Estatutos</li> <li>• Reglamentos</li> </ul>	¿Cumple con los requisitos de entidad debidamente organizada ante los organismos sociales?	Guía de Entrevista
			<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Recursos Técnicos</li> <li>• Recursos Económicos</li> </ul>	¿Dispone de los recursos materiales, técnicos y tecnológicos para el desarrollo de sus funciones?	Guía de Entrevista
			<b>Proceso administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul>	¿Conoce usted el proceso administrativo que se aplica en la compañía?	Cuestionario
			<b>Servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio por segmento de despacho (radiotaxi).</li> <li>• Servicio por segmento de calle.</li> <li>• Servicio por segmento de contrato.</li> </ul>	¿Cómo califica usted el servicio que ofrecen las compañías o cooperativas de taxi?	Cuestionario
			<b>Financiamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autogestión</li> <li>• Acceso a créditos</li> <li>• Presupuestos</li> </ul>	¿Busca alternativas de mejoramiento económico interno?	Guía de Entrevista

**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

En el cantón Santa Elena, en el barrio Los Sauces, se ubica la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, que inició sus actividades el 24 de Febrero del año 2.008, es por esto que lleva el nombre del mismo; fue creada con el fin de atender la demanda de servicio de transporte, debido al crecimiento poblacional en la provincia de Santa Elena, es por esto que se requería de más unidades de taxis, en los cantones Santa Elena, La Libertad y Salinas, la demanda de los usuarios y turistas es cada día más.

La Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, agrupa en su institución a todos los choferes profesionales de la provincia de Santa Elena, dan un servicio eficiente a los turistas y a la comunidad como también desean cubrir todas las áreas sean estas rurales, urbanos, marginales, es decir brindar el transporte en taxi a todos los lugares sean estos los más lejanos.

Esta Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” inició aproximadamente con 50 socios, pero por motivos que había socios que no cumplían con sus responsabilidades, como asistir a reuniones, pago de cuotas, no contar con licencia profesional para conducir, entre otros motivos, tomaron la decisión en Asamblea General por mayoría de votos que solo se quedarían como miembros activos aquellos socios que cumplían con todos los requisitos, la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, en la actualidad se mantiene con 25 socios, datos proporcionados por la Agencia Nacional de Tránsito, tienen todos los trámites requeridos y está legalmente constituida.

Cabe indicar que estas 25 unidades son debidamente inspeccionadas para su puesta en funcionamiento siendo su objetivo principal el de prestar servicios de transporte de pasajeros en taxis dentro de la provincia de Santa Elena y ocasionalmente fuera de ella, proporcionando en sus actividades responsabilidad, puntualidad y sobretodo garantizando seguridad al usuario.

Anteriormente, cada organización se administraba desde el enfoque de la permanencia, cuya regla era la estabilidad y la forma en que ocurrían los eventos y la excepción, representaban los cambios que producían. Actualmente, se han presentado transformaciones tan esenciales, dando lugar a los cambios continuos y evitando la estabilidad; lo cual exige a las organizaciones estar preparados en cuanto a administración se refiere, una de esas formas es poseer una dirección estratégica que los encamine a mejores resultados. Con el paso del tiempo las organizaciones se han ido moldeando de acuerdo a sus requerimientos en el mercado. Se ha pasado de un diseño rígido a una organización que aprende, el mismo que está orientado a incrementar no la producción sino la capacidad para producir los resultados.

El fortalecimiento de la gestión administrativa de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” de la provincia de Santa Elena, requiere de la puesta en práctica de un diseño organizacional que permita llevar a cabo los objetivos planteados en la institución, y asumir compromisos de calidad en la prestación de su servicio. Un diseño organizacional para la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, constituye una herramienta esencial para la administración, en los recursos humanos, que debe ser elaborado con el propósito de facilitar procesos que ayuden a sustentar los esfuerzos de la compañía. El apoyo de herramientas administrativas se requiere de mucha importancia en la ejecución de un diseño organizacional por la gran necesidad que presenta dicha empresa a pesar de tener varios años funcionando carece de una organización y guía inadecuada, siendo un propósito fundamental lograr cambios necesarios para el desarrollo de la institución, de tal manera que se alcancen sus objetivos.

## **1.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Hill M., (2006) define a la estructura organizacional como “la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina”. Pág. # 230.

La estructura de la organización, al igual que cualquier plan, tiene que reflejar su ambiente, por lo tanto se dice que los antecedentes de un plan pueden ser económicos, tecnológicos, políticos, sociales o éticos; también pueden ser las de la estructura de una organización. Es así como deberán diseñarse para permitir aportes de los miembros del grupo y lograr con eficiencia sus objetivos, tomando en cuenta que ésta nunca puede ser estática; hay que considerar que no hay una estructura de organización única que funciona mejor en todas las situaciones.

La estructura organizacional debe ser diseñada de tal forma que aclare quién es el responsable de cada tarea, con determinada responsabilidad, que aclare los niveles de jerarquía y responsabilidad y que delimite el mando de cada puesto, entre otras cosas.

Hill M., (2006) afirma que “el diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada”. Pág. # 230.

El proceso organizacional consiste en diseñar o rediseñar todos los elementos que componen una organización para que ésta en conjunto con todos sus recursos pueda funcionar de forma más eficiente; lo ideal es lograr una excelencia en el desempeño. Para lograr dicha excelencia se trabaja con base en un proceso de diseño de la organización, que puede resumirse en establecer una estrategia que vaya de la mano con las exigencias del mercado; es decir mantenerla en contacto con la realidad, puesto que la estructura tiene que reflejar objetivos y planes pues de ellos se derivan las actividades.

### **1.2.1. Conceptualizaciones de Diseño Organizacional.**

El diseño organizacional es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. Stoner J., Freeman R. & Gilbert D. (2005) afirma:

Es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. (Pág. # 355)

Según Jones G. (2008), manifiesta que:

El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. La estructura y cultura organizacional son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios. (Pág. # 9)

Es un método planificado que permite adaptar la estructura física, humana y de procesos de una organización para reducir su complejidad y mejorar su desempeño. Los objetivos principales del diseño organizacional son:

- Dividir el trabajo en tareas y áreas.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos, departamentos y niveles de autoridad.

Es por esto que dentro de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, cada empleador tendrá que desarrollar tareas para evaluar su condición de conocimientos y ubicarlo en el área adecuada según su participación y su perfil académico.

También se tomará en cuenta la capacidad, aptitud y actitud para enfrentar a la empresa y para desarrollar las actividades que se les imponga para tener conocimiento de lo mucho que está preparado para desenvolver dicho papel, de esa forma puede ir escalando su puesto de trabajo y lograría elevar su categoría. La Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, es una empresa que requiere de un diseño organizacional moderno que le permita crear una estructura eficaz de servicio para satisfacción de su más exigente y numerosa clientela.

### **1.2.2. Importancia del Diseño Organizacional**

El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dichas estrategias.

Según Jones G. (2008), manifiesta que:

Debido a las crecientes presiones competitivas globales y al creciente uso de una mejor tecnología de información, el diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes de la administración. Hoy en día, como nunca antes, los gerentes buscan nuevas y mejores maneras de coordinar y motivar a sus empleados para aumentar el valor que sus organizaciones pueden crear. Existen varias razones específicas de por qué diseñar la estructura y cultura de una organización, así como cambiarlas para aumentar su efectividad, son tareas tan importantes. El diseño y cambio organizacionales tienen implicaciones esenciales en la capacidad que una empresa tenga de enfrentar contingencias, lograr la ventaja competitiva, administrar eficientemente la diversidad y aumentar su eficacia y capacidad para innovar. (Pág. # 11)

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategias, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin de lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales. A través del diseño de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

### **1.2.3. Características del Diseño Organizacional**

El diseño organizacional debe de reunir y compatibilizar cuatro características principales: diferenciación, formalización, centralización e integración. Estas características varían de empresa en empresa, por lo cual genera diseños organizacionales totalmente distintos e irrepetibles. Las características siempre interactúan entre si y son interdependientes.

#### **a.- Diferenciación:**

Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. Se puede presentar de la siguiente forma:

- Horizontal: Departamentos y divisiones, mediante la departamentalización.
- Vertical: En niveles jerárquicos (creación de escalones de autoridad).

Entre más variedad de clientes, consumidores, productos, servicios, mayor será la diferenciación en la empresa. Así mismo entre mayor sea la diferenciación mayor será la heterogeneidad de la organización, al tener mayor número de departamentos y jerarquías. Esta característica es la responsable de la complejidad organizacional, pues muchos niveles jerárquicos y departamentos diferentes exigen esquemas de integración y enlace para coordinar el funcionamiento y obtener la armonía en la totalidad, esto acarrea costos para la organización.

#### **b. Formalización:**

Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que indican cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. Esta característica se define como el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa.

Cuanto mayor sea la formalización, mayor es la existencia de normas de conductas, rutinas y procedimientos, formularios y documentos, con el fin de comprobar las actividades, métodos y procesos rígidos para acatar la legislación vigente. Cuanto mayor sea la formalización, más burocrática, mecanista, cerrada y rutinaria se torna la empresa. Se puede realizar mediante: el cargo (descripción del trabajo) el flujo de trabajo (instrucciones y procedimientos sobre como detallar las tareas. Las reglas y los reglamentos (reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles).

El objetivo de la formalización, es la reducción de la variable humana, imponer rigidez y obediencia y elimina la libertad personal, asegurando que los procesos se lleven a cabo con lo previsto. Actualmente las empresas prefieren orientarse hacia la confianza en las personas y la participación activa en la misma.

### **c. Centralización:**

La centralización se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones, es centrar la toma de decisiones en la cima de la organización. La cúpula de la empresa es quien toma las decisiones. Cuan mayor sea la centralización más autoridad se asigna al nivel más alto de la jerarquía. En el caso de la descentralización, cuando mayor sea la descentralización más autoridad se delega y distribuye a niveles inferiores. Esto permite la ejecución de las tareas sea más apropiada a las características y necesidades del cliente.

Para la descentralización se exige 3 condiciones:

- Todas las personas involucradas deben de tener un conocimiento claro de la misión y estrategias de la empresa.
- Capacitación profesional de las personas para que aprendan a diagnosticar las situaciones y tomar correctamente las decisiones y adaptarlas a los objetivos de la empresa.

- Motivación personal para involucrarse conscientemente en los objetivos organizacionales y esforzarse con determinación para lograrlos.

La centralización provoca la pérdida de talento, la capacidad profesional y la motivación de las personas y el recurso más importante la inteligencia humana. Actualmente la descentralización es el camino más indicado en la empresa moderna.

El diseño organizacional es un proceso de mucha utilidad para los gerentes pues son los encargados de la toma de decisiones para elegir la adecuada estructura organizacional, por tal motivo tienen que preocuparse de dos sentidos al mismo tiempo, tanto dentro de la organización como fuera de ella, ya que la Compañía necesita realizar análisis interno y externo, es decir el análisis FODA para poder mejorar las estrategias.

#### **1.2.4. Ventajas del Diseño Organizacional**

Según Chiavenato I. (2006), afirma que:

El diseño organizacional constituye el medio como la empresa pretende estructurarse y comportarse para alcanzar sus objetivos. Refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento. Constituye una de las prioridades de la administración y sirve como estructura básica, como conjunto de mecanismos de operación, de decisión, de coordinación. (Pág. # 229)

El diseño organizacional es una herramienta muy importante dentro de la compañía, aporta muchos beneficios para el desarrollo de una empresa, en este caso para la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, que es una compañía de transporte de pasajeros, en busca de desarrollo, tales como:

- Mejora relación entre clientes y organización.
- Reconoce al personal como tema primordial.

- Fomenta el liderazgo y formación de líderes.
- La organización gana flexibilidad y/o rigidez.
- Analiza y reconoce fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Promueve compromiso y productividad del equipo de trabajo.
- Focalizar la empresa en su estrategia de negocios.
- Tener un buen desempeño de las funciones laborales.
- Mejorar la calidad y reducir los tiempos de realización y revisión de procesos, sub-procesos y actividades.
- Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos con procesos más expeditos y controlados.
- Integrar multidisciplinas para producir soluciones integrales de negocio.
- Utilizar el conocimiento adquirido, tratando de reinventar lo menos posible.

La aplicación del diseño organizacional para la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, potenciará la gestión administrativa en general, logrando la satisfacción de los clientes de la Compañía.

Además permite realizar un análisis interno y externo (matriz FODA), incluso se logrará realizar un análisis competitivo que ayudará a mejorar constantemente ante otras Compañías de Taxis que brinden los mismos servicios con la aplicación de estrategias que permitan lograr el desarrollo.

### **1.2.5. Modelos de Diseño Organizacional**

La elaboración del diseño organizacional de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, se realizará analizando dos modelos de diseño organizacional, tales como Ailed Labrada Sosa (2012) y Richard Daft (2011).

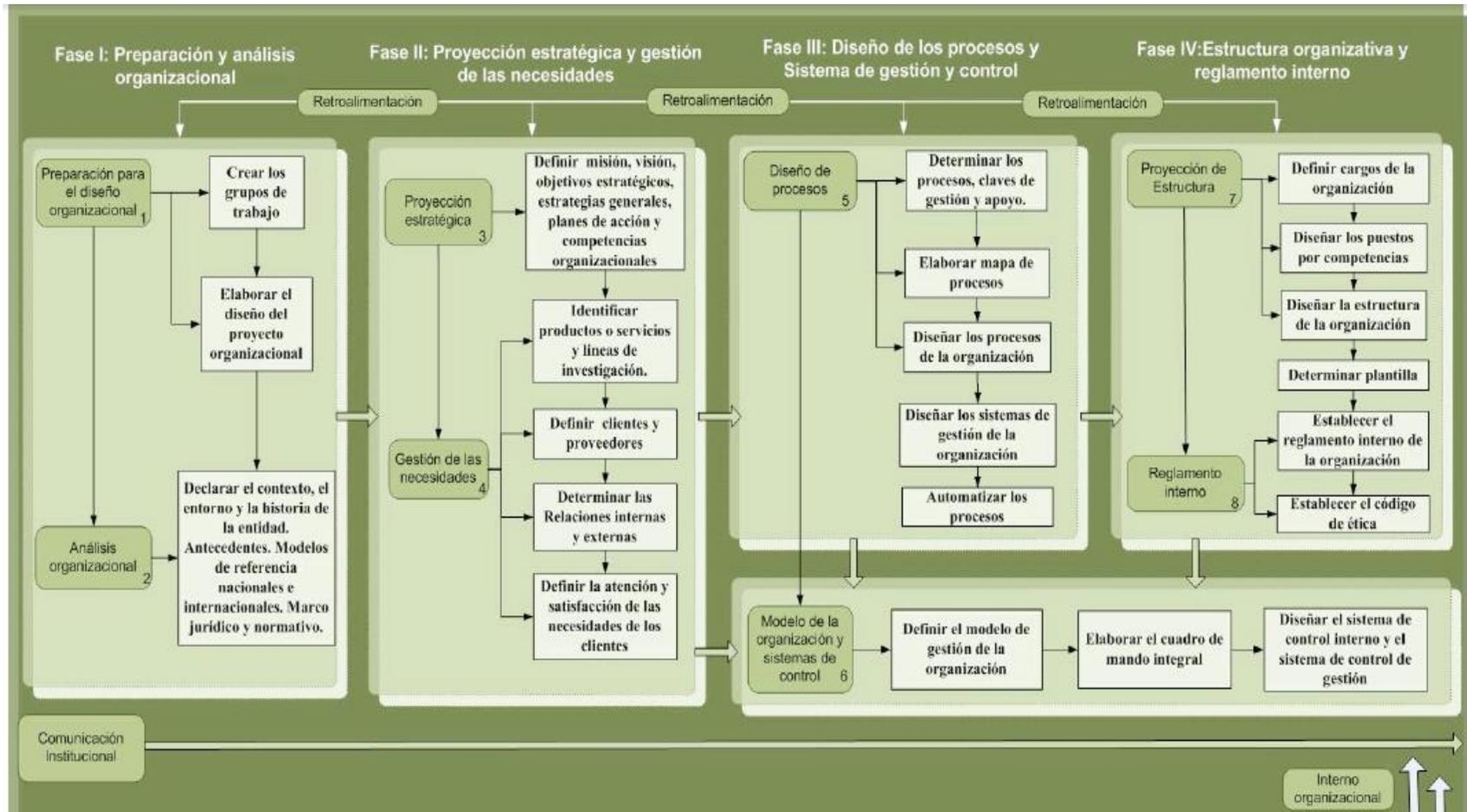
#### **1.2.5.1. Modelo de Diseño Organizacional por Ailed Labrada Sosa.**

El modelo de diseño organizacional que se muestra en la figura N° 1, responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información.

Es una solución para centros de investigación tecnológica, que permite obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles. También permite obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente; el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí. Otros resultados son el diseño de los sistemas de gestión, el modelo de la organización, el sistema de control de gestión (con el cuadro de mando integral y el control de riesgos), la estructura organizativa, la plantilla de personal, el reglamento interno y el código de ética, en el marco del estricto cumplimiento de las regulaciones legales.

La figura N° 1, muestra el modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa, con sus cuatro fases: preparación y análisis organizacional; proyección estratégica y gestión de las necesidades; diseño de los procesos y sistemas de gestión y control, así como la estructura organizativa y el reglamento interno, las cuales a su vez están integradas por varias etapas que también se exponen.

**FIGURA N° 1: Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa**



**Fuente:** Labrada Sosa Ailed (2012) "Modelo de un diseño organizacional"  
**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

### **1.2.5.2. Modelo de Diseño Organizacional por Richard Daft.**

En su libro teoría y diseño organizacional (2011), 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.

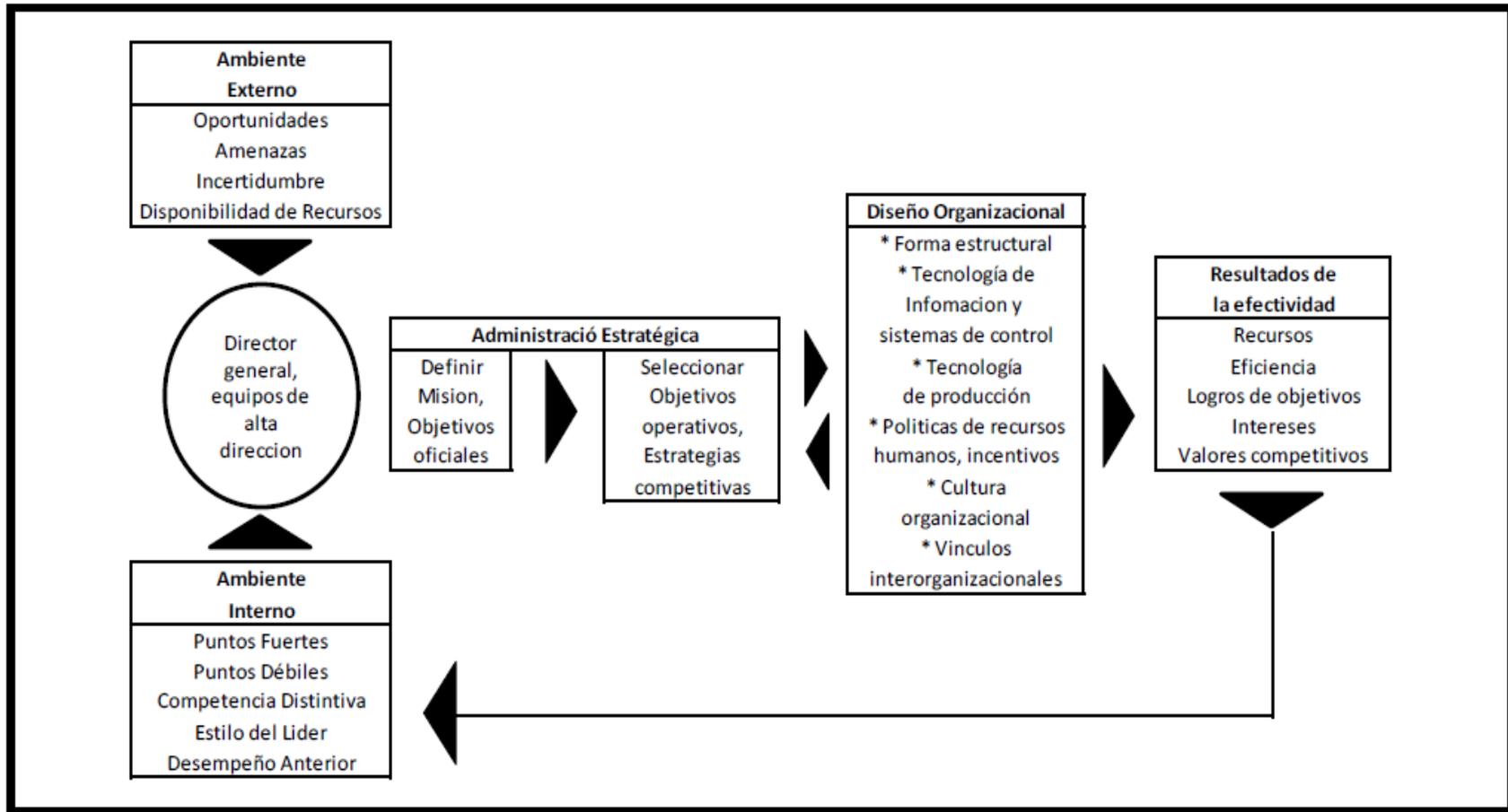
Dentro del ambiente externo analiza oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, en el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, desempeño, etc. En la administración estratégica se definen la misión, visión objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas.

Al hablar del diseño organizacional se refiere a sus componentes como la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos interorganizacionales.

Dentro de los resultados de efectividad, ya se mencionan los logros de objetivos, recursos, eficiencia y valores competitivos. De esta manera si algo falla se realiza una retroalimentación.

En la figura N° 2, se muestra cómo los gerentes evalúan la efectividad de los esfuerzos organizacionales, es decir, el grado en que la organización cumple con sus metas. Esta figura refleja las formas más populares de determinar el desempeño, aquí es importante observar que las mediciones del desempeño retroalimentan al entorno interno, de modo que la alta gerencia evalúa el desempeño anterior de la organización para así establecer nuevas metas y la dirección estratégica a futuro. El rol de los altos directivos es importante porque los gerentes pueden interpretar el entorno de forma diferente y preparar distintas metas.

**FIGURA N° 2:** Modelo de Diseño Organizacional Richard Daft



**Fuente:** Richard Daft. "Teoría y Diseño Organizacional".  
**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

## 1.2.6. Componentes del Diseño Organizacional

### 1.2.6.1. Análisis Situacional

#### a. Análisis Interno

El cuadro N° 3, proporciona un resumen útil del análisis interno, el propósito del análisis interno es apoyar el proceso de toma de decisiones determinando: si los objetivos y estrategias de la empresa son viables y si el diseño organizativo debe modificarse para que se adapte a la estrategia de la empresa.

**CUADRO N° 3:** Realización de un Análisis Interno

<b>Aspecto de la Empresa</b>	<b>Análisis de las condiciones actuales</b>	<b>Análisis de las condiciones futuras</b>
<b>Estructura</b>	¿Cuál es la estructura actual de la empresa, incluyendo actividades, divisiones, descentralización, eficiencia y delegación de autoridad?	¿Cómo debería cambiar la estructura de la empresa para poder aplicar sus estrategias y alcanzar sus objetivos?
<b>Rendimiento</b>	¿Cuál es el rendimiento de la empresa con respecto a las referencias sectoriales y financieras?	¿Cómo se puede mantener o mejorar el rendimiento de la empresa? ¿Qué nuevas medidas de rendimiento deberían aplicarse?
<b>Habilidades</b>	¿Cuáles son los actuales activos tangibles e intangibles de la empresa? ¿Cuáles son sus habilidades exclusivas en tecnologías productivas y procesos operativos?	¿Cómo coinciden las habilidades de la empresa con las oportunidades y limitaciones del mercado? ¿Se pueden aplicar para aprovechar las oportunidades del mercado? ¿Qué nuevas habilidades se deberían desarrollar?
<b>Incentivos</b>	¿Cuáles son los mecanismos de incentivos de la empresa? ¿Qué tipos de rendimientos son recompensados con los incentivos de la empresa?	¿Qué clase de indicadores de rendimiento se emplean como base para los incentivos de la empresa? ¿Cómo deberían cambiarse los incentivos para que los empleados aplicaran las estrategias de la empresa?

Fuente: MBA Colección

Elaborado por: Maira Tigrero Muñoz.

El análisis interno examina la estructura organizativa de la empresa, su rendimiento, sus habilidades y recursos, donde la estructura se refiere a sus límites, divisiones, niveles de mando, prácticas directivas e incentivos.

El rendimiento de la empresa se evalúa en términos del valor total de la empresa, pero el equipo directivo busca maximizar. Las habilidades de la empresa incluyen las capacidades y competencias de sus empleados cuando trabajan conjuntamente para alcanzar los objetivos marcados. Los recursos de la empresa engloban activos tangibles como planta y equipamiento, inventarios y cuentas a cobrar.

Para recopilar toda la información sobre el problema de la compañía se utilizará varias técnicas de investigación, utilizando entrevistas al gerente y encuestas al personal administrativo, socios, de la empresa, además a los usuarios que usan este medio de transporte.

De esta manera también se analizará en forma más específica las funciones en cada área o departamento para ir determinando la organización de la empresa.

#### **b. Análisis Externo.**

La organización, no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea, así que el análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización, institución o empresa.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la compañía. Estos pueden ser: de carácter político, legal, económico, social, tecnológico, entre otros.

- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. O sea, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena oportunidad que el colectivo podría aprovechar ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representan amenazas para la organización y que pueden hacer más graves sus problemas.

El análisis externo se basa en realizar estudios de escenarios de evolución, estudios de evolución de mercados, estudios comparativos de productos/servicios de la competencia, etc., con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras. Se sirve de información suministrada por otras herramientas de innovación que van recopilando información en el día a día como, por ejemplo, la vigilancia tecnológica.

### **c. Análisis Competitivo.**

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. Aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor.

El análisis competitivo consta de cuatro etapas:

- **Definir el mercado objetivo.** En este paso se establecen los límites de interés para el mercado de un producto y se identifican los segmentos objetivos específicos dentro de dichos límites.
- **Identificar los competidores directos.** Los competidores directos son aquellos que con mayor probabilidad nos quitaran a nuestros clientes (o la fuente de nuevos clientes) por cuanto sirven al mismo mercado objetivo.

- **Examinar las fuerzas competitivas del mercado.** La naturaleza e intensidad de la competencia y la dinámica competitiva están influenciadas por las fuerzas del mercado.
- **Evaluar la ventaja competitiva.** Finalmente, los gerentes deben tener una visión de las ventajas relativas que posee cada competidor. Esto lleva a examinar tanto las posiciones de ventaja logradas (desde la perspectiva del cliente) como las capacidades y los recursos que constituyen las fuentes de ventaja.

Cuando hablamos de **análisis competitivo** nos estamos refiriendo a como relacionamos a la empresa con su entorno. Este análisis permitirá identificar las fortalezas y las debilidades de la empresa, como también las oportunidades y las amenazas del entorno.

Con el **análisis competitivo** se procederá al desarrollo de la estrategia de la compañía, en donde será importante conocer:

- Las actividades que realice el competidor, ya sean éxitos o fracasos.
- Cómo responde el competidor antes los posibles cambios que realice la empresa.
- Cómo reaccionan los competidores ante los posibles cambios del entorno.

Recordemos que la competencia se forma por las empresas que actúan en el mismo mercado y que realizan la misma función, independientemente de la tecnología empleada. El competidor directo de la compañía de taxis no es la empresa que ofrece un servicio similar al de la compañía en estudio, sino el que satisface las necesidades de los consumidores que nosotros no podemos realizar. El análisis competitivo permite conocer en qué lugar se encuentra la empresa, a dónde se quiere llegar, y cómo se va a llegar a ese lugar.

### **1.2.6.2. Dirección Estratégica**

#### **a. Misión**

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la o las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

Según Chiavenato I. & Sapiro A. (2011), manifiestan que:

La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta ¿Cuál es el negocio de la organización? se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. (Pág. # 73)

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Con la misión conocemos el negocio al que se dedica la compañía en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

#### **b. Visión**

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Según Chiavenato I. & Sapiro A. (2011), manifiestan que:

Visión significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios. (Pág. # 77)

La visión se realiza formulando una imagen ideal de la compañía y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

### **c. Objetivos**

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar. Según Chiavenato I. & Sapiro A. (2011), manifiestan que:

El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende obtener. Cuando alcanza un objetivo, este deja de ser el resultado esperado y la organización lo asimila como algo real y presente. Se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado. En ese sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible, es un estado que se procura y no un estado que se posee. (Pág. # 83)

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la compañía. Los objetivos específicos son los resultados y beneficios cuantificables esperados cuando se lleva a cabo una estrategia. Responden a la pregunta: ¿Qué va a lograr cada Estrategia?

Deben cumplir los siguientes requisitos:

- Medibles, que permitan su seguimiento y evaluación.
- Apropriados, a los problemas, objetivos generales y estrategias.
- Temporales, con un período de tiempo específico para alcanzarlos.

- Específicos, para evitar diferentes interpretaciones.
- Realistas, es decir, alcanzables, con sentido, desafiantes.

Para cada objetivo específico se seleccionarán actividades, así mismo un plan de trabajo que detalla las actividades y la división de responsabilidades para las mismas durante el año de trabajo.

#### **d. Estrategias**

En la actualidad, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: la estrategia.

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que la organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

Según Hersey P. Blanchard K. & Johnson D. (2008), manifiestan que:

La visión y la misión solas no bastan para llegar al desempeño máximo. Hay que tomar decisiones acerca de cómo lograrlo; en otras palabras se trata de elecciones estratégicas. Quienes van a ponerlas en práctica tienen que interpretarlas, y muchos autores concuerdan en que la cultura organizacional influye en la interpretación. (Pág. # 548)

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución.

Es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

### **1.2.6.3. Determinación de las necesidades**

#### **a. Atención al cliente**

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Servicio al cliente es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los clientes internos, diversas áreas de nuestra propia empresa

Para una buena estrategia de servicio al cliente es necesario que se involucre la compañía, el liderazgo de la alta gerencia, la satisfacción, productividad y lealtad de los empleados, y conocer el valor del servicio.

A continuación los diez mandamientos de la atención al cliente:

1. El cliente por encima de todo.
2. Es preciso hacer todo lo posible para satisfacer al cliente.
3. La empresa debe cumplir todo lo que prometa y nunca mentir.
4. Una sola forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.
5. Las personas que tienen contacto directo con los clientes marcan la diferencia.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo.

7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.
8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.
9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar: la competencia no da tregua.
10. Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente.

#### **b. Satisfacción de los clientes**

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta.

Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

#### **c. Proveedores**

Proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin. Son proveedores aquellos que proveen o abastecen, o sea que entregan bienes o servicios a otros.

**Base para desarrollo de proveedores:** los proveedores que posea una empresa determinarán en gran medida el éxito de ésta. El contar con buenos proveedores no sólo significa contar con insumos de calidad y, por tanto, poder ofrecer productos de calidad, sino también la posibilidad de tener bajos costos.

**Precio:** siempre debemos procurar proveedores con precios razonables, que sean acordes a la calidad del servicio que ofrecen, y a los precios promedio del mercado.

**Calidad:** la calidad es otro de los principales criterios a tomar en cuenta al momento de evaluar un proveedor. Debemos procurar proveedores que ofrezcan insumos, servicios de muy buena calidad.

**Pago:** en el criterio del pago evaluamos las formas de pago que ofrece el proveedor, por ejemplo, si ofrece la posibilidad de hacer pagos vía transferencia bancaria.

#### **1.2.6.4. Proyección del diseño organizacional**

##### **a. Estructura Organizacional.**

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. Según Amaru A. (2008), manifiesta que:

Aun cuando las funciones sean las mismas en todas las empresas, la forma específica de dividir el trabajo varía de una empresa a otra. Es probable que cada departamento sea responsable de toda una función, un grupo de tareas, un tipo de cliente, un producto o un área geográfica. Al diseño de la estructura organizacional se le llama organigrama. (Pág. # 78)

Existen tres componentes claves en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación, y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos.

La estructura organizacional es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

#### **b. Orgánico Funcional.**

El orgánico funcional tiene por objeto delimitar áreas, tal como fueron establecidas, de ésta manera las tareas se cumplen a cabalidad. En este segmento se hace la respectiva conceptualización de cada uno de los cargos y las funciones que dicho puesto amerita.

Prácticamente se trata que las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización o conocimiento que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta.

### **c. Tecnología de Información.**

Según Slocum H. (2009), manifiesta que:

La tecnología de la información comprende redes de computadoras, mecanismos a control remoto, la tecnología de la información está teniendo una influencia radical en los empleados individuales, equipos y organizaciones. (Pág. # 407)

Por ejemplo, los expertos que han estudiado su impacto en las organizaciones, han hecho notar que la tecnología de la información:

- Cambia casi todo lo que se refiere a una compañía: su estructura, sus productos, sus mercados y sus procesos;
- Democratiza una compañía, porque los empleados tienen más información y pueden hablar con cualquier persona de la empresa;
- Permite que las compañías unifiquen sus operaciones globales y trabajen días de 24 horas.

### **d. Sistemas de Control.**

Un sistema de control es un tipo de sistema que se caracteriza por la presencia de una serie de elementos que permiten influir en el funcionamiento del sistema. La finalidad de un sistema de control es conseguir, mediante la manipulación de las variables de control, de modo que estas alcancen unos valores prefijados (consigna). Según Daft R. (2011) manifiesta que:

Los sistemas de control administrativo se definen ampliamente como las rutinas formales, los reportes y los procedimientos que utilizan la información para mantener o alterar los patrones en las actividades organizacionales. Estos sistemas de control de la retroalimentación incluyen las actividades basadas en la información formalizada para la planeación, la evaluación del desempeño, la asignación de recursos y las recompensas de los empleados. (Pág. # 500)

El sistema de control de gestión está formado por diferentes elementos que todos ellos unidos permiten conocer si la organización tiene una situación económica y financiera adecuada, nuestra experiencia nos permite mediante una metodología propia realizar un análisis y diagnóstico del sistema de control de gestión para conocer su estado y crear o mejorar los diferentes elementos si es necesario.

**CUADRO N° 4:** Sistema de control administrativo

<b>Subsistema</b>	<b>Contenido y frecuencia</b>
<b>Presupuesto, reportes financieros.</b>	Financiero, gastos de recursos, pérdidas y ganancias.
<b>Reportes estadísticos.</b>	Erogaciones no financieras; semanales o mensuales, a menudo basado en computadora.
<b>Sistemas de recompensas.</b>	Evaluación de los gerentes basada en las metas y el desempeño del departamento, establecer recompensas; anual.
<b>Sistemas de control de calidad.</b>	Participación, pautas de benchmarking.

**Fuente:** Basada en Richard L. Daft y Norman B. Macintosh.  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz

Dentro de la estructura de la organización existen unidades departamentales cuyas funciones son básicamente las de recoger, clasificar, ordenar, computar y presentar información. Estas unidades son departamentos de servicios auxiliares de los departamentos productivos de la organización.

El control administrativo es el proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos sean obtenidos y usados eficientemente en función de los objetivos planeados por la organización.

#### **e. Políticas.**

Las políticas forman parte de los planes y se los considera como aquellos principios que guían la acción y el pensamiento en la toma de decisiones, permiten usar la iniciativa y la libertad de criterio, dependiendo de la capacidad del gerente. Koontz H. & Weihrich H. (2008), manifiestan que:

En las políticas se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que esta sea consistente y contribuya a un objetivo. Las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas. (Pág. # 131)

Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan al pensamiento de los administradores en la toma de decisiones, el propósito es evitar que no rebasen las decisiones, en sí las políticas corresponden a la discrecionalidad. Tener definidas políticas adecuadas es esencial para el buen funcionamiento de las organizaciones, ya sea tanto porque alinea y marca las “reglas del juego” para todos sus directivos y empleados, en conclusión las políticas son una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir.

#### **f. Cadena de Mando Integral.**

Una cadena de mando es una jerarquía de mando con múltiples niveles de responsabilidad. Según Robbins S. (2005), manifiesta que:

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: -¿A quién acudo si tengo un problema? o ¿Ante quién soy responsable?  
Por último, el principio de unidad de mando ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad, este principio afirma que una persona debe informar solo a un gerente. (Pág. # 237).

Esto puede ser diferentes departamentos de una empresa, donde cada departamento es responsable ante los más altos en la cadena, y donde los de arriba tienen que rendir cuentas a los jefes que están aún más altos en la empresa.

#### **g. Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional es una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Según Slocum H. (2009), manifiesta que “la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo”. Pág. # 359.

La cultura organizacional incluye:

- Formas rutinarias de comunicarse, como rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común;
- Las normas que comparten individuos y equipos de toda la organización;
- Los valores dominantes que mantiene la organización, como la “calidad del producto” o el “liderazgo en precios”;
- Las reglas del juego para llevarse bien en la organización o los “trucos” que el recién llegado tiene que aprender para convertirse en un integrante aceptado;
- El sentimiento o clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con clientes, proveedores y otras instancias externas.

La cultura organizacional es fundamental para los empleados, tiene un gran impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores de una compañía, por lo cual, en momentos de crisis como los de los últimos años, en los que la cultura organizacional se ha visto afectada por los despidos y el empeoramiento de las condiciones de los empleados, lo que debe hacerse es, precisamente, fortalecer la cultura para mejorar el rendimiento y enfrentar mejor la crisis.

#### **h. Vínculos Interorganizacionales**

Como respuesta a la necesidad de recursos, las organizaciones intentan mantener un balance entre los vínculos con otras organizaciones y su propia independencia. Las organizaciones mantienen este equilibrio a través de intentos por modificar, manipular o controlar otras organizaciones.

Para sobrevivir, la organización focal se intenta relacionar y cambiar o controlar los elementos en el entorno. Se pueden adoptar estrategias para administrar recursos en el entorno como los vínculos inter-organizacionales:

#### **Establecimiento de vínculos inter-organizacionales:**

Blog Víctor (2009) nos indica que “las compañías utilizan la propiedad para establecer vínculos cuando compran una parte o el control de un interés en otra compañía. Esto le da a la compañía acceso a la tecnología, productos, o a recursos que no posee en ese momento”. Pág. # 2.

**Alianzas estratégicas formales.** Cuando existe un alto nivel de complementariedad entre las líneas de negocios, las posiciones geográficas, o las habilidades de dos compañías, muchas veces las empresas siguen la ruta de una alianza estratégica en lugar de la propiedad a través de una fusión o adquisición.

### 1.2.6.5. Resultados de efectividad

Sobre el resultado de efectividad Lusthaus C. (2006) indica que:

El punto de partida para evaluar el desempeño de una organización es su efectividad y la eficiencia. Cada organización tiene un cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones de recursos. (Pág. # 123)

Cuando los resultados de una organización se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es la eficiencia. Más específicamente, definimos la eficiencia como la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas.

#### a. Eficiencia

Da Silva R (2005), define “la **eficiencia** significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada”. Pág. # 20.

Eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

La eficiencia es la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente. La eficiencia se la puede definir como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto o en una empresa en este caso en la compañía de taxis y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo.

## **b. Evaluación**

La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.

La evaluación consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que habías establecido hacer, lo que has conseguido y cómo lo has conseguido.

Puede ser formativa: tiene lugar durante la vida de un proyecto u organización con la intención de mejorar la estrategia o el modo de funcionar del proyecto y organización.

La evaluación es un ejercicio selectivo que intenta evaluar de manera sistemática y objetiva los progresos hacia un efecto y su realización. La evaluación no es un acontecimiento aislado, sino un ejercicio que implica análisis de alcance y profundidad diferentes, que se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje durante el proceso de conseguir un determinado efecto.

## **c. Seguimiento**

El seguimiento puede definirse como una función continua cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales involucrados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en el logro de resultados.

El seguimiento y la evaluación ayudan a mejorar el desempeño y a conseguir resultados. Dicho de manera más precisa, el objetivo general del seguimiento y la evaluación es la medición y análisis del desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desempeño.

### **1.3. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA TAXIS “24 DE FEBRERO”**

Los teóricos de la administración definen la gestión como un proceso en el que una o más personas emprenden para coordinar el desempeño laboral de otras personas a fin de lograr resultados de alta calidad, lo que establece una diferencia de lo que sería una simple administración.

La gestión administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo, alude a aquellos elementos relacionados con la planificación, la organización, dirección y control y otros factores que aseguren la máxima prosperidad del grupo que está siendo gestionado.

#### **1.3.1. Aspectos Constitutivos**

##### **a. Constitución de la Compañía COTAVFE.**

Según documentos de archivos gerenciales, la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” del cantón Santa Elena fue constituida legalmente según escritura pública otorgada ante el notario trigésimo del cantón Guayaquil , el 18 de octubre del 2011, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante resolución SC.IJ.DJC.G.11 N° 6955.

##### **Permiso de Operación.**

Dentro del servicio de transporte en taxis se debe precautelar la seguridad y comodidad de los usuarios para lo cual la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, define y exige ciertos requisitos que deben ser cumplidos por los vehículos para ser calificados.

Para el servicio de transporte público de pasajeros en taxis se autoriza única y exclusivamente automóviles tipo sedan de cuatro puertas laterales, con capacidad mínima para cuatro y máxima para cinco personas, incluido el chofer. Los vehículos deben estar pintados de color amarillo de acuerdo al diseño de la compañía, llevar en las puertas laterales delanteras visiblemente, el adhesivo conferido por la Compañía “24 de Febrero”.

**Art. 76.-** El contrato de operación para la prestación de servicios de transporte público de personas o bienes, es el título habilitante mediante el cual el estado entrega a una persona jurídica que cumpla los requisitos legales, la facultad de establecer y prestar los servicios a los cuales se refiere la ley; así como para el uso de rutas, frecuencias y vías públicas.

El contrato de operación de servicio del transporte público se sujetará al procedimiento especial establecido en el reglamento.

#### **b. Estatutos**

Puede referirse a una variedad de clases de estatutos cuyo rasgo común es que regulan las relaciones de ciertas personas que tienen en común la pertenencia a un territorio o sociedad. Por lo general, los estatutos son una forma de derecho propio.

#### **De los socios**

Todos los socios de la Compañía de Taxis “COTAVFE”, se sujetan de estricta manera al fiel y cabal cumplimiento de las disposiciones de este reglamento, el mismo que debe ser conocido por todos los asociados de la entidad, no obstante lo cual su desconocimiento no podrá ser alegado de ninguna manera, como excusa por cualquiera de los cooperados.

## **Título segundo: de los socios**

### **Capítulo primero del ingreso**

#### **Adquisición de la calidad de socio**

Son socios de la compañía, quienes tuvieren esta calidad a la aprobación del presente estatuto sustitutivo y consten en el acuerdo ministerial que lo aprueba, además de quienes fueren admitidos con posterioridad, previo el cumplimiento de los siguientes requisitos:

a.- Ser chofer profesional y propietario de un vehículo de las especificaciones y modelo que señale el consejo de administración.

b.- Ser aceptado por el consejo de administración, momento en el cual, adquiere los derechos y obligaciones inherentes a la calidad de socio, sin perjuicio de su posterior registro ante los organismos de control estatal, que será de responsabilidad del gerente;

c.- Suscribir y pagar los certificados de aportación y las cuotas reembolsables que, por ingreso, gastos administrativos y registro serán determinadas periódicamente por el consejo de administración.

## **Título tercero**

### **Organización y administración internas**

#### **Órganos internos**

**ART. 19.-** La organización interna administrativa y de control con que la compañía desarrollará sus actividades, estará integrada en la siguiente forma:

- Asamblea General    - Consejo de Administración    - Consejo de Vigilancia.
- Gerencia    - Comisión de Educación    - Comisión de Asistencia Social

## **Sanciones**

El incumplimiento de las obligaciones por parte de los socios, será sancionado por el presidente, el consejo de administración o la asamblea general, con amonestación, multa, suspensión, exclusión o expulsión, según la gravedad de la infracción, de conformidad con la escala y procedimiento señalados en el reglamento interno, en el que se consagrarán el derecho a la defensa y a la aprobación.

### **c. Reglamentos.**

El reglamento interno son las disposiciones normativas obligatorias entre trabajadores y patronos vinculados por un contrato individual que regulan el papel de las partes, sobre todo de los trabajadores durante el desarrollo del contrato de trabajo. El reglamento interno de la Compañía de Transporte de Taxis está escrito en los siguientes artículos:

**Art. 1.** La Compañía “COTAVFE”, fundada el 24 de Febrero del 2.008, como una entidad de derecho privado, regula y emanada por las disposiciones de la Superintendencia de Compañía, estatutos y reglamentos interno de accionistas.

**Art. 2.** Este reglamento interno tiene como principal al objetivo el hacer cumplir todos los lineamientos de la compañía y resoluciones de la asamblea general de accionistas y metas señaladas en el plan de trabajo que se presenta en la administración para la proyección de desarrollo de la compañía.

**Art. 3.** El directorio es el organismo encargado de elaborar y exponer el reglamento interno de choferes y paradas el mismo que es presentado a la Asamblea General de los Accionistas deberá ser discutido y aprobado por mayoría de votos entrará en vigencia inmediatamente.

#### **Art 4. Objetivos específicos del reglamento interno de la compañía:**

- a) Mantener el bienestar socioeconómico del accionista en el momento que sea necesario.
- b) Procurar el desarrollo de la compañía en todo ámbito.

En los reglamentos que tienen el transporte terrestre y específicamente las compañías de taxis destacan el concepto de su servicio que es de prestar a terceras personas a cambio de una contraprestación económica y que además en el art. 5 nos expresa que se debe capacitar y actualizarse no solo la compañía en su gestión y si no también sus choferes para tener una mejor eficiencia en sus actividades.

#### **1.3.2. Recursos**

##### **a. Recursos Humanos.**

Amaru A. (2008), define como:

La función de recursos humanos, o gestión de personas, tiene por objetivo encontrar, atraer y retener a la gente que la empresa necesita. Ésta involucra actividades que comienzan antes de que la persona sea contratada por la compañía y continúan incluso después de que el empleado ya no tiene relación con ella. (Pág. # 77)

Según Jones G. (2008), manifiesta que: “los recursos humanos son los activos más importantes de una organización. Al final las competencias distintivas de una empresa radican en las habilidades y capacidades de sus empleados”. Pág. # 270. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial.

## **b. Recursos Técnicos**

Según Sallenave J. (2006), manifiesta que: “los recursos técnicos son los que se utilizan para realizar un trabajo en específico con una técnica que lo caracteriza. (Pág. # 80)

Son aquellas estrategias o métodos que se utilizaran para realizar cualquier acción o actividad. Los recursos técnicos también están relacionados con la parte física para la implementación de las actividades. Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, Pueden ser:

- Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
- Fórmulas, patentes, marcas, etc.

## **c. Recursos Económicos**

Según Sallenave J. (2006), manifiesta que:

Recursos económicos pueden ser cualquier cosa que satisfaga las necesidades humanas, de manera directa o indirectamente. Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios. Recursos financieros que el gobierno obtiene para cubrir un déficit presupuestario”. (Pág. # 70)

Es un recurso que permite obtener algo que se pretende. Considerando el criterio del autor se puede decir que los recursos económicos son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso productivo a la actividad comercial de una empresa.

Los recursos económicos son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso **productivo** o la actividad comercial de una empresa.

Estos recursos, por lo tanto, son necesarios para el desarrollo de las operaciones económicas, comerciales o industriales.

Acceder a un recurso económico implica una inversión de dinero: lo importante para que la empresa sea rentable es que dicha inversión pueda ser recuperada con la utilización o la explotación del recurso.

### **1.3.3. Proceso Administrativo.**

#### **a. Planeación**

Es el proceso básico para seleccionar las metas y determinar la manera de conseguirlas.

Es la primera etapa del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.

Robbins S. & Decenzo D. (2005), define como:

Planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Incluye definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades. (Pág. # 6)

Determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa.

La necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social en un medio que constantemente está experimentando, cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales.

## **b. Dirección**

La dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa.

Robbins S. & Decenzo D. (2005), define como:

Dirigir es otro componente de la administración. Los gerentes están dirigiendo cuando motivan a los empleados, coordinan las actividades de otros, eligen el canal más eficaz de comunicación y resuelven conflictos entre los miembros. Incluye motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos que se presenten”. (Pág. # 7)

En esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección.

## **c. Control**

Aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Es la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Según Robbins S. & Decenzo D. (2005), manifiesta que:

Controlar es la última actividad de los gerentes. Después de que se han establecido las metas, se han formulado los planes, se ha definido el orden de la estructura y se ha contratado, capacitado y motivado al personal, aún falta algo: un gerente que se asegure de que las cosas marchan como es debido y que vigile el desempeño de la organización. Tendrá que comparar el desempeño real con las metas establecidas con anterioridad. El proceso de vigilar el desempeño, compararlo con las metas y corregir todas las desviaciones sustantivas. (Pág. # 7)

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

#### **1.3.4. Servicios**

Según Daft R. (2011), manifiesta que:

Mientras que las organizaciones de manufactura logran su propósito principal mediante la fabricación de productos, las organizaciones de servicios logran su propósito principal mediante la generación y prestación de servicios. (Pág. # 267)

En cambio Tschohl J. (2005), define como:

Servicio es vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir personal, las relaciones entre los empleados la correspondencia, la facturación, la publicidad, las relaciones públicas. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa existe un elemento de servicio, ya que en última instancia, todas ellas repercutirán en el nivel de calidad real en los productos comprados por los clientes. (Pág.# 8)

Implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer de nuevo negocios con ella.

## **Calidad del servicio.**

Las funciones de la calidad del servicio son:

- Retener a los clientes.
- Desarrollar nuevas carteras de clientes.

Expresado en términos de actitudes, servicio es:

- Preocupación y consideración por los demás.
- Cortesía
- Confiabilidad

Un taxi es un medio de transporte público que permite desplazamientos rápidos, confortables y directos principalmente en áreas urbanas. El usuario paga una tarifa al conductor a cambio del servicio de transporte prestado.

**Taxi de servicio convencional.**- Consiste en el traslado de personas desde un lugar a otro dentro del área urbana autorizada para su operación, en vehículos automotores de color amarillo, equipados para el transporte de personas, con capacidad de hasta 5 pasajeros incluido el conductor.

La demanda es servida por la combinación de servicios prestados a través de los tres segmentos: despacho, calle y contrato. Sin embargo, los segmentos por despacho y en la calle son los predominantes.

- a) Por el segmento de despacho (radio taxi):** solicitado por teléfono u otro medio, a una central, presta el servicio puerta a puerta, en zonas donde conseguir un taxi en la calle es difícil, durante la noche, por la baja demanda, o por seguridad. Al segmento de despacho se puede acceder bien sea llamando a una central donde, por medio de un sistema de radio de dos vías, se busca el taxi, o por otros medios como teléfonos celulares o internet.

- b) **Por el segmento de la calle:** las personas salen a la vía en búsqueda del servicio. Este segmento se divide a su vez en dos grandes ramas: Taxis de la calle o taxis de zonas de espera.
- c) **Por el segmento de contrato:** el usuario contacta directamente al conductor del taxi, cada vez que quiera que le sea prestado el servicio y se le paga generalmente por horas o por actividad a un precio diferente al de la tarifa.

### 1.3.5. Financiamiento

Financiar es el acto de dotar de dinero y de crédito a una empresa, organización o individuo, es decir, conseguir recursos y medios de pago para destinarlos a la adquisición de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de las correspondientes actividades económicas, tesorería, gestión de los cobros y pagos, movimiento de dinero y relación con entidades bancarias y provisiones de fondos.

Amaru A. (2008), manifiesta que:

La función financiera cuida el dinero de la empresa con el fin de protegerlo y promover su uso eficaz. Eso incluye la maximización del rendimiento de las inversiones y el mantenimiento de cierto grado de liquidez para cumplir con las obligaciones. (Pág. # 77)

La función financiera abarca las decisiones de:

- Inversión: evaluación y elección de las alternativas de aplicación de recursos.
- Financiamiento: identificación y elección de alternativas de aplicación de recursos.
- Control: seguimiento y evaluación de los resultados financieros de las operaciones.
- Destino de los resultados: selección de alternativas para el uso de los resultados financieros de la empresa.

### **a. Autogestión**

Es el uso de cualquier método, habilidad y estrategia a través de las cuales los partícipes de una actividad puedan ir al logro de sus objetivos con autonomía de gestión. Se realiza por medio del establecimiento de metas, planificación, programación, seguimiento de tareas, autoevaluación, autointervención y autodesarrollo.

### **b. Acceso a créditos**

El crédito es una operación financiera donde una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona llamada (deudor), en la cual este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

### **c. Presupuestos**

Se le llama presupuesto al cálculo y negociación anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un período, por lo general en forma anual. Stoner J., Freeman E. & Gilbert D. (2006), manifiestan que:

Los presupuestos de las organizaciones son de dos tipos: presupuestos de operaciones y presupuestos financieros. **El presupuesto de operaciones** señala los bienes y servicios que la organización espera consumir durante el plan del presupuesto. Por regla general, enumeran tanto las cantidades materiales, como las cifras de los costos. **Los presupuestos financieros** detallan el dinero que la organización pretende gastar en ese mismo plazo y las fuentes de dónde se obtendrá el dinero. (Pág. # 626)

Daft R. (2011), define como: “el presupuesto por lo general se utiliza con el propósito de establecer objetivos para los gastos de la organización durante el año y después se reportan los costos reales sobre una base mensual o trimestral”. (Pág. # 301)

## **1.4. MARCO LEGAL**

### **1.4.1. Constitución del Estado Ecuatoriano 2008**

Trabajo y Seguridad Social:

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

Formas de trabajo y su retribución:

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

- Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
- Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Por lo tanto la Constitución del Ecuador 2008, garantiza el derecho del trabajador y que sus labores se desarrollan dentro de un ambiente armónico, para que se cumpla este precepto es importante que la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, cuente con un diseño organizacional que tenga como propósito una adecuada gestión administrativa, impactando positivamente en los socios y colaboradores en general.

#### **1.4.2. Ley Orgánica Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial - 2011**

La presente ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos. La misma que se fundamenta en los siguientes principios generales: el derecho a la vida, al libre tránsito y la movilidad, la formalización del sector, lucha contra la corrupción, mejorar la calidad de vida del ciudadano, preservación del ambiente, desconcentración y descentralización.

Del régimen administrativo: De las operadoras del transporte terrestre

**Art. 77.-** Constituye una operadora de transporte terrestre, toda empresa, ya sea ésta compañía o cooperativa que habiendo cumplido con todos los requisitos exigidos en esta ley y su reglamento, haya obtenido legalmente el título habilitante, para prestar el servicio de transporte terrestre en cualquier de sus clases y tipos.

1. El incumplimiento de las estipulaciones contractuales suscritas por parte del operador, en cuanto no constituya una infracción más grave;
2. No atender en un plazo máximo de 96 horas los reclamos presentados por escrito por los usuarios a las operadoras sobre incumplimiento de las frecuencias otorgadas por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;
3. Las operadoras que se dediquen a la venta de partes o piezas de vehículos, y que no dispongan del certificado de homologación;

4. No acatar las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales vigentes o las que norme la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;
5. Proveer a la comisión nacional o a las comisiones provinciales de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, información inexacta o incompleta sobre aspectos de los títulos habilitantes, frecuencias y rutas;
6. La falta de pago de derechos y contribuciones, en los plazos estipulados;
7. No proveer información solicitada por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial que sea necesaria para que este organismo pueda ejercer sus funciones, de planificar, evaluar, regular las actividades de transporte;
8. No proporcionar a los usuarios los términos y condiciones de prestación del servicio establecido por la operadora en los documentos que suscriba con la Comisión Nacional o la Comisión Provincial correspondiente, títulos habilitantes, contratos, permisos de operación, las frecuencias y rutas;
9. No llevar contabilidad de costos separada de los servicios que presta la operadora.

En cuanto al transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, se fundamenta en: la equidad y solidaridad social, derecho a la movilidad de personas y bienes, respeto y obediencia a las normas y regulaciones de circulación, atención al colectivo de personas vulnerables, recuperación del espacio público en beneficio de los peatones y transportes no motorizados y la concepción de áreas urbanas.

### **1.4.3. Ley de Compañía**

**Art. 1.-** Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta ley, por las del código de comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del código civil. En la ley de tránsito nos indica que debemos cumplir con los artículos establecidos por el gobierno de esta forma realizaremos bien nuestras actividades que vamos a desarrollar en las unidades de la compañía.

En cuanto a la administración se establece en la ley mercantil que a falta de disposición especial en el contrato se entiende que todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía y firmar por ella. Si en el acto constitutivo de la compañía sólo alguno o algunos de los socios hubieren sido autorizados para obrar, administrar y firmar por ella, sólo la firma y los actos de éstos, bajo la razón social, obligarán a la compañía. En el art. 45 de la LM., se establece que el administrador o administradores se entenderán autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines sociales. Con todo, en el contrato social se podrá establecer limitación a estas facultades. Los administradores llevarán la contabilidad y las actas de la compañía en la forma establecida por la ley y tendrán su representación judicial y extrajudicial.

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

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

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

El diseño de la investigación es una planificación resumida de lo que se debe hacer para lograr los objetivos del estudio. Es la estructura a seguir en una investigación ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de la hipótesis.

El presente trabajo toma en consideración la investigación cualitativa que consiste en la recolección de datos directamente de las personas beneficiadas con la implementación de un diseño organizacional. Según Bernal C, (2010), manifiesta que:

La investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida en el cual toman decisiones sobre la investigación en tanto está en el campo de estudio. (Pág. # 146)

El enfoque cualitativo también se guía por áreas significativas de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos.

La investigación se encuadró en el estudio descriptivo, que tuvo por objetivo indagar la incidencia que tiene la falta de un diseño organizacional para la compañía de taxis convencional “24 de Febrero”, provincia de Santa Elena.

El procedimiento consistió en medir a la población objeto de estudio y proporcionar su descripción con el fin de obtener la mayor información posible sobre el problema identificado, como es una inadecuada comunicación formal que ocasiona distorsión en las labores realizadas, no existe una estructura organizacional en la compañía que permita tomar decisiones acertadas en la organización, falta de servicio de calidad hacia los clientes y distribución de tareas incorrectas, entre otras. Problemas que obstaculizan el cumplimiento eficaz de los objetivos planteados por la organización.

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

La modalidad a utilizarse en esta investigación es de proyecto factible porque nos direcciona en elaboración y desarrollo de una propuesta que sea viable para contribuir a la solución de problemas, requerimientos o necesidades de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, esto nos pueden ayudar a la formulación de políticas programas, métodos o procesos.

Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo bibliográfica, de campo ya que mediante esto, nos podemos guiar y de esa manera un diseño organizacional que ayuden a la compañía a poder ser más eficiente y eficaz en lo que realice:

- a) Utilización de técnicas cualitativas.
- b) Interpretación del problema o fenómeno de estudio
- c) Conocimiento orientado a los procesos

En este estudio no sólo se investigó a la compañía de taxis sino que también permitió plantear una propuesta viable, que contribuya a la solución de problemas del entorno empresarial, considerando las investigaciones de tipo bibliográfica y de campo, que establecieron características fundamentales para la propuesta.

## **2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. Según el propósito**

#### **a. Investigación Aplicada.**

También conocida como investigación práctica o investigación empírica, busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren, depende de los avances y resultados de la investigación básica, lo que le interesa al investigador son las consecuencias prácticas.

En este estudio se empleó la investigación aplicada, la misma que sirve para resolver problemas tales como la falta de un diseño organizacional en la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, que incurre negativamente en la organización. La investigación aplicada dependió de los descubrimientos y avances de la investigación básica que orientó el estudio.

### **2.3.2. Según el nivel**

#### **a. Investigación Descriptiva.**

Según Bernal C, (2010), manifiesta que: “se considera como investigación descriptiva aquella en que se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (Pág. 113).

De acuerdo con este autor, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto. El objeto de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de actividades, objetos, procesos y personas.

Esta investigación se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; cuando se plantean hipótesis en los estudios descriptivos, éstas se formulan a nivel descriptivo y se aprueban esas hipótesis.

Es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes.

En el presente estudio la investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Se aplicará la investigación descriptiva que va a comprender a lo que se ha investigado, conocer aquellos hechos que suceden en su entorno con relación a la compañía, con el propósito de ver y describir la realidad que tiene esta, a su vez plantear solución a dicho problema.

### **2.3.3. Según el lugar**

#### **a. Investigación Bibliográfica.**

La investigación se apoyó en documentos, textos, y otros que hablan del tema, sirviendo esto para sustentar las teorías del conocimiento que sean enunciados en el presente trabajo.

Azar G. (2006) considera que:

La investigación bibliográfica constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además de que constituye una necesaria primera etapa de todas ellas, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes -teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas- acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver. (Pág. # 79)

Se utilizó la investigación bibliográfica porque mediante los diversos procesos que se iban presentando, se vio la necesidad de investigar en los libros de diseño organizacional de autores reconocidos. La aplicación de los datos fue retomado de información de primera mano, se redactó con el fin de recabar información y compararla con la realidad con la que se vive día a día.

Se llegó al propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualización y criterios de diversos autores sobre el tema del proyecto en ejecución, basándose en documentos libros e internet, documentación que certifique las informaciones obtenida previo al planteamiento de tema de estudio.

#### **b. Investigación de Campo.**

Este tipo de investigación se centra en hacer el estudio donde el fenómeno se da de manera natural, de este modo se busca conseguir la situación lo más real posible. Según Salla J. (2008), manifiesta que:

La investigación de campo es aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador. En otros términos es aquella que se la lleva a cabo en el campo de los hechos o sea, en los lugares donde se están desarrollando los acontecimientos. (Pág. 36).

Este tipo de investigación conduce a la observación directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancias en que ocurren ciertos hechos, por este motivo, la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos.

La investigación de campo se aplicó con la finalidad de obtener información de los hechos que se presentan en la institución como, es la directiva y el personal que trabaja, teniendo como resultados positivo la información obtenida durante la investigación que se realizó, que servirán de apoyo a la realización del proyecto.

En la modalidad de investigación de campo, se utilizaron generalmente los diferentes métodos como son, las entrevistas, encuestas, entre las más esenciales sin dejar de descartar aquellas técnicas que nos permitan afianzar las posibilidades de mejoramiento de la información para la propuesta.

La investigación se la realizó en el lugar donde existe el problema, es decir se llevó a cabo en la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero. Se utilizó la entrevista que estuvo orientada a los directivos de la compañía, y también se realizó una encuesta a los usuarios.

## **2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Se aplicó los métodos inductivo y analítico con el fin de llegar a cumplir las metas establecidas en cuanto al personal laboral de la compañía de taxis y su proceso organizacional.

### **2.4.1. Método Inductivo.**

Según Bernal C, (2010), manifiesta que:

La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación (se podría citar ejemplos: aspecto de una estructura, la auditoria de una organización específica), y concluir proposiciones que expliquen fenómenos similares al analizado. (Pág. # 190).

Al emplear el método inductivo, se observaron los efectos del problema en la organización, estos son: la falta de un servicio de calidad a los usuarios de la compañía, falta de capacitación a los conductores en atención a los clientes, desconocimiento de las funciones de los conductores de la compañía, falta de cooperación entre los socios, la estructura organizacional de la compañía no permite tomar decisiones, no existe especialización del perfil, no existe una cultura organizacional que oriente el funcionamiento interno de la organización.

### **2.4.2. Método Analítico.**

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Según Bernal C, (2010), manifiesta que:

Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separado cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. (Pág. # 191).

Se consideró el método analítico a utilizar en el proyecto que nos permitirá analizar la situación de la compañía como incide los problemas y esto afecta a la misma, con la finalidad de poder dar solución a las actividades de la compañía para que de una forma puedan realizar el desarrollo y el control de las actividades.

## **2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas de investigación son un instrumento que permite facilitar el procesamiento de la información en la investigación. El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se adquiera, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias así como del procesamiento y presentación de la información.

Considerando los objetivos de la investigación en el presente trabajo se utilizaron las siguientes técnicas:

### **2.5.1. Entrevista**

La entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información.

Según Munch L. & Ángeles E. (2011), manifiesta que:

Es una de las técnicas más utilizadas en la investigación. Mediante ésta, una persona (entrevistador) solicita información a otra (entrevistado). La entrevista puede ser uno de los instrumentos más valiosos para obtener información, y aunque aparentemente no necesita estar muy preparada, esta habilidad requiere de capacitación, pues no cualquier persona puede ser un buen entrevistador. (Pág. # 75)

La aplicación de esta técnica permitió medir opiniones y actitudes del personal administrativo, de los socios de la compañía de taxis y de los usuarios. La información que se obtuvo fue de gran utilidad para comprobar la hipótesis planteada, como es la implementación de un diseño organizacional mejora la gestión administrativa en la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, provincia de Santa Elena.

### **2.5.2. Encuesta**

La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

Según Munch L. & Ángeles E. (2011), manifiestan que “la encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario de la entrevista”. Pág. # 69.

Se utilizó esta investigación de campo; en vista de que se pudo recopilar directamente la información detallada y exacta sobre el diseño organizacional.

La encuesta se presentó como el método más idóneo para recolectar la información por lo tanto desarrollé un cuestionario de preguntas selectivas mediante las cuales se conoció la opinión de los colaboradores y socios en cuanto a la implementación de un modelo de Diseño Organizacional.

Las encuestas que se realizaron a los usuarios están vinculadas con la atención al cliente, con la finalidad de detectar en que aspectos las compañía puede mejorar su atención o qué servicio puede implementar para incrementar su participación en el mercado.

## **2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Se diseñaron los instrumentos en función de las necesidades y de los objetivos propuestos en la presente investigación, que faciliten y se obtenga información veraz y confiable. Los instrumentos de investigación constituyen las vías mediante la cual es posible aplicar una determinada técnica de recolección de información. Los instrumentos de investigación son las siguientes:

### **2.6.1. Guión de entrevista.**

Las entrevistas fueran estructuradas, seleccionando el tipo de acuerdo a:

- El conocimiento que el entrevistador tenga del tema.
- La experiencia del entrevistado.
- Número de entrevistas que se requiere hacer.
- Naturaleza de la información que se desea obtener

Se determinaron preguntas directas e indirectas, en este caso solo se aplicaron preguntas abiertas para conocer a profundidad lo que falta, sus problemas o expectativas que tiene el gerente de la compañía de taxis, se aplicó esta investigación para obtener información necesaria de forma clara y precisa.

### **2.6.2. Cuestionario.**

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Según Munch L. & Ángeles E. (2011), manifiesta que “el cuestionario es un formato redactado en forma de interrogatorio en donde se obtiene información acerca de las variables que se van a investigar”. Pág. # 69.

Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. En general, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse.

El escrito esquemático fue diseñado con preguntas cerradas en base a la escala de Likert, en el que se fundamentaron las ideas que se van a exponer, escritas de forma ordenada y numeradas, así se precisó con mayor claridad la relación y dependencia que hay entre ellas permitiendo la recolección de la información fidedigna en la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”. Se realizó un cuestionario para todos los miembros que conforman la Compañía de Taxis.

#### **La escala de Likert.**

La escala Likert es un conjunto de aseveraciones (ítems) ante las cuales la persona expresa su grado de acuerdo o desacuerdo o indecisión. La escala Likert se aplica habitualmente como parte de un cuestionario, que puede contener varias escalas y otros instrumentos.

Cada ítem tiene habitualmente opciones de respuesta: Muy de acuerdo, De acuerdo, Indeciso, En desacuerdo y Muy en desacuerdo. No hay respuestas correctas o incorrectas.

## 2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.

### 2.7.1. Población

Una población es el conjunto de mediciones que son de interés a un investigador, las cuales se efectúan sobre una característica común de un grupo de seres o conjunto de objetos. Según Hernández R, (2010), manifiesta que:

Es el conjunto formado por la totalidad de elementos con arreglo a unas características concretas. La población es un término definido desde la demografía y señala la cantidad de personas que viven en un determinado lugar en un momento en particular. (Pág. # 304)

La población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones.

El presente estudio corresponde a la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, es decir los directivos, socios, colaboradores y clientes como son los usuarios que utilizan con frecuencia el servicio de taxi, con el fin de estudiar de manera detallada y concreta un determinado grupo de personas obteniendo de ellos la información necesaria, son personas que intervienen de manera directa e indirecta en la organización. El universo del presente trabajo está conformado por 127 personas como lo demuestra el cuadro N° 5 que involucran a la Compañía.

**CUADRO N° 5: Población**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>N° PERSONAS</b>
Directivos	5
Socios	20
Colaboradores	2
Clientes (usuarios)	100
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>

**Fuente:** Compañía de Taxis COTAVFE  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz

### **2.7.2. Muestra**

La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudia las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global.

Según Lohr S. (2010), manifiesta que:

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Pág. # 161)

Según, Méndez C. (2006), manifiesta que:

El muestreo permite al investigador, por un lado, seleccionar las unidades de la población a las que se les requerirá información, y por el otro, interpretar los resultados con el fin de estimar los parámetros de la población sobre la que se determina la muestra para probar las hipótesis. (Pág. # 283).

Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla. Es decir es un subconjunto de una población.

### **Tipos de muestreo**

El método de muestreo utilizado para estimar el tamaño de una muestra depende del tipo de investigación que desea realizarse y, por tanto, de las hipótesis y del diseño de investigación que se hayan definido para desarrollar el estudio.

Según Hernández R. Fernández C. & Baptista P. (2010), manifiestan que “básicamente categorizamos las muestras en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas”. Pág. # 176.

## **Muestras no probabilísticas**

En las **muestras no probabilísticas**, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra”.

Los tipos de muestras que suelen utilizarse en las investigaciones son las no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad.

También se las conoce como guiadas por uno o varios propósitos, pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación.

Es aquél para el que no puede calcularse la probabilidad de extracción de una determinada muestra. Se busca seleccionar a individuos que tienen un conocimiento profundo del tema bajo estudio, por lo tanto, se considera que la información aportada por esas personas es vital para la toma de decisiones.

Las muestras no probabilísticas más bien orientadas hacia la investigación cualitativa están:

- Diversas o de máxima variación,
- homogéneas,
- en cadena o por redes,
- de casos extremos,
- por oportunidad,
- teóricas o conceptuales,
- confirmativas, de casos importantes,
- por conveniencia.

### **Muestra por conveniencia.**

Según Lohr S. (2010), manifiesta que:

Las muestras por conveniencia son simplemente casos disponibles a los cuales tenemos acceso. Tal fue la situación de Rizzo en el año 2004, quien no pudo ingresar a varias empresas para efectuar entrevistas con profundidad en niveles gerenciales, respecto a los factores que conforman el clima organizacional y, entonces decidió entrevistar a compañeros que junto con ella cursaban un posgrado en Desarrollo humano y eran de diferentes organizaciones. (Pág. # 401)

La selección de los elementos se deja a los investigadores y a quienes aplican el cuestionario. Estos seleccionan los elementos, dada la facilidad de acceso o la conveniencia.

Para el cálculo de la muestra se estableció pertinente el tipo de muestreo no probabilístico, en este caso el muestreo por conveniencia, por las características propias de la investigación, considerando el total de la población detectada, por lo que la población es muy reducida y por lo tanto se deberá escoger a todos los socios, así mismo se escogió a 100 usuarios que utilizan el servicio de transporte de taxi, para tener un poco más de criterio, respuestas y obtener información relevante, considerados como informantes calificados.

**CUADRO N° 6: Muestra**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>N° PERSONAS</b>
Directivos	5
Socios	20
Colaboradores	2
Clientes (usuarios)	100
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>

**Fuente:** Compañía de Taxis COTAVFE  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz

## **2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO**

### **2.8.1. Procedimiento**

Los procedimientos son el conjunto de descripciones necesarias para desarrollar una actividad relacionada a un proceso y que cambia de acuerdo a los requisitos y tipo de resultado esperado. Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

Después de haber recabado la información necesaria, a través de los instrumentos constituidos para tal fin, se procedió a procesar la información para realizar la interpretación final. Esto se dio con el propósito de estudiar la información recabada, la cual fue consistente de acuerdo a los requerimientos del estudio, identificándose con los objetivos planteados.

Se desarrollaron estudios de proyecciones y conjuntos de estrategias técnicas, capacidades, conocimientos, habilidades entre otros aspectos que se tomaron en cuenta para llegar a la determinación de los procesos aplicados. Una vez definidas las estrategias de investigación, se dio paso a lo siguiente:

1. Análisis estadísticos de resultados.- aplicando los procedimientos estadísticos pertinentes para determinar porcentajes.
2. Tabulación de los datos.- a través de determinación de las frecuencias.
3. Graficación de resultados.- Se aplicaron diagramas de pasteles para representar los resultados obtenidos en la investigación.
4. Comprobación de hipótesis.- una vez revelados los resultados, se pudo comprobar la hipótesis planteada en un inicio.

### **2.8.2. Procesamiento**

Recopilar y procesar datos se ha convertido en una necesidad imperiosa en la actualidad. Conocerlos e interpretarlos le permite al hombre de hoy descubrir, prevenir, informar o predecir el comportamiento de diferentes sucesos o fenómenos propios de la naturaleza, del entorno social o incluso del pensamiento. En cualquier caso, disponer en una tabla los datos obtenidos nos facilitará su interpretación y su representación gráfica.

Se denomina gráfica o gráfico la representación de datos, numéricos, mediante líneas, vectores, superficies, colores o símbolos, que muestran visualmente la relación que guardan entre sí.

Se efectuaron cálculos exactos y concretos de acuerdo con la secuencia determinada en cuanto a las operaciones establecidas, se utilizó un sistema poco complicado pero muy importante para obtener la información necesaria y precisa.

Además seguido de los procesos, revisión de instrumentos aplicados, seguido de esto se procedió a la tabulación de datos con relación a cada uno de los ítems.

Se utilizó el programa Microsoft Excel, que es una hoja de cálculo comúnmente utilizado, de modo que se pueda tabular la información de forma más rápida sencilla y ordenada.

Para una mejor comprensión análisis e interpretación de los resultados obtenidos del procesamiento de información, se desarrollaron cuadros y gráficos estadísticos por cada ítem tratado.

El producto del análisis constituyó las conclusiones parciales que sirvieron para elaborar las conclusiones finales y recomendaciones, del objeto de estudio, es decir para la Compañía de Taxis “COTAVFE”.

### **CAPÍTULO III**

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

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados recolectados en la aplicación de las entrevistas y encuestas realizadas dentro y fuera de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”.

Las entrevistas fueron dirigidas a las personas que dirigen la compañía, primordialmente con quienes conforman el directorio, Srta. Mariuxi Lorena Márquez Sánchez, Gerente General de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, al Sr. Presidente Claudio Javier Limones Yagual; además se entrevistó al Vicepresidente, Secretario, Vocal Principal, fueron 5 personas entrevistadas, donde se obtuvo información importante sobre la forma el direccionamiento, el desempeño, y la efectividad presentada en la parte administrativa. Siguiendo en el proceso de investigación se realizó dos modelos de encuestas, de las cuales el primer modelo se realizó a los 2 colaboradores de la Compañía y a los socios la misma que sirvió para conocer su desenvolvimiento en la misma, en el segundo modelo de encuesta está dirigido a los usuarios que utilizan el servicio de las diferentes compañías o cooperativas de taxis en la provincia de Santa Elena, en cuanto al servicio brindado, se realizó 100 encuestas.

Terminado este proceso, se procede a tabular la información de acuerdo a los ítems, se elaboran tablas de distribución para verificar cuales son los resultados que han arrojado las encuestas para la propuesta que se está realizando.

Con los datos que muestran las tablas estadísticas, se elaboran gráficos en forma de círculos con sus respectivos porcentajes, diferenciando cada uno de los datos que se presentan para tomar las decisiones correctas. La última fase comprende el análisis e interpretación de resultados En consecuencia, la información que se presenta, es clara, precisa y de interés de la empresa para la correcta toma de decisiones.

### **3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DE LA COMPAÑÍA “COTAVFE” S.A.**

#### **1.- ¿Quién toma las decisiones en la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, de la provincia de Santa Elena?**

Los entrevistados mencionaron que la Srta. Gerente General Mariuxi Lorena Márquez Sánchez, y el Sr. Presidente Claudio Javier Limones Yagual, son las personas que según nombramiento otorgado por la Junta General Universal de accionistas de la Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero S.A. son las personas que ejercen la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía en forma individual o conjunta con el Presidente. Pero hay ocasiones en que la Srta. Gerente y el Sr. Presidente no trabajan en conjunto, es decir no coinciden con las decisiones, es por esto que los accionistas tienen malestar en cuanto a las decisiones tomadas para la Compañía y es ahí donde se dividen unos por parte de la Srta. Gerente y otros por parte del Sr. Presidente, esto en la mayoría sucede en las Asambleas Generales que se realizan, entonces al querer consultar algo no saben a quién acudir, es decir a la Gerente o al Presidente.

#### **2.- ¿Cómo ha ido evolucionando hasta hoy la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”?**

Los dirigentes de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” mencionaron que durante los últimos 5 años la empresa ha ido evolucionando a través del tiempo aplicando nuevas estrategias que van dirigidos a los colaboradores en cada una de sus funciones que hasta el momento todo se lleva de manera empírica, como a la buena atención que recibe cada usuario en el momento de adquirir el servicio que se oferta, logrando proyectar una buena imagen en el mercado en el cual se desenvuelve. La Compañía necesita de colaboradores que tengan sentido de pertenencia para que así cumplan bien sus funciones dentro de la misma, esto es muy importante porque el éxito depende de cómo este organizada la institución.

### **3.- ¿Aplica el análisis situacional que le permita conocer los factores internos y externos de la Compañía?**

Los entrevistados declararon que desde la fecha de creación de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, nunca se ha realizado análisis situacional que permita conocer los factores internos y externos, pues afirman que cada empleado debe desenvolverse de la mejor manera y con los recursos que se les otorga y son ellos mismos quienes periódicamente se deben evaluar para saber si los diversos problemas que se presenta en la empresa son precisamente por su comportamiento y funciones desempeñadas o simplemente depende mucho de la administración que se maneja en la empresa. El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.

### **4.- ¿Cuenta con una misión institucional la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”?**

Las opiniones vertidas de los entrevistados afirman en que la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” no cuentan con una misión, al parecer es que no han pensado en esto, pero en la conversación el Gerente mencionó en la creación de la misión y visión de la institución para que esta tenga una identidad, y esto se lo realizará en conjunto con la directiva, para la propuesta del Diseño Organizacional de la Compañía, en esta declaración habrá una afirmación que describirá el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el por qué estamos en él, a quien servimos y los principios y valores bajo los cuales pretendemos funcionar, nos ayudará a mantener claridad y consistencia de propósito, porque proporciona un marco de referencia para todas las decisiones importantes que se tendrán que tomar, teniendo la Compañía una visión y misión, los colaboradores podrán identificarse con ella.

## **5.- ¿Cumple la directiva las funciones correctamente?**

Los entrevistados que tienen problemas con respecto a las funciones de la directiva, comentaron que en las Asambleas que tiene la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, no asisten en su totalidad, y por ende no se enteran de las actividades que se realizan, los colaboradores manifestaron que no existe buena comunicación entre la directiva y los accionistas de la organización.

La Gerente General manifestó que el próximo año la directiva va a ser removida porque con la directiva actual no están consiguiendo buenos objetivos en beneficio de la Compañía, el Presidente comentó que si no hay una buena directiva no hay equilibrio y representatividad al interior del órgano, que refleje la composición de sus accionistas.

## **6.- ¿Cómo establecen las áreas de responsabilidad y autoridad?**

Los entrevistados coincidieron al señalar que dentro de una institución deben de existir normas y reglamentos donde señale como se debe de actuar y cuáles son las sanciones si los colaboradores de la empresa no cumplen con un buen servicio ya que como compañía de taxis se debe servir, contribuir, diariamente a las necesidades de los usuarios en cuanto a la transportación, un punto muy importante es que hay que elevar la autoestima de los socios para mejorar en un futuro las unidades de taxis.

Se aplicaron varios métodos de investigación que son indispensables para que los colaboradores actúen de la mejor manera ya que ayudará alcanzar un buen comportamiento ante los clientes. Creo que la manera de implantar respeto hacia los altos directivos como también hacia la empresa es definiendo y estructurando bien las políticas empresariales, los trabajadores siempre se rigen a lo estipulado por la compañía de taxis con el fin de ponerlo en práctica.

**7.- ¿Cómo es la estructura organizacional de la Compañía, existe un organigrama de jerarquía?**

Manifestaron los entrevistados que es de vital importancia poseer una estructura organizacional, la misma que pueda dividir el trabajo y que el personal que labora en la compañía pueda realizar las tareas con eficiencia y eficacia.

No hay organigrama de jerarquía. Al analizar la entrevista sobre la importancia de que exista un organigrama para los colaboradores, consideraron que debe tener la Compañía porque de esa manera están mejorando como institución. En base a esta pregunta se diseñó un organigrama sencillo y claro para esta organización, donde no existen fugas de responsabilidades y cada funcionario tendrá conocimiento como desempeñarse dentro de la organización.

**8.- ¿Disponen del recurso material y tecnológico suficiente para cumplir con todas las tareas que se desempeñan en la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”?**

Definitivamente ninguno de los entrevistados asume contar con el recurso necesario para realizar sus labores. Comentan que los suministros de oficina siempre les hacen falta y que en muchas ocasiones los colaboradores son multados injustamente por el pretexto que no cumplen con sus labores, sin saber que estos no pueden cumplir con sus labores por la falta de los recursos materiales, inclusive son la misma directiva quienes indican que a ellas le hace falta recursos para desempeñar sus funciones

Con respecto a los recursos tecnológicos manifestó que hace falta la implementación y distribución de nuevos recursos, en especial de los recursos tecnológicos dentro de las instalaciones de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, con la finalidad de contar con este recurso y lograr la eficiencia en cuanto a procesos y tareas.

**9.- ¿Realizan capacitaciones dentro de la Compañía para desempeñar el trabajo con eficiencia y eficacia?**

Se pudo detallar la falta de capacitaciones hacia los empleados, expresaron que la capacitación al personal es muy importante ya que es la parte principal de las empresas. Manifestaron los entrevistados que es de vital importancia poseer una estructura organizacional, la misma que pueda dividir el trabajo y que el personal que labora en la compañía pueda realizar las tareas con eficiencia y eficacia.

Recomiendan que se capacite al personal tanto administrativo como al operativo. El servicio que se debe dar a la comunidad debe ser de óptima calidad. Ya que es allí donde se les da la pauta a las compañías para que sigan creciendo. Que las unidades de taxi estén bien uniformadas, bien pintadas, arregladas y que cuenten con todo los utensilios de seguridad.

**10.- ¿Considera usted que al disponer de un proceso administrativo permitirá facilitar la coordinación de actividades?**

Informaron los entrevistados que existen falencias que hay que mejorar, por lo tanto se deben tomar nuevas alternativas que conduzca al buen desempeño con la finalidad de traer mejores beneficios. Acató la Srta. Gerente que la administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas, a tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración.

Esperan que a través del diseño organizacional se pueda aplicar este proceso administrativo siendo uno de los pilares fundamentales para la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, es por esto que se mostraron muy interesados, especialmente la Gerente General y el Presidente de la institución, siendo los encargados de difundir a la organización los procesos.

**11.- ¿Cuentan con el recurso financiero para un incremento de personal, equipos y herramientas en caso de ser necesario para la empresa?**

Sin duda alguna todos los entrevistados manifestaron su negativa ante dicha interrogante, aunque aseguran la urgente necesidad del incremento de recursos, están conscientes que con los ingresos actuales no se podrá aumentar dicho requerimiento. Es por esto que buscan alternativas de mejoramiento económico para la Compañía.

**12.- ¿Considera usted que la implementación del diseño organizacional, generará un impacto positivo?**

Los entrevistados se encontraron totalmente de acuerdo con la idea de elaborar e implementar un diseño Organizacional para la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, pues aseguran que con la elaboración de éste se mejorará el desempeño laboral y en el cumplimiento de objetivos, porque les permitiría delimitar funciones. La directiva por su parte sabe que se debe implementar un diseño, pero manifestaron que no lo hacen porque asumen gastar mucho dinero para su implementación.

En particular, la Srta. Gerente General Mariuxi Márquez, manifiesta que aspira los cambios se apliquen pronto no solo para el bien de las accionistas, sino para los colaboradores y para que la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” crezca económicamente. Los entrevistados concordaron también que todas las compañías deben de contar con un departamento administrativo, financiero, operativo, debe existir un modelo organizacional, en el que se especifique su estructura, la misión, visión, objetivos siendo ellos la razón de ser de la empresa ya que esto son factores que dentro de muchas empresas existen falencias, y es motivo por el cual la mayoría desaparecen del mercado en el transcurso de su trayectoria laboral. El factor administrativo es el de mayor importancia para obtener el óptimo rendimiento de las mismas.

### 3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS Y COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA COTAVFE S.A.

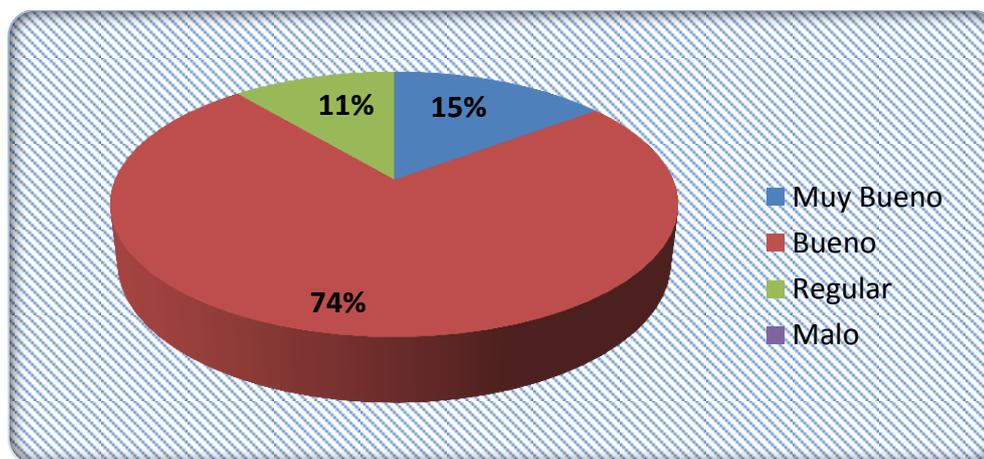
#### 1.- ¿Cómo es el ambiente laboral en su puesto de trabajo?

**TABLA N° 1: Ambiente Laboral**

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
1	Muy Bueno	4	15%
	Bueno	20	74%
	Regular	3	11%
	Malo	0	0%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

**GRÁFICO N° 1: Ambiente Laboral**



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

Según el análisis estadístico indica que el 15% de los colaboradores y socios consideran que el ambiente de trabajo es muy bueno, el 74% contestaron bueno, mientras que el 11% optaron por responder regular. El ambiente laboral que debe ofrecer la Compañía a sus colaboradores debe ser esencial ya que de esta depende el buen desenvolvimiento, es una medida para que cada colaborador este motivado.

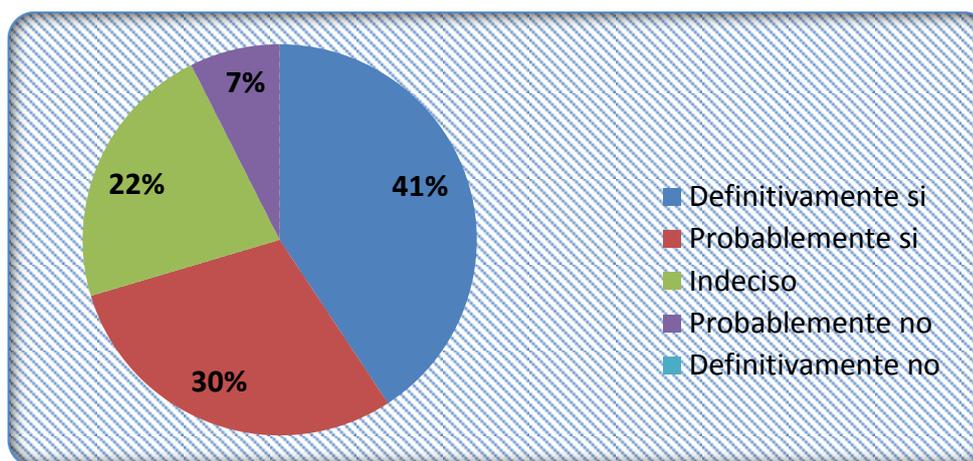
**2.- ¿Se siente usted satisfecho con el trabajo que realiza en la Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero?**

**TABLA N° 2:** Satisfacción con el trabajo realizado

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
2	Definitivamente si	11	41%
	Probablemente si	8	30%
	Indeciso	6	22%
	Probablemente no	2	7%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

**GRÁFICO N° 2:** Satisfacción con el trabajo realizado



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

Según el análisis estadístico la tabla y gráfico ilustran que un 41% de los colaboradores y socios definitivamente si se encuentran satisfechos con la actividad que desempeñan en la Compañía de Taxis, el 30% probablemente sí, el 22% indeciso y el 7% definitivamente no. El colaborador que ofrece sus servicios a la Compañía debe recibir incentivos que motiven a su buen desempeño y a la vez debe recibir capacitaciones en atención al cliente y relaciones humanas para crear un ambiente laboral agradable, todo esto ayudan para que día a día se tenga más aceptación en el mercado.

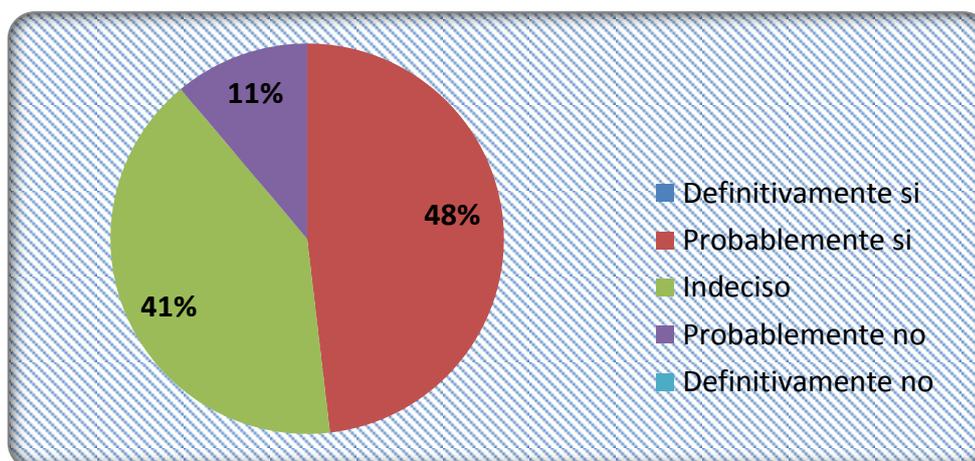
### 3.- ¿Considera usted que la relación con los compañeros de trabajo es buena?

**TABLA N° 3:** Relación con compañeros de trabajo

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
3	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	13	48%
	Indeciso	11	41%
	Probablemente no	3	11%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

**GRÁFICO N° 3:** Relación con compañeros de trabajo



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

Como se puede observar en el gráfico, el 48% representa que probablemente si hay buena relación con los compañeros de trabajo, igualmente el 41% representa indecisos, por otra parte el 11% expresaron que probablemente no existe un trato adecuado con los colaboradores y socios que no se acoplan, por ello es necesario que los integrantes de la compañía deben relacionarse, esto le permitirá dialogar lo que sucede con la institución de manera poder ayudar a mejorarla.

#### 4.- ¿Cómo considera la comunicación que existe entre jefe y colaborador?

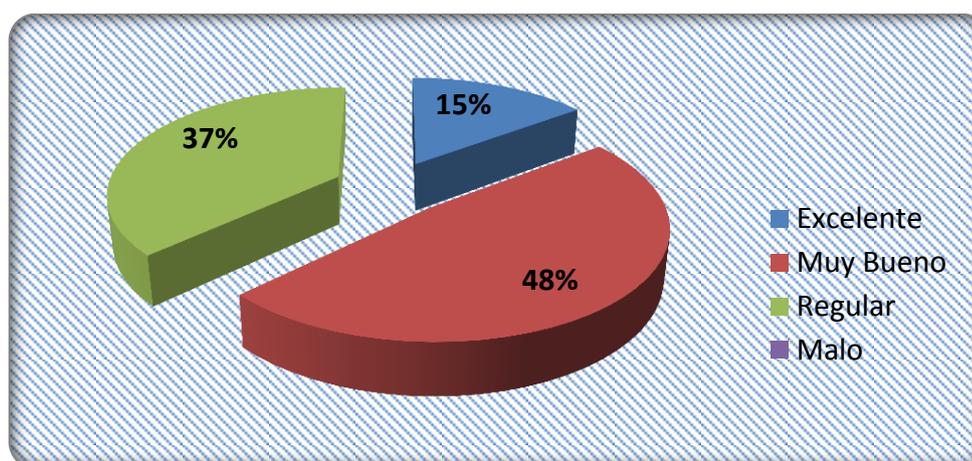
**TABLA N° 4:** Comunicación entre jefe y colaborador

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
4	Excelente	4	15%
	Muy Bueno	13	48%
	Regular	10	37%
	Malo	0	0%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.

**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

**GRÁFICO N° 4:** Comunicación entre jefe y colaborador



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.

**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

El 15% de los colaboradores y socios dijeron que es excelente la comunicación que existe con el jefe porque esto le ayuda en el cumplimiento de sus obligaciones, la institución por su parte se caracteriza en brindar ayuda al adepto cuando este pase por situaciones complejas con relación al trabajo y de tipo personal o familiar. El 48% respondió muy bueno, el 37% regular. Es importante destacar la gerencia como instrumento fundamental para incrementar la productividad y eficiencia empresarial particularmente como medio que facilite la motivación, comunicación y liderazgo en la organización.

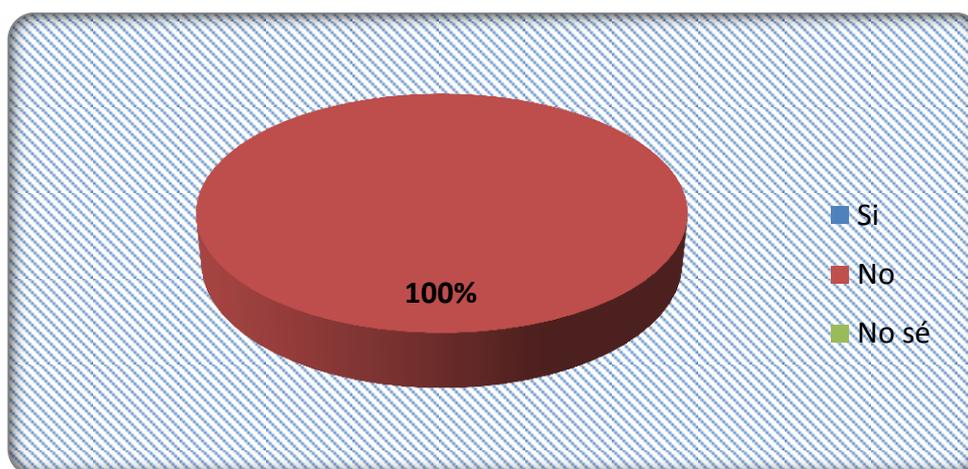
**5.- ¿Cuenta con una misión institucional la Compañía de Taxis Convencional 24 de Febrero?**

**TABLA N° 5: Misión de la Compañía**

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
5	Si	0	0%
	No	27	100%
	No sé	0	0%
	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigero Muñoz.

**GRÁFICO N° 5: Misión de la Compañía**



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigero Muñoz.

Según el total de encuestados el 100% respondieron que la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” no cuenta con una misión, es por esto que se debe crear la misión de esta y a la vez la visión, para que los colaboradores sepan y apliquen cuál es la razón de ser de la empresa (misión), y hacia dónde quieren llegar (visión), es decir en un futuro donde quieren estar como compañía. En la declaración de misión se asimila todo el pensamiento estratégico, toda la capacidad de análisis y diagnóstico, y la intuición clara de cuál puede ser el futuro.

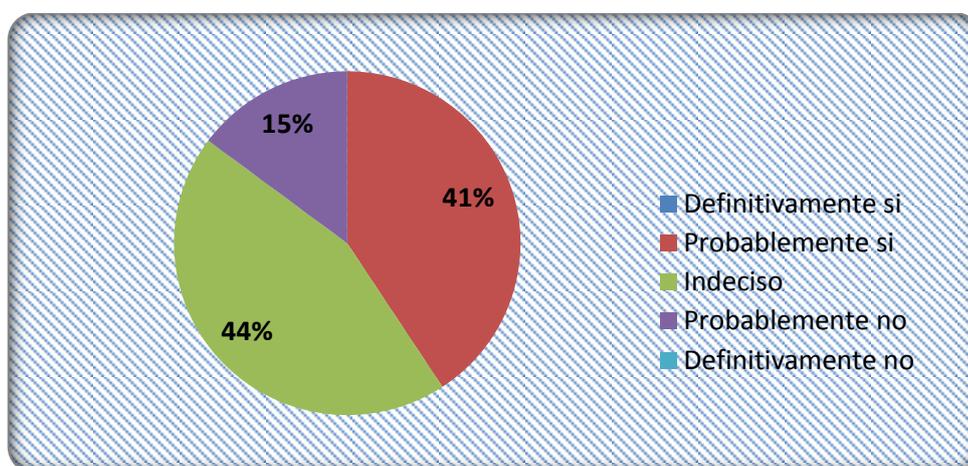
**6.- ¿Cree usted que los socios de la Compañía COTAVFE aplican los valores institucionales?**

**TABLA N° 6: Valores Institucionales**

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
6	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	11	41%
	Indeciso	12	44%
	Probablemente no	4	15%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

**GRÁFICO N° 6: Valores Institucionales**



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

Se estableció que el 41% de los encuestados probablemente si aplican los valores institucionales, además el 44% contestaron indeciso, por otra parte el 15% respondieron probablemente no. La directiva se ha propuesto que tanto directivos y como accionista apliquen los valores institucionales para los cuales están estableciendo en cada asamblea lo que se debe realizar para el beneficio de todos.

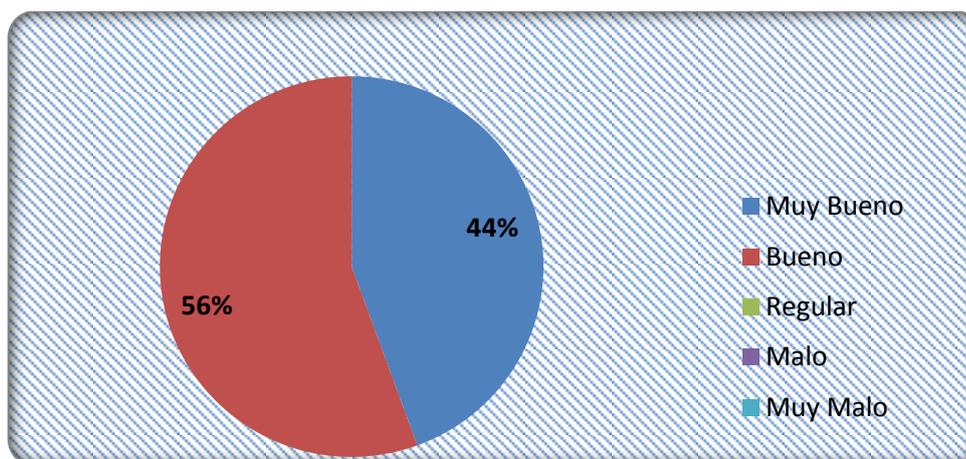
**7.- ¿Cómo calificaría usted el servicio que ofrece la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, de la provincia de Santa Elena?**

**TABLA N° 7:** Calificación del servicio

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
7	Muy Bueno	12	44%
	Bueno	15	56%
	Regular	0	0%
	Malo	0	0%
	Muy Malo	0	0%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

**GRÁFICO N° 7:** Calificación del servicio



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

El gráfico indica que el 44% de los colaboradores manifestaron que el servicio que brinda la Compañía a sus clientes es muy bueno, 56% como bueno el servicio que están brindando a todos sus clientes. Consideran que el servicio que brinda a sus clientes es excelente, esto se puede mantener si utilizan estrategias para mantener a los clientes.

**8.- ¿Está usted de acuerdo que exista un documentos formal, donde se describan las funciones y responsabilidades de cada puesto en la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”?**

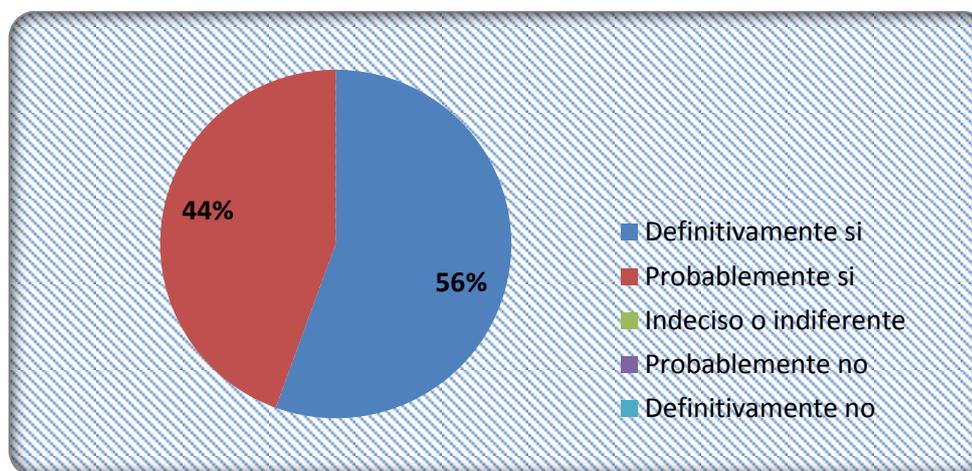
**TABLA N° 8:** Descripción funciones y responsabilidades departamentos

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
8	Definitivamente si	15	56%
	Probable mente si	12	44%
	Indeciso o indiferente	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.

**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

**GRÁFICO N° 8:** Descripción funciones y responsabilidades departamentos



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.

**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

Con el análisis estadístico, la tabla y el gráfico indican que un 56% manifiesta que definitivamente si se necesita de un documento formal de descripción de funciones y responsabilidades; el 44% indica que probablemente sí. Específicamente, sería la descripción de puestos, junto al perfil y funciones de distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización.

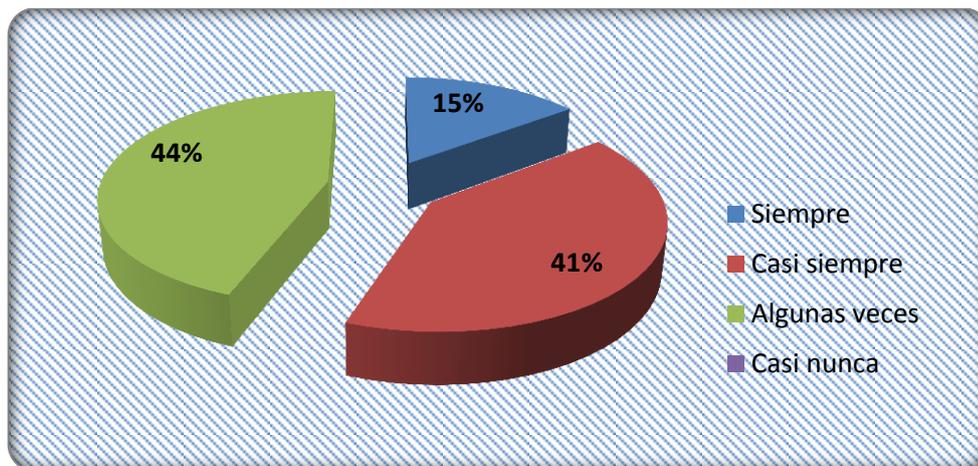
**9.- ¿Cumple con las políticas establecidas por la Compañía COTAVFE S.A.**

**TABLA N° 9:** Políticas de la Compañía de Taxis

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
9	Siempre	4	15%
	Casi siempre	11	41%
	Algunas veces	12	44%
	Casi nunca	0	0%
	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

**GRÁFICO N° 9:** Políticas de la Compañía de Taxis



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

Los colaboradores y socios que fueron encuestados (as), opinó que un 15% cumplen a cabalidad con las políticas empresariales porque se sienten comprometidas, el 41% casi siempre, y el 44% algunas veces. Piensan que es necesario ser conocedores de lo que determina el gerente, ya que así sería más fácil trabajar, y desempeñar bien su rol como colaborador de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”.

## 10.- ¿Con qué frecuencia recibe información del trabajo desempeñado?

**TABLA N° 10:** Información acerca del trabajo desempeñado

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
10	Siempre	0	0%
	Casi siempre	0	0%
	Algunas veces	15	56%
	Casi nunca	12	44%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.

**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

**GRÁFICO N° 10:** Información acerca del trabajo desempeñado



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.

**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

Las encuestas dieron como resultado que un 56%, de los colaboradores y socios de la compañía reciben algunas veces la información adecuada en cuanto al desarrollo de sus actividades, el 44% casi nunca. Es por eso que ellos comentaban que no se sienten muy a gusto porque no saben si están siendo eficientes o no. Así mismo es recomendable que se les informe bien sobre el trabajo que se le encomiende ya que de eso depende el progreso de la compañía o el fracaso. Para cada empleado es indispensable darle a conocer si el trabajo que realiza día a día es factible ante sus clientes y sobre todo desea conocer si el gerente se siente a gusto por su desempeño o eficiencia que aplica en su actividad laboral.

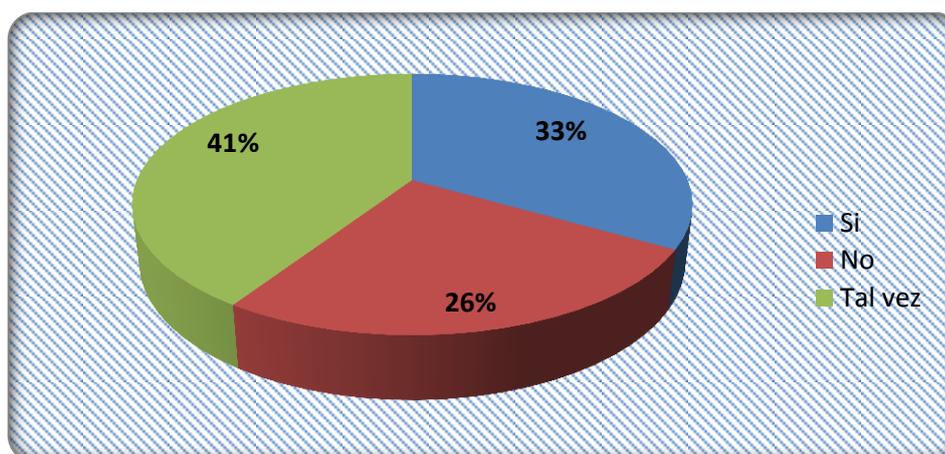
## 11.- ¿Le gusta trabajar en equipo?

**TABLA N° 11:** Trabajo en equipo

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
11	Si	9	33%
	No	7	26%
	Tal vez	11	41%
	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

**GRÁFICO N° 11:** Trabajo en equipo



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

Los criterios respecto a que si le gusta trabajar en equipo para que conduzca a un servicio de calidad; el 33% contestó si, 26% respondió no, y el 41% tal vez. Este tipo de pregunta fue fundamental para la mejora del diseño organizacional, por lo que permitió desarrollar diferentes estrategias. El trabajo en equipo en una organización ayuda a la buena comunicación y coordinación, además ayuda a la buena comunicación en toda la empresa.

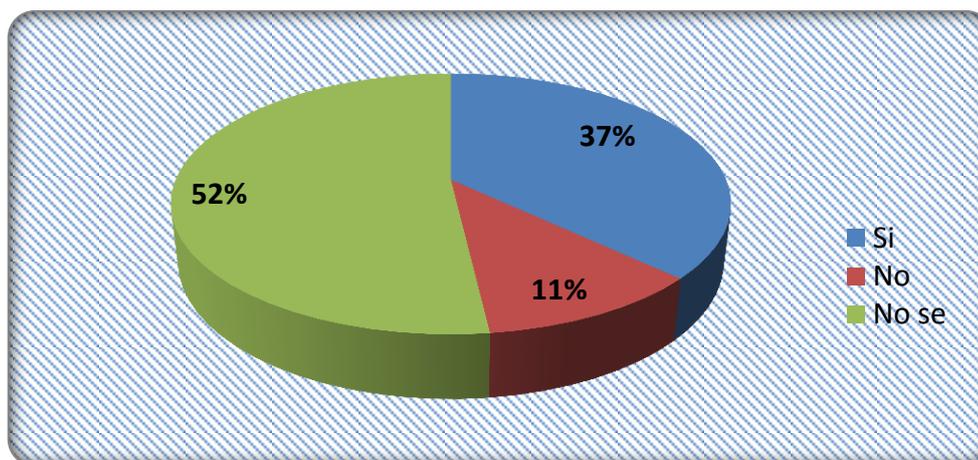
**12.- ¿Considera usted que se debe implementar tecnología para que se mejore el proceso administrativo?**

**TABLA N° 12:** Implementación de tecnología

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
12	Si	10	37%
	No	3	11%
	No se	14	52%
	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

**GRÁFICO N° 12:** Implementación de tecnología



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

Según el gráfico N° 12 muestra que el 37% de las personas encuestadas consideran que si se debe implementar tecnología para que se mejore el proceso administrativo en la compañía de taxis “24 de Febrero”, el 11% no, mientras que el 52% no sabe. Es importante saber que con el constante desarrollo y progreso acelerado de la tecnología muchas organizaciones están implementando esto en beneficio de la misma.

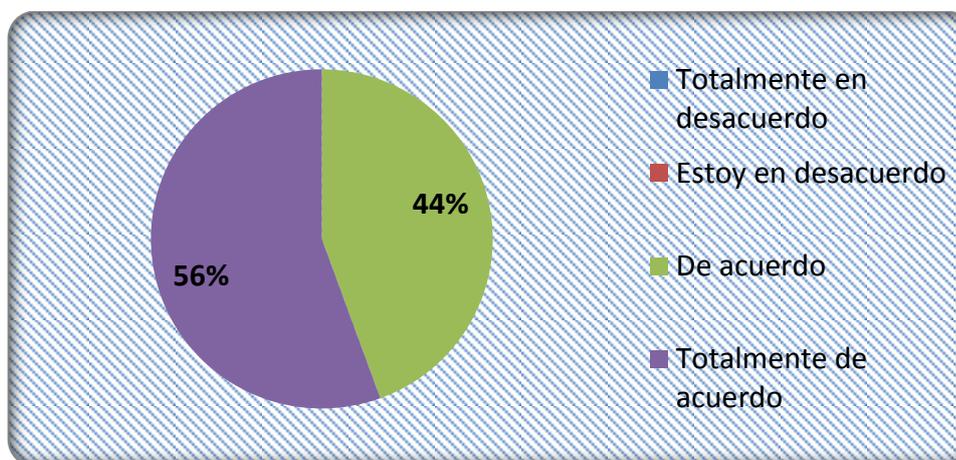
**13.- ¿Le gustaría desarrollar mejores habilidades utilizando herramientas administrativas para beneficio de la compañía?**

**TABLA N° 13:** Herramientas administrativas

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
13	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	Estoy en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	12	44%
	Totalmente de acuerdo	15	56%
	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

**GRÁFICO N° 13:** Herramientas administrativas



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

Los resultados a la pregunta sobre el desarrollo de mejores habilidades utilizando herramienta administrativas para el beneficio de la empresa fueron: el 44% de los colaboradores y socios dijeron estar de acuerdo, el 56% totalmente de acuerdo, porque de esto depende su trabajo. Las herramientas administrativas son primordiales para una mejor coordinación en cada función que se desempeñe.

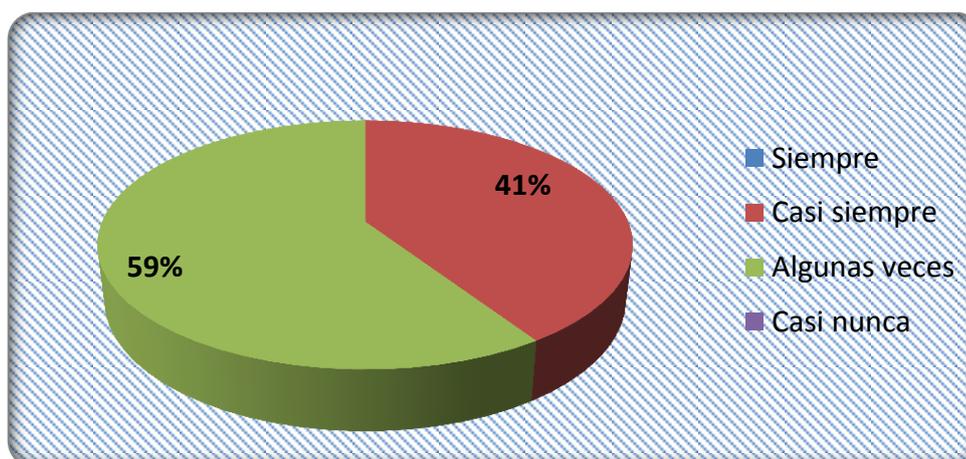
#### 14.- ¿Con qué frecuencia reciben capacitaciones?

**TABLA N° 14:** Capacitaciones de la Compañía

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
14	Siempre	0	0%
	Casi siempre	11	41%
	Algunas veces	16	59%
	Casi nunca	0	0%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

**GRÁFICO N° 14:** Capacitaciones de la Compañía



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

El 41% de los encuestados manifestaron que casi siempre reciben capacitación por parte de la Compañía, el 59% expresó que las capacitaciones que brinda la compañía son algunas veces. La Compañía de Taxis, orientada a la mejora en el servicio debe de conocer las necesidades y expectativas, a los que debe de estar destinada la política de atención, de modo que sea posible satisfacer sus necesidades y alcanzar o superar sus expectativas.

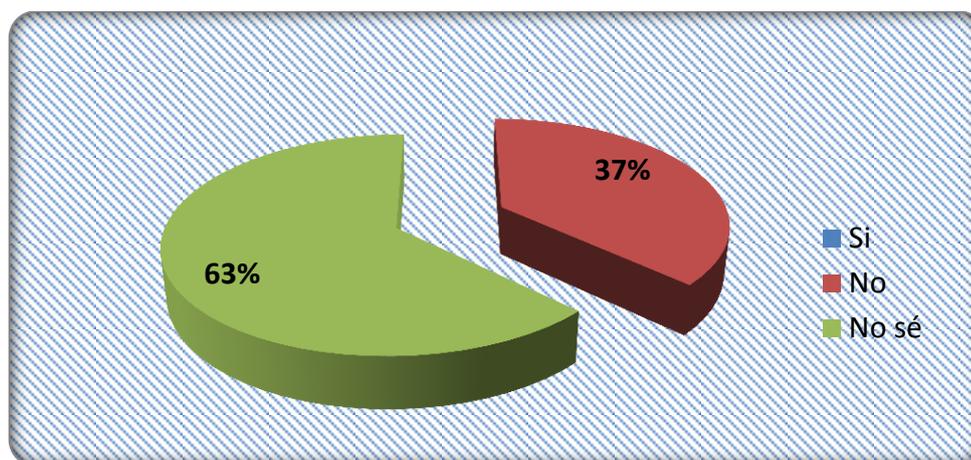
**15.- ¿Conoce usted el proceso administrativo que se aplica en la Compañía de Taxis “24 de Febrero”?**

**TABLA N° 15:** Proceso administrativo de la compañía

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
15	Si	0	0%
	No	10	37%
	No sé	17	63%
	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

**GRÁFICO N° 15:** Proceso administrativo de la compañía



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

El 37% de los colaboradores y socios encuestados respondieron que no conocen el proceso administrativo con los lineamientos que se desempeñan, mientras el 63% optaron por contestar que no saben. Los colaboradores no conocen el proceso administrativo que ejerce la empresa por lo tanto cada uno de los medios para las capacitaciones deben empoderarse para una mejor planificación en cada una de sus funciones y tareas a desempeñar dentro de la organización.

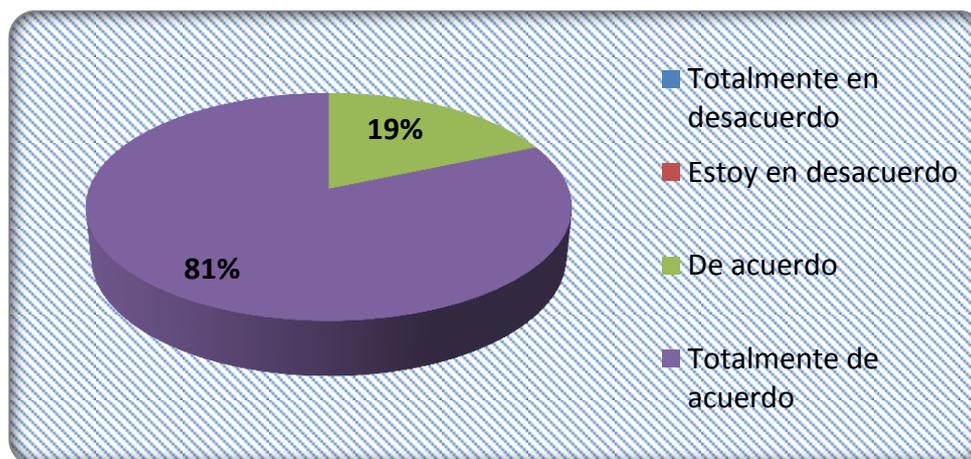
**16.- ¿Cree usted que si se implanta el Diseño Organizacional mejorará la gestión administrativa en el desarrollo en las actividades empresariales?**

**TABLA N° 16:** Diseño Organizacional para la Compañía

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
<b>16</b>	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	Estoy en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	5	19%
	Totalmente de acuerdo	22	81%
	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

**GRÁFICO N° 16:** Diseño Organizacional para la Compañía



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores y socios de la Compañía de Taxi 24 de Febrero.  
**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

Al momento de responder esta pregunta los colaboradores y socios consideraron que la aplicación del diseño organizacional es fundamental, por lo tanto el 81% contestó totalmente de acuerdo, mientras que el 19% de acuerdo. El diseño organizacional ayudará a la buena coordinación en cada una de sus actividades y no importa el tamaño que tenga la empresa, siempre es necesario conocer las áreas funcionales para un buen desenvolvimiento en toda la organización y de esta manera llevar un mejor control.

### 3.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS.

#### 1.- ¿Con qué frecuencia emplea el servicio de taxi?

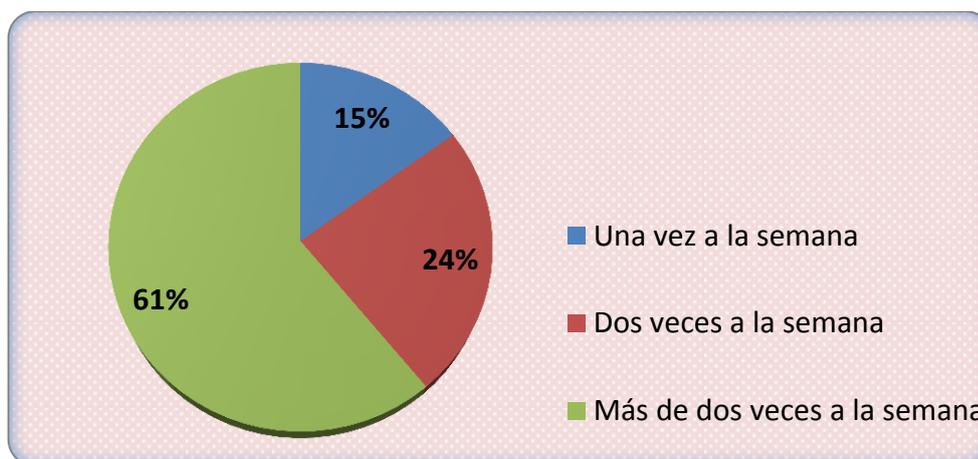
**TABLA N° 17:** Frecuencia que emplea el servicio de taxi

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
1	Una vez a la semana	15	15%
	Dos veces a la semana	24	24%
	Más de dos veces a la semana	61	61%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los usuarios.

**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

**GRÁFICO N° 17:** Frecuencia que emplea el servicio de taxi



**Fuente:** Encuesta realizada a los usuarios.

**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

Según los datos obtenidos el 15% acceden a este servicio por lo menos una vez a la semana, mientras que el 24% dos veces a la semana y consecuentemente el 61% utilizan este servicio de manera constante. Es importante mencionar que el uso de este medio de transporte se ha convertido en una necesidad más que comodidad por seguridad comentaron adicionalmente las personas encuestadas.

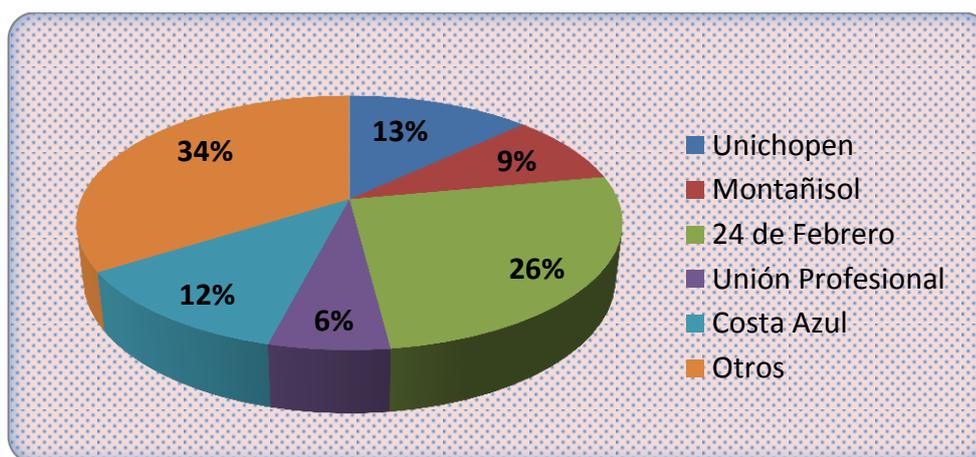
**2.- ¿Cuál de las cooperativas y compañías que se presentan a continuación es la de su mayor preferencia?**

**TABLA N° 18:** Cooperativas y Compañías

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
2	Unichopen	13	13%
	Montañisol	9	9%
	24 de Febrero	26	26%
	Unión Profesional	6	6%
	Costa Azul	12	12%
	Otros	34	34%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios.  
Elaborado por: Maira Tigreiro Muñoz.

**GRÁFICO N° 18:** Cooperativas y Compañías



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios.  
Elaborado por: Maira Tigreiro Muñoz.

El mercado de transporte de pasajeros en taxi dentro de la provincia de Santa Elena posee una considerable competencia y cada una de ellas han tratado de posicionarse en la mente de los consumidores, es así que, la compañía Unichopen con el 13%, la cooperativa Montañisol con un 9%, Cooperativa Costa Azul 12%, además se puede mencionar que la Compañía de Taxis 24 de Febrero que es nuestro objeto de estudio tiene un buen nivel de preferencia del 26% lo cual indica que aunque haya mucha afluencia de cooperativas dentro de la provincia esta organización posee una buena posición en el mercado.

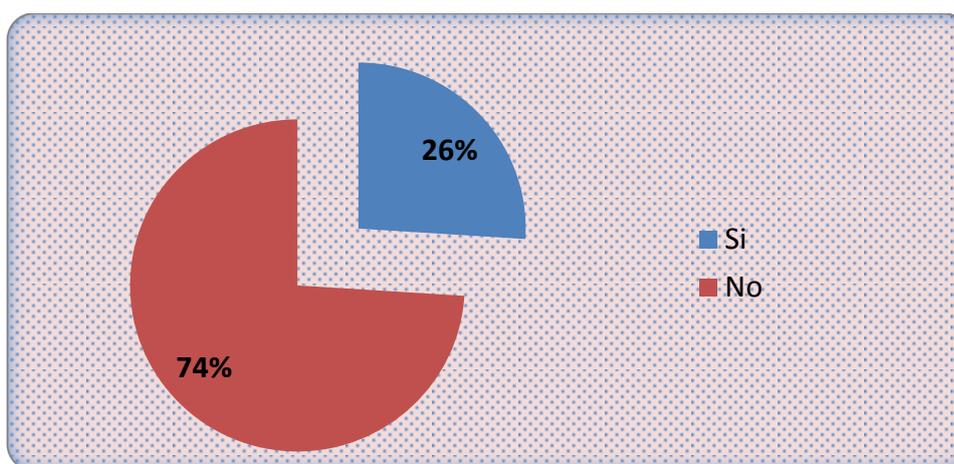
**3.- ¿Ha solicitado usted alguna vez el servicio proporcionado por la Compañía de Taxis “24 de Febrero”?**

**TABLA N° 19:** Servicio que ofrece la Compañía

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
3	Si	26	26%
	No	74	74%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los usuarios.  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

**GRÁFICO N° 19:** Servicio que ofrece la Compañía



**Fuente:** Encuesta realizada a los usuarios.  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

De las 100 personas encuestadas el 26% afirman haber utilizado este servicio por lo menos una vez, mientras que el 74% no lo han hecho, debido a la gran afluencia de compañías y cooperativas de taxis que existen en la provincia de Santa Elena, estos resultados indican que la Compañía de Taxis 24 de Febrero S.A. puede mejorar su posición y ampliar su mercado de acción.

**4.- ¿Cómo califica usted el servicio proporcionado por la Compañía de Taxis 24 de Febrero”**

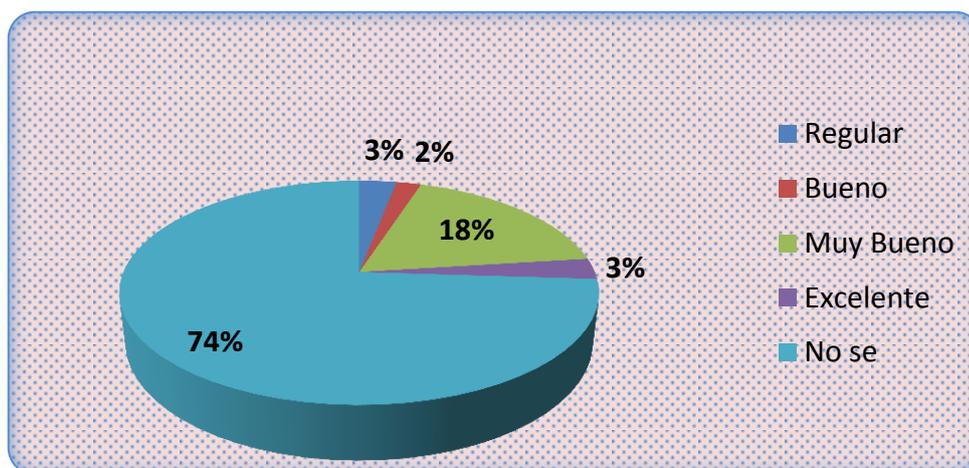
**TABLA N° 20:** Calificación del servicio que proporciona la Compañía

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
4	Regular	3	3%
	Bueno	2	2%
	Muy Bueno	18	18%
	Excelente	3	3%
	No se	74	74%
	<b>Total</b>		<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios.

Elaborado por: Maira Tigrero Muñoz.

**GRÁFICO N° 20:** Calificación del servicio que proporciona la Compañía



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios.

Elaborado por: Maira Tigrero Muñoz.

Las personas encuestadas respondieron que el 74% que empleando el servicio de taxi jamás han utilizado los servicios proporcionados por la Compañía de Taxis 24 de Febrero S.A. Del 18% que han utilizado el servicio por la compañía califican como muy bueno, es importante considerar que el 3% consideran excelente el servicio prestado por esta organización, el 2% como bueno, mientras que un 3% califican como regular.

## 5.- ¿Qué es lo más importante para usted en el servicio de taxi?

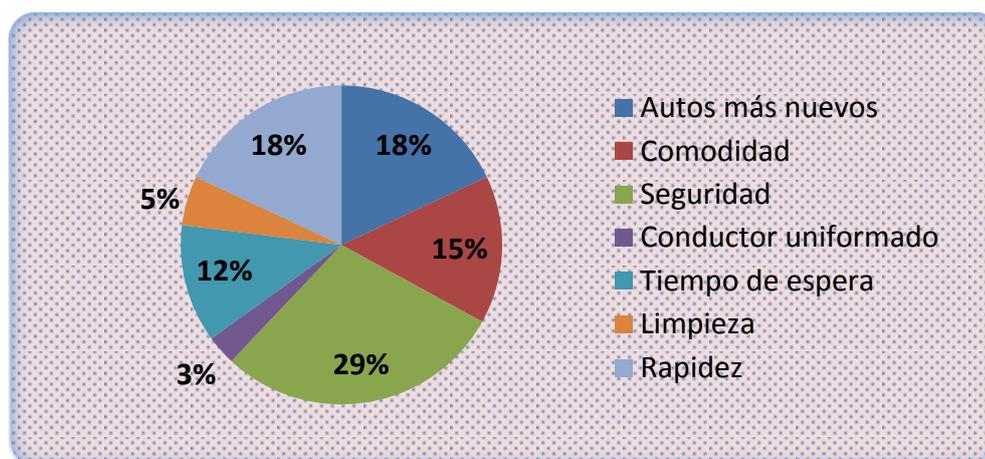
**TABLA N° 21:** Factor importante para calificar el servicio

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
5	Autos más nuevos	18	18%
	Comodidad	15	15%
	Seguridad	29	29%
	Conductor uniformado	3	3%
	Tiempo de espera	12	12%
	Limpieza	5	5%
	Rapidez	18	18%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios.

Elaborado por: Maira Tigrero Muñoz.

**GRÁFICO N° 21:** Factor importante para calificar el servicio



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios.

Elaborado por: Maira Tigrero Muñoz.

El 29% de los encuestados consideraron que la seguridad es lo más importante para tomar el servicio de taxi, seguido del factor rapidez y autos más nuevos con el 18% cada uno, comodidad con un 15%, el tiempo de espera con 12%, también el 5% limpieza del taxi, y el 3% conductor uniformado. Todos estos factores son tomados en cuenta por el usuario al utilizar el servicio y deben ser tomados en cuenta por la compañía de taxis.

**6.- ¿Ha tenido usted problemas con el servicio que prestan las Compañías o Cooperativas de Taxis?**

**TABLA N° 22:** Problemas en el servicio de taxi

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
6	Definitivamente si	36	36%
	Probablemente si	17	17%
	Indeciso	12	12%
	Probablemente no	4	4%
	Definitivamente no	31	31%
	<b>Total</b>		<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios.

Elaborado por: Maira Tigrero Muñoz.

**GRÁFICO N° 22:** Problemas en el servicio de taxi



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios.

Elaborado por: Maira Tigrero Muñoz.

Al ser encuestados los usuarios sobre si existen problemas en el servicio que ofrecen las Compañías o Cooperativas de taxi, el 36% respondieron que definitivamente si, el 17% contestaron que probablemente sí, mientras que el 12% indecisos, el 4% probablemente no, y el 31% definitivamente no. Se puede visualizar que si hay problemas en el servicio que prestan las diferentes compañías en Santa Elena.

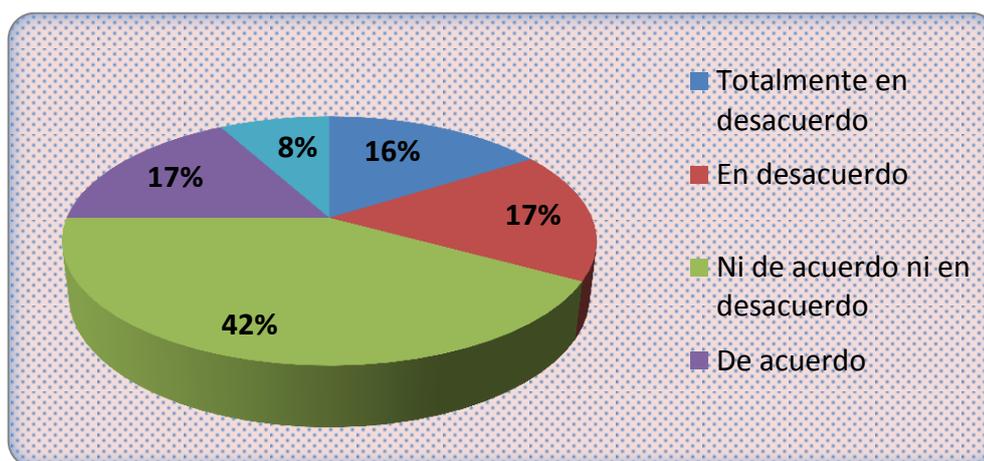
**7.- ¿Está de acuerdo usted con las tarifas que se cobran por el servicio de taxi?**

**TABLA N° 23:** Conformidad con las tarifas de cobro

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
7	Totalmente en desacuerdo	16	16%
	En desacuerdo	17	17%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	42	42%
	De acuerdo	17	17%
	Totalmente de acuerdo	8	8%
	<b>Total</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los usuarios.  
**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

**GRÁFICO N° 23:** Conformidad con las tarifas de cobro



**Fuente:** Encuesta realizada a los usuarios.  
**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

En cuanto a la conformidad con las tarifas de cobro del servicio de taxi, los usuarios respondieron que, el 16% están totalmente en desacuerdo, el 17% en desacuerdo, mientras que el 42% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% de acuerdo, el 8% totalmente de acuerdo. Estos valores representan que las tarifas de cobro están siendo bien reguladas por las compañías y cooperativas de taxis. Los encuestados mencionaron que las tarifas deben ser iguales en todas las compañías o cooperativas de taxi.

**8.- ¿Cómo califica usted el estado de las unidades y equipos con el cual prestan el servicio de taxi?**

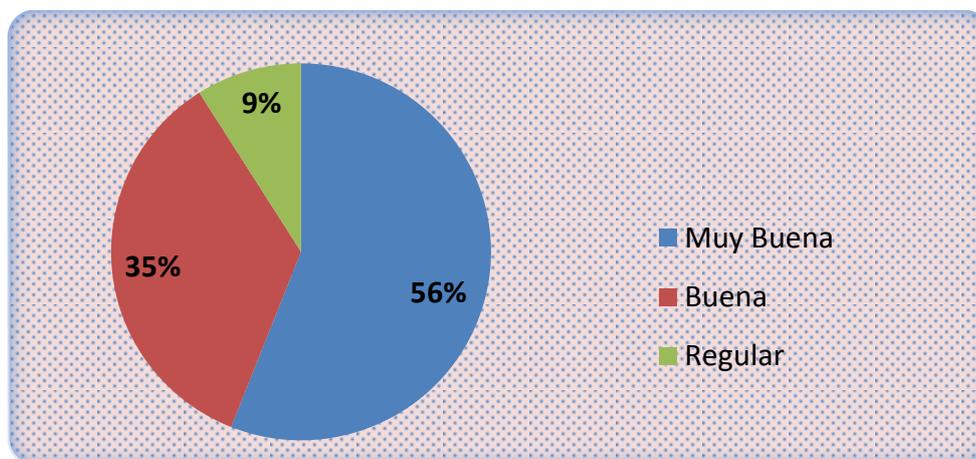
**TABLA N° 24:** Calificación del estado de las unidades

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
8	Muy Buena	56	56%
	Buena	35	35%
	Regular	9	9%
	Malo	0	0%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los usuarios.

**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

**GRÁFICO N° 24:** Calificación del estado de las unidades



**Fuente:** Encuesta realizada a los usuarios.

**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

El 56% de las personas encuestadas califican como muy bueno el estado de las unidades y equipos de las compañías o cooperativas de taxi, el 35% buena, mientras que el 9% regular, todo esto nos indica que en su mayoría las unidades si están siendo renovadas.

**9.- ¿Cómo calificaría usted el servicio que ofrecen las Compañías o Cooperativas en la provincia de Santa Elena?**

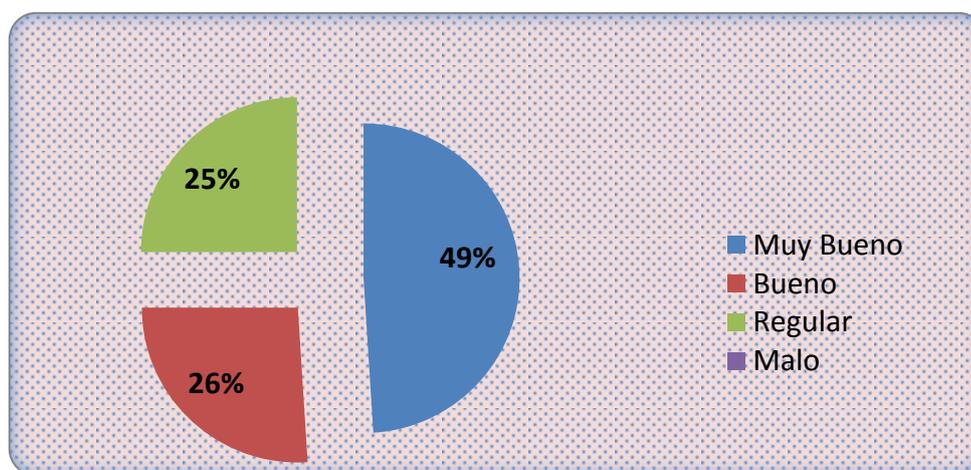
**TABLA N° 25:** Calificación del servicio que ofrecen las diferentes compañías

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
9	Muy Bueno	49	49%
	Bueno	26	26%
	Regular	25	25%
	Malo	0	0%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los usuarios.

**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

**GRÁFICO N° 25:** Calificación del servicio que ofrecen las diferentes compañías



**Fuente:** Encuesta realizada a los usuarios.

**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

Según el gráfico N° 25 muestra que el 49% califica como muy bueno el servicio que ofrecen, el 26% como bueno, el 25% regular. Esto muestra que el servicio de taxi que están ofreciendo se debe mejorar y esto se puede hacer capacitando a los conductores para beneficio de la compañía y de los usuarios.

**10.- ¿Cómo considera la atención que recibe por parte de los choferes de las Compañías o Cooperativas de Taxis?**

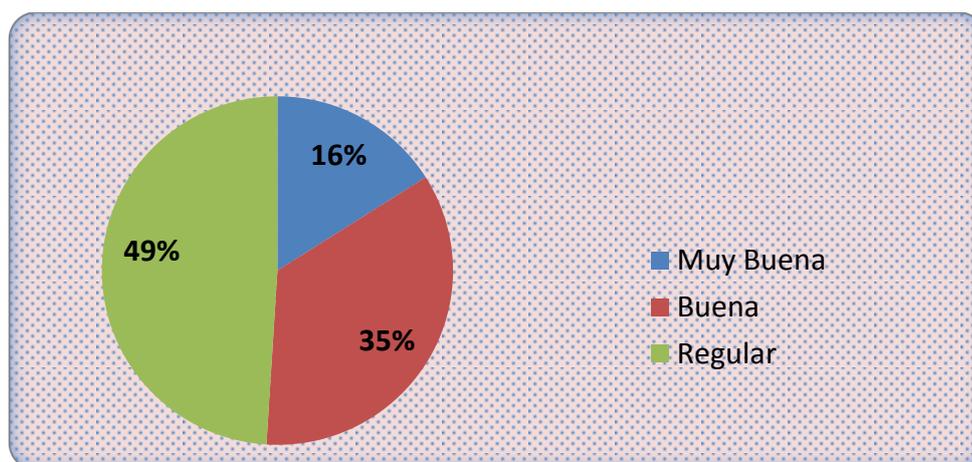
**TABLA N° 26:** Atención que brindan los choferes

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
10	Muy Buena	16	16%
	Buena	35	35%
	Regular	49	49%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los usuarios.

**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

**GRÁFICO N° 26:** Atención que brindan los choferes



**Fuente:** Encuesta realizada a los usuarios.

**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

Como se puede observar en el gráfico los usuarios manifestaron que el 16% es muy buena la atención que reciben por parte de las compañías o cooperativas de taxi, el 35% buena, mientras que el 49 contestaron que regular, esto nos indica que se debe aplicar estrategias en atención al cliente para el mejoramiento de la misma.

**11.- ¿Considera usted importante que los conductores de las Compañías de Taxi se capacite en atención del servicio al usuario?**

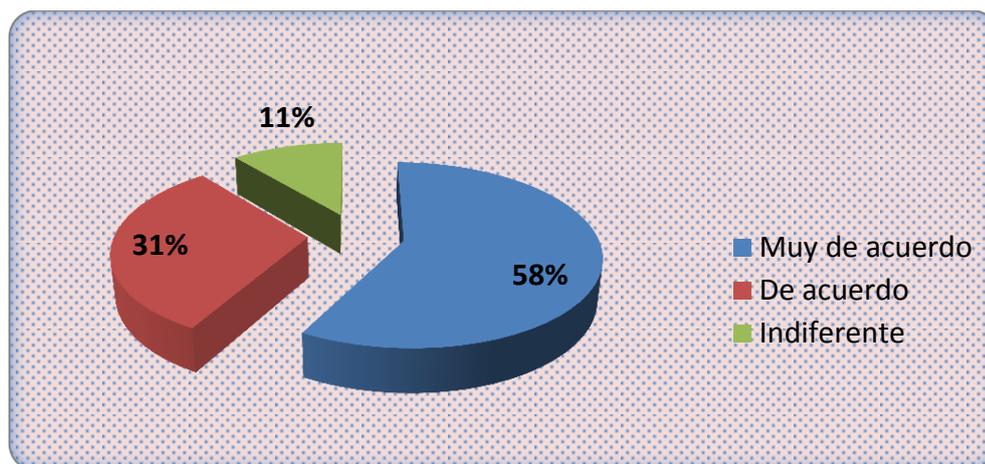
**TABLA N° 27:** Capacitación de los conductores

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
11	Muy de acuerdo	58	58%
	De acuerdo	31	31%
	Indiferente	11	11%
	En desacuerdo	0	0%
	Muy en desacuerdo	0	0%
	<b>Total</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los usuarios.

**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

**GRÁFICO N° 27:** Capacitación de los conductores



**Fuente:** Encuesta realizada a los usuarios.

**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

El gráfico muestra que el 58% de los usuarios están muy de acuerdo que se les brinde capacitación a los conductores de las Compañía de Taxis, el 31% opina que de acuerdo y el 11% es indiferente. La capacitación al conductor profesional es importante en el tema de atención al cliente, con el fin de que sea objeto la capacitación como estímulo de desarrollo en la vida profesional del conductor, mejorar la imagen institucional y con mayor relevancia la prestación del servicio de los conductores debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el usuario.

**12.- ¿Es necesaria la implementación de un modelo de diseño organizacional innovador en la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”?**

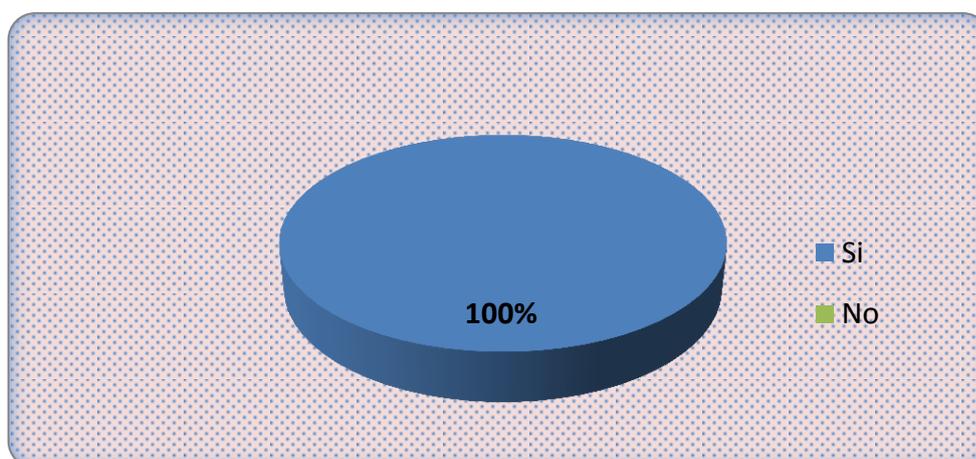
**TABLA N° 28:** Implementación de un modelo

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
<b>12</b>	Si	100	100%
	Tal vez	0	0%
	No	0	0%
	No se	0	0%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los usuarios.

**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

**GRÁFICO N° 28:** Implementación de un modelo



**Fuente:** Encuesta realizada a los usuarios.

**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

En el gráfico N° 28 se aprecia que el 100% de los usuarios encuestados dijo que “Si” es necesaria la implantación de un Modelo Organizacional Innovador en la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, para que de esta manera puedan ofrecer un servicio acorde a las necesidades de cada usuario y de esta manera se logra obtener más clientes.

**13.- Señale qué beneficios se obtiene con la implementación del modelo organizacional en la Compañía de Taxis “24 de Febrero”.**

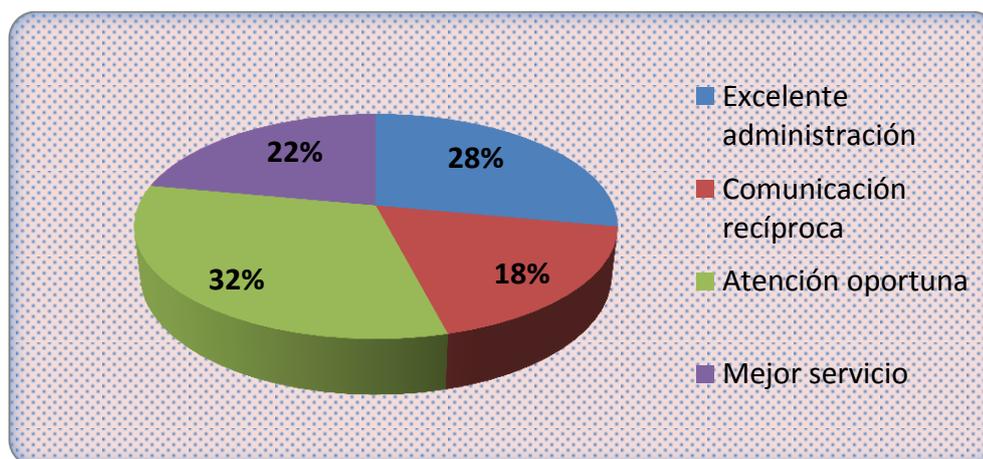
**TABLA N° 29:** Beneficios con la implementación del modelo organizacional

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
13	Excelente administración	28	28%
	Comunicación recíproca	18	18%
	Atención oportuna	32	32%
	Mejor servicio	22	22%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los usuarios.

**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

**GRÁFICO N° 29:** Beneficios con la implementación del modelo organizacional



**Fuente:** Encuesta realizada a los usuarios.

**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz.

El 28% de los usuarios manifestaron que con la implementación del Modelo Organizacional obtendrían beneficios como una excelente administración que esto está enfocado al proceso administrativo como la planificación, coordinación, dirección y control así como también sus elementos administrativos, el 18% comunicación recíproca, el 32% contestaron una atención oportuna, mientras que el 22% manifestó mejor servicio.

**14.- ¿Estima usted que la responsabilidad es uno de los factores importantes para que la compañía sea eficiente?**

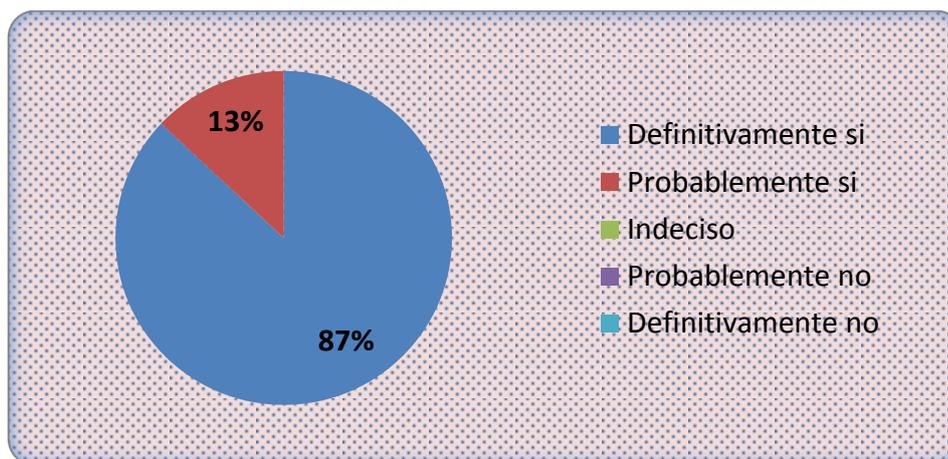
**TABLA N° 30:** Responsabilidad para que la Cía. sea eficiente

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
14	Definitivamente si	87	87%
	Probablemente si	13	13%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>Total</b>		<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios.

Elaborado por: Maira Tigrero Muñoz.

**GRÁFICO N° 30:** Responsabilidad para que la Cía. sea eficiente



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios.

Elaborado por: Maira Tigrero Muñoz.

El gráfico nos muestra que el 87% de los usuarios manifiestan que definitivamente si la responsabilidad es un factor importante para la eficiencia de la Compañía de Taxis; 13% sostiene que probablemente si sea un elemento significativo. La responsabilidad es muy importante en cualquier empresa o área de trabajo porque si hay responsabilidad habrá eficiencia y eficacia en todo lo que se realice y así se podrá ser más competitivo dentro del mercado en donde nos desenvolvemos.

### **3.4. CONCLUSIONES**

- 1.** Los resultados de las entrevistas y las encuestas permitieron conocer, evidenciar, analizar y concluir que la mayoría de los directivos, socios y colaboradores determinan la falta de direccionamiento estratégico de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, razón por la cual cada colaborador desconoce el camino a seguir y que objetivos cumplir.
- 2.** La falta de capacitación sobre el servicio al cliente a los señores conductores de la Compañía de Taxi Convencional “24 de Febrero”, origina deficiencia en la prestación que ésta empresa brinda a la comunidad. El desarrollo personal, profesional e institucional se debe a una capacitación continua como estímulo al impulso que orienta a la satisfacción de los colaboradores y clientes es decir los usuarios.
- 3.** Los resultados adquiridos en la recolección de información permitieron ratificar la necesidad de una estructura organizacional para la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” de la Provincia de Santa Elena, esta institución carece de una estructura organizacional y de todos los elementos que la conforman.
- 4.** Mediante los resultados de las encuestas se puede determinar la falta de un orgánico funcional que dé a conocer a los empleados formalmente, sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo La ausencia de una descripción de puestos que oriente a los colaboradores y también conductores de las unidades de la Compañía COTAVFE. es un obstáculo para que los mismos lleven a cabo sus tareas laborales de manera eficiente y eficaz.
- 5.** Los resultados obtenidos permitieron corroborar la necesidad de la creación del Diseño Organizacional para COTAVFE Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, ya que la empresa carece de una estructura organizacional y de los elementos que la componen.

### **3.5. RECOMENDACIONES**

- 1.** Se sugiere establecer el direccionamiento estratégico de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, el mismo que contenga misión, visión, objetivos, así mismo el plan de acción, de manera que contribuya al desarrollo organizacional, esto se debe emplear para que los empleados sepan qué es lo que la empresa espera de ellos, donde deben guiar el cumplimiento de sus funciones.
- 2.** La capacitación al conductor profesional tanto en atención al cliente como operacional es relevante. Para lograr la excelencia, la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, debe enmarcarse en un proceso orientado a la mejora continua de la calidad para conseguir la satisfacción de los clientes. Esto se refiere que se debe adoptar una nueva conducta empresarial, donde el protagonista sea el cliente, con el fin de que la compañía de transporte posea una cultura de servicio.
- 3.** Establecer una estructura organizacional acorde con la situación y necesidad actual de COTAVFE, describiendo y clasificando las diferentes áreas en relación a la división de tareas, con el fin de lograr una coordinación efectiva y reorganizar las labores que canalicen a la eficiencia de la organización
- 4.** Diseñar el orgánico funcional con la respectiva descripción de puestos, tomando en cuenta que su elaboración fue aprobada por los directivos, socios y colaboradores de COTAVFE; lo cual será necesario y primordial para conocer las responsabilidades y competencias, incluido también el perfil para cada puesto de los departamentos en la empresa.
- 5.** Elaborar el Diseño Organizacional, para que la Compañía COTAVFE esté formalmente estructurada y mediante el cual, se definan cómo se encuentra organizada, lo que a su vez les permitirá a cada uno de los empleados desempeñarse de una mejor manera para la consecución efectiva de sus objetivos.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS CONVENCIONAL “24 DE FEBRERO” COTAVFE, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

#### **4.1. PRESENTACIÓN.**

El diseño organizacional que se presenta para la Compañía de Taxis “COTAVFE”, se ha diseñado de manera participativa con los colaboradores, directivos y usuarios de la organización. Se concluyó que es necesario un modelo de este instrumento de gestión, puesto que la administración se maneja en forma empírica y no científicamente, dando como resultado deficiente en el proceso administrativo. El diseño se realiza para tener un control del funcionamiento de los empleados en cada uno de sus puestos, donde se dividen las tareas y los objetivos a realizar. Por eso es necesario que cuente con un documento que sirva de respaldo para desarrollar sus actividades, que se orienten y se proyecten hacia un futuro estable y competitivo entre la compañía y colaboradores, todo esto debe elaborarse de acuerdo a las necesidades y objetivos de cada organización. El transporte es un servicio fundamental en nuestra sociedad y una de las actividades más directamente relacionadas con la calidad de vida de los ciudadanos.

En este capítulo se propone para la Compañía de Taxis Convencional un Diseño Organizacional basado en dos modelos, en donde los autores son Richard Daft y Ailed Labrada Sosa, son modelos que representan un proceso que logra conexión entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros. Se selecciona la estructura y el sistema de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y las responsabilidades que deben asumir sus integrantes para lograr sus objetivos competitivos y aprovechar las oportunidades del mercado mejor que sus competidores.

#### 4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA COMPAÑÍA.

##### Razón Social

COMPAÑÍA DE TAXIS CONVENCIONAL 24 DE FEBRERO  
COTAVFE S.A.

##### Logotipo y Slogan:

FIGURA N° 3: Logotipo Cía. 24 de Febrero



Fuente: Cía. 24 de Febrero  
Elaborado por: Maira Tigrero Muñoz

<b>Representante legal:</b>	Claudio Javier Limones Yagual.
<b>Objeto:</b>	El Objetivo de la Compañía “La Compañía se dedicará exclusivamente al transporte comercial de taxi.
<b>Dirección:</b>	Barrio Los Sauces.
<b>Provincia:</b>	Santa Elena Cantón: Santa Elena
<b>Ruc:</b>	24919960948
<b>Fecha de Registro:</b>	18 de Octubre del 2011, fue aprobada por la Superintendencia de Compañía, mediante Resolución SC.IJ.DJC.G.11.

### **4.3. JUSTIFICACIÓN.**

El diseño Organizacional para la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” se realiza con la finalidad de lograr el desarrollo de la organización a través de un mejor direccionamiento estratégico, gracias a la proyección estratégica y un diagnóstico situacional.

La presente propuesta se lleva a cabo una vez que se realizaron todos los procesos, en base a teorías explicados por varios autores sobre diseño organizacional para el óptimo cumplimiento de la propuesta, mejorando el desempeño en la gestión administrativa.

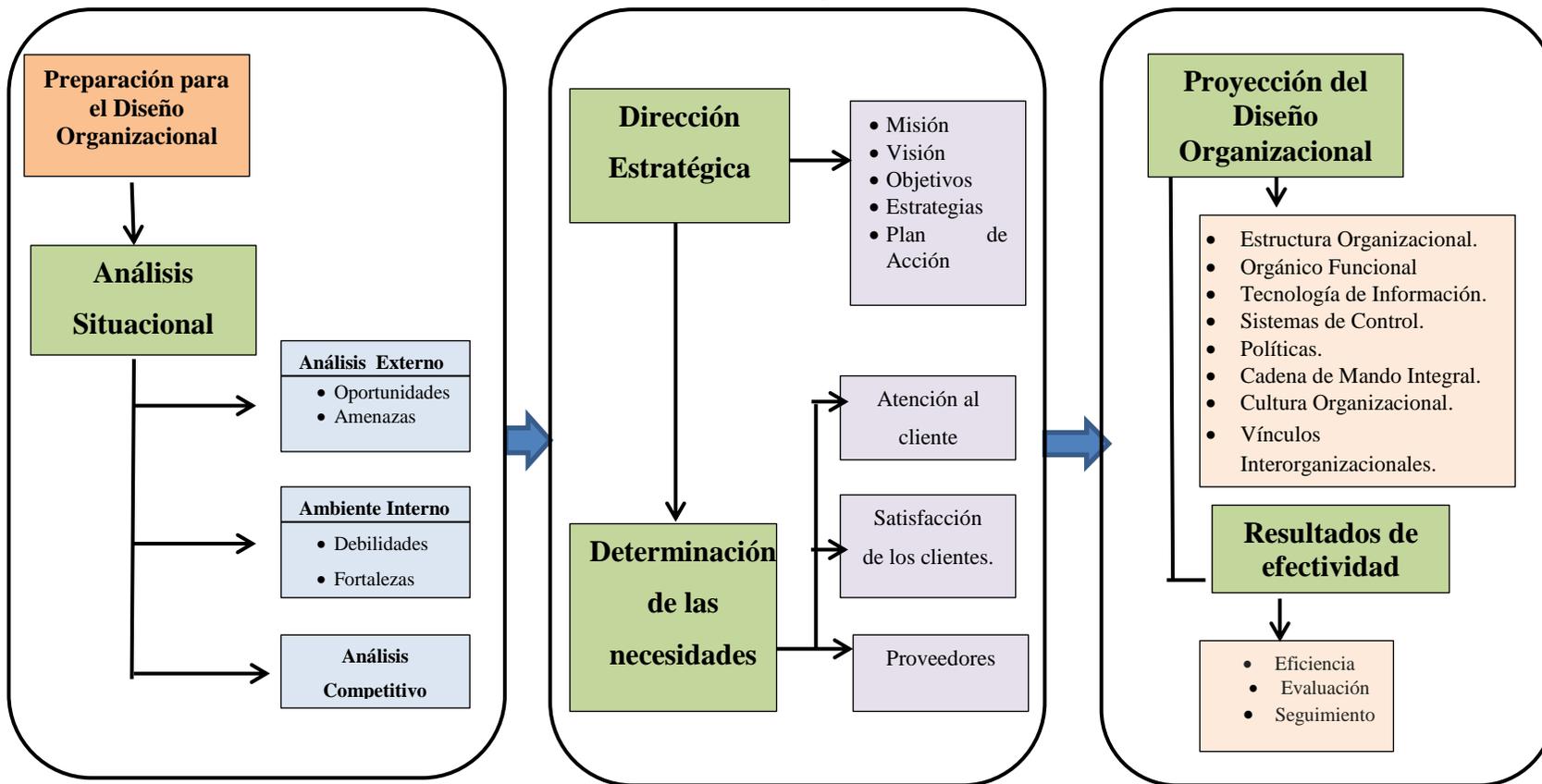
La Compañía de Taxis Convencional “COTAVFE” no ha realizado ningún estudio, análisis o investigación sobre diseño organizacional, repercutiendo especialmente en el área administrativa al no desarrollarse la estructura organizacional necesaria en la institución, al no existir una jerarquía, ni cadena de mando definidas. Las diferentes técnicas metodológicas (encuestas, entrevistas), en las que se recabó información importante ayudaron para una mejor estructura del diseño organizacional.

Se logró tener una información real de la situación de la organización que permite una mejor elaboración del diseño organizacional para su formalización e implementación para fortalecer y desarrollar un servicio de calidad al usuario. En cuanto a la organización empresarial es necesario tomar las debidas precauciones para un mejor desempeño laboral por parte de los empleados hacia sus futuros clientes potenciales.

El diseño organizacional para la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, permite un proceso continuo que ayuda a la búsqueda de ventajas competitivas y formulación de estrategias logrando la proyección estratégica que sirve para mejorar el direccionamiento estratégico.

#### 4.4. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS CONVENCIONAL “24 DE FEBRERO”.

FIGURA N° 4: Modelo de Diseño Organizacional Cía. 24 de Febrero



Fuente: Investigación Directa.  
Elaborado por: Maira Tigreiro Muñoz.

## **4.5. COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **4.5.1. Análisis situacional**

El análisis situacional permite determinar las diferentes variables que debe considerar la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, con el propósito de fortalecer las ventajas competitivas frente a la competencia, así como detectar las debilidades que sean causa de problemas internos de la organización, esto con el fin de corregirlas para de esta manera cumplir eficientemente las metas propuestas y aprovechar las variables de oportunidad detectadas en el mercado, las mismas que le permitirán a la organización crecer y proporcionar un mejor servicio y finalmente conocer las amenazas que le rodean a la empresa en su entorno y buscar los caminos para tratar de minimizar sus efectos.

#### **4.5.1.1. Análisis Externo**

##### **Oportunidades**

- Demanda no cubierta por parte del transporte público (crecimiento poblacional).
- Avance tecnológico en el país.
- Utilizar sistemas de información, programación y logísticas de actividades.
- Existencia de varios proveedores de bienes y servicios.
- Aprovechar el terminal de Santa Elena para crecer en nuevos mercados.
- Adquisición de unidades modernas (Con el Plan Renova).
- La ola de inseguridad en el país permite tener gran demanda en un público que es consciente de los peligros de las calle.

## **Amenazas**

- Competencia en el mercado.
- Incremento índices de desempleo, subempleo.
- Crecimiento de los taxistas ilegales.
- Accidentes de tránsito.
- No existe una base de datos de proveedores de repuesto y mantenimiento.
- La probable subida del precio de los combustibles.
- Porcentaje significativo del público objetivo que cuenta con vehículo propio.
- El creciente robo de vehículos.
- Aumento índices delincuenciales provincia de Santa Elena.
- El probable aumento de los precios en los insumos.
- Accidentes de tránsito.
- Generación de contaminación.

### **4.5.1.2. Análisis Interno**

#### **Fortalezas**

- La Compañía de Taxis COTAVFE S.A. gracias al aporte mensual de sus accionistas puede cumplir oportunamente con el pago de sus obligaciones contraídas con terceras personas.
- Capacidad tecnológica eficiente para la difusión de la comunicación entre la operadora y los conductores.
- Comunicación radial eficiente operadora – conductores.
- Disponibilidad de unidades en buen estado.
- Renovación de unidades cada cierto tiempo.
- Unidades de transporte propio.
- Personal calificado (choferes profesionales).
- Rapidez para llegar al destino indicado.

## **Debilidades**

- Posee un sistema contable muy elemental el mismo que no proporciona una información adecuada y oportuna.
- Inexistencia de medios para la localización de unidades en los diferentes puntos del mercado de acción en el caso de asaltos o cualquier otra clase de peligros.
- Existencia de un software básico que no incluye el paquete contable necesario.
- Falta de un equipo tecnológico a disposición de las operadoras que les permita generar una base de datos de los clientes de la Compañía.
- Deficiencias en la atención al cliente o usuario.
- Insuficiente conocimiento de la cultura organizacional.
- Desconocimiento de una dirección estratégica.
- Inexistencia de indicadores de gestión.
- Ausencia de objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo.
- Ausencia de estructura organizacional adecuada.
- Inexistencia de tecnología apropiada.
- Inexistencia de capacitación y motivación para los empleados.
- Desconocimiento de las políticas por parte de los socios.
- Escasa cooperación por parte de la mayoría de los socios.
- Carencia de un lugar adecuado y cercano al público para poder estacionar las unidades.
- No posee página web.

## Matriz FODA

**CUADRO N° 7: Matriz FODA**

<p style="text-align: center;">AMBIENTE INTERNO</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 0;"/> <p style="text-align: center;">AMBIENTE EXTERNO</p>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Compañía de Taxis COTAVFE S.A. gracias al aporte mensual de sus accionistas puede cumplir oportunamente con el pago de sus obligaciones contraídas con terceras personas.</li> <li>- Personal calificado (Choferes Profesionales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacitación a los conductores.</li> <li>- Inexistencia de una adecuada estructura organizativa.</li> <li>- Falta de un equipo tecnológico a disposición de las operadoras que les permita generar una base de datos de los clientes de la Compañía.</li> <li>- Escasa cooperación por parte de la mayoría de los socios.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar sistemas de información, programación y logísticas de actividades.</li> <li>- Adquisición de unidades modernas (con el Plan Renova).</li> <li>- Avance tecnológico en el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantación de una cultura organizacional.</li> <li>- Crear un clima de confianza y respeto al establecer equipos de trabajo en las actividades que se ejecuten.</li> <li>- Coordinar actividades que conlleve a mejorar una gestión administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar la estructura organizacional de la Compañía. Planificar para poder determinar qué función va a ejercer cada integrante que conforma la organización</li> <li>- Capacitación orientado al servicio al cliente</li> </ul>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia en el mercado.</li> <li>- Incremento índices de desempleo, subempleo.</li> <li>- Crecimiento de los taxistas ilegales.</li> <li>- Accidentes de tránsito.</li> <li>- No existe una base de datos de proveedores de repuesto y mantenimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar confianza en el servicio que se ofrece a los clientes.</li> <li>- Crear una base de datos adecuada para que el servicio de taxi llegue con rapidez al lugar donde el usuario desea que lo recojan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar de manera adecuada los recursos tecnológicos con el fin de brindar ayuda de manera más rápida y eficiente.</li> <li>- Coordinar los recursos para obtener un trabajo digno en la institución, otros elementos necesarios para hacer frente a las tareas.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaborado por:** Maira Tigero Muñoz.

#### 4.5.1.3. Análisis Competitivo

La competencia en el sector transportista es desleal, ya que carece de normas y procedimientos a seguir, en la regulación existe una total desatención por parte del gobierno a través de sus organismos de control, como es el Consejo Nacional de Tránsito y Policía Nacional.

Entre los competidores de la Compañía de Taxis “COTAVFE” S.A. tenemos:

**CUADRO N° 8:** Competencia Compañía de Taxis “COTAVFE” S.A.

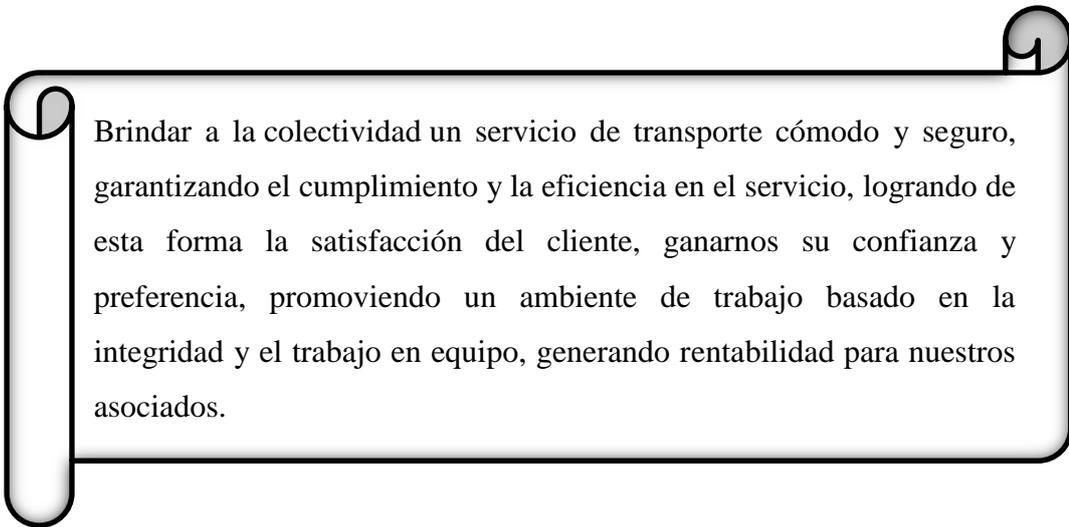
<b>COMPAÑÍA DE TAXI</b>	<b>LUGAR DE OPERACIÓN</b>
Cia. Peninsular de Transporte Universitario S.A. COPENUN	UPSE
Cia. Taxi Convencional MONTAÑISOL	Manglaralto
Cia. PORTCHANTAX S.A.	Chanduy
Cia. Terminal Terrestre Provincia 24 TAXPRO24	Santa Elena
Cia. Taxistas Peninsulares TAXIPENSA S.A.	Santa Elena

**Fuente:** Superintendencia de Compañías.  
**Elaborado por:** Maira Tigero Muñoz.

Dentro del cantón Santa Elena muchas son las compañías de taxis que prestan el servicio de transporte en taxis pero no todas las cooperativas o compañías son legales, por otro lado hay que considerar que en el mercado existe un número considerable de los denominados “taxis piratas”, a pesar de que las autoridades han tratado de poner orden la corrupción ejerce más poder.

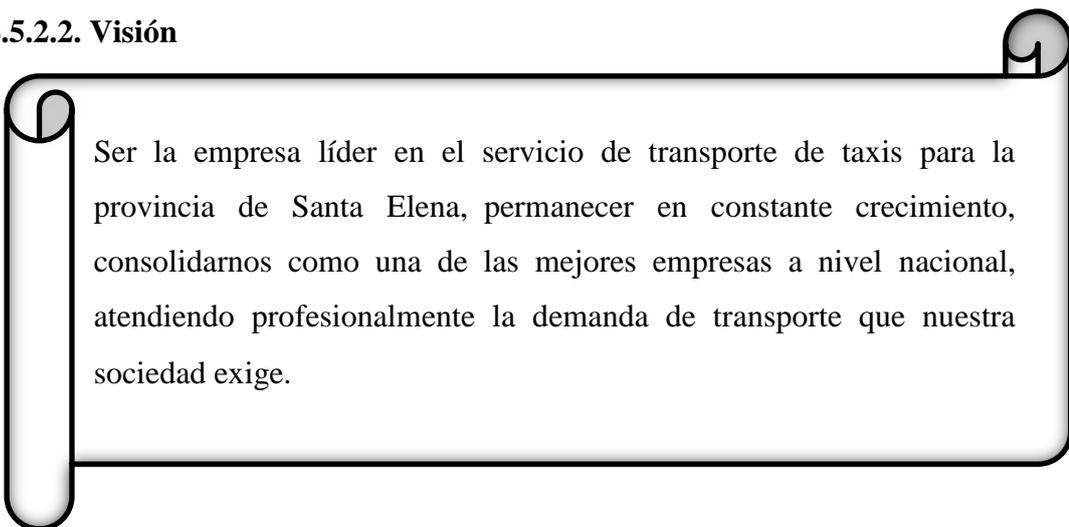
## **4.5.2. Dirección estratégica.**

### **4.5.2.1. Misión**



Brindar a la colectividad un servicio de transporte cómodo y seguro, garantizando el cumplimiento y la eficiencia en el servicio, logrando de esta forma la satisfacción del cliente, ganarnos su confianza y preferencia, promoviendo un ambiente de trabajo basado en la integridad y el trabajo en equipo, generando rentabilidad para nuestros asociados.

### **4.5.2.2. Visión**



Ser la empresa líder en el servicio de transporte de taxis para la provincia de Santa Elena, permanecer en constante crecimiento, consolidarnos como una de las mejores empresas a nivel nacional, atendiendo profesionalmente la demanda de transporte que nuestra sociedad exige.

### **4.5.2.3. Objetivos**

#### **Objetivo General:**

Brindar un servicio de calidad, garantizando la integridad, confianza y seguridad de los usuarios buscando alcanzar la satisfacción total y con esto un posicionamiento respetable en este mercado.

### **Objetivos Específicos:**

- Brindar un servicio profesional, seguro y eficiente a nuestros clientes.
- Satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.
- Ofrecer servicios de alta calidad.
- Capacitar permanentemente al personal en búsqueda de un mejoramiento continuo, que redunde a bien en su trabajo con la compañía y presten un servicio superior a los clientes.
- Atender las peticiones de nuestros usuarios en forma permanente y oportuna.
- Mejorar el servicio de COTAVFE mediante la utilización de nuevos métodos y el diseño de estrategias innovadoras, promoviendo el reconocimiento de la institución.
- Impulsar la aplicación de alternativas tecnológicas tanto en la gestión administrativa como de servicios.

#### **4.5.2.4. Estrategias**

- Implantación de una cultura organizacional.
- Estructura organizacional de la Compañía.
- Capacitación orientado al servicio al cliente.
- Coordinar los recursos para obtener un trabajo digno en la institución, otros elementos necesarios para hacer frente a las tareas.
- Utilizar de manera adecuada los recursos tecnológicos con el fin de brindar ayuda de manera más rápida y eficiente.
- Realizar capacitaciones al personal con el fin de que las actividades coordinadas con la tecnología nos permitan lograr el cumplimiento de los objetivos.

### **4.5.3. Determinación de las necesidades**

La Compañía de Taxis COTAVFE S.A. busca atender la necesidad de transporte de pasajeros en taxis para ello cuenta con vehículos chevrolet que se encuentran dentro del rango de años 2008-2013 los mismos que para su puesta en funcionamiento son debidamente chequeados tanto en la parte mecánica como física.

Para el servicio de transporte público de pasajeros en taxis la Agencia Nacional de Tránsito autoriza única y exclusivamente automóviles de cuatro puertas laterales, con capacidad mínima para cuatro y máxima para cinco personas, incluido el conductor. Los vehículos deben estar pintados de color amarillo de acuerdo al diseño establecido y deben en las puertas laterales delanteras visiblemente, el adhesivo conferido por ANT, en las puertas laterales traseras llevar pintada la identificación de la organización de transporte de taxis a la que pertenece, haciendo constar el número asignado, de acuerdo con el diseño y medidas fijadas por ANT.

Debe llevar en la parte superior delantera central exterior, acoplado un letrero luminoso que contenga claramente la palabra "TAXI", el material será en acrílico de acuerdo al diseño establecido.

Cada año los vehículos tienen que ser verificados en los Centros de Revisión Vehicular, donde se constata que el automóvil se encuentre en buenas condiciones mecánicas para la prestación del servicio y que la emisión de gases que genera no contribuya en la contaminación del aire.

A los vehículos que cumplen con todos los requisitos, la Agencia Nacional de Tránsito como ente regulador del transporte les otorga la respectiva Habilitación Operacional y adhesivos, como documentos que certifican la facultad de prestar el servicio de transporte de taxis, a la vez estos documentos sirven para facilitar la fiscalización por parte de las autoridades.

Además estas organizaciones señalan los siguientes requisitos para la puesta en funcionamiento:

- Parabrisas y vidrios: el parabrisas delantero debe ser laminado y el parabrisas posterior y los vidrios de las puertas y ventanas deben ser de seguridad.
- Neumáticos: la profundidad de la banda de rodadura de los neumáticos deberá tener como mínimo 3 mm.
- Accesorios: extintor de polvo químico, gata, llave de ruedas, palancas y triángulo de seguridad. Retrovisores externos e internos en buen estado.

#### **4.5.3.1. Atención al cliente**

La atención al cliente por parte del personal administrativo también se debería mejorar, pues se debe tener en cuenta que el cliente es la razón de ser de una empresa.

La Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” debería ofrecer un servicio priorizando y cubriendo las necesidades del cliente, todas las medidas que se adopten para mejorar el servicio se verán reflejadas en el aumento de usuarios, en el crecimiento de la empresa, y en la imagen de la Compañía, de esta forma lograremos ser mejor que la competencia y diferenciarnos en el mercado de transportes de pasajeros.

Para que la Compañía de Taxis Convencional “COTAVFE” responda en forma óptima a las necesidades de los clientes debe ofrecer un servicio de transporte de pasajeros seguro, de calidad, lo cual conlleva que sus unidades tanto nuevas como antiguas cuenten con asientos confortables, en buen estado y limpias, al igual que el servicio que prestan las oficinas debe ser amable y estar siempre disponibles.

#### **4.5.3.2. Satisfacción del cliente**

La falta de un proceso para medir el nivel de satisfacción del cliente no le ha permitido establecer estrategias para mejorar el servicio.

Existencia de pocas alternativas de pago lo cual no le permite ser competitiva en el mercado.

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

#### **4.5.3.3. Proveedores**

Dentro de los proveedores de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” S.A. tenemos:

**Proveedores de Vehículos:** dentro de este aspecto se consideran las casas comerciales en las cuales se adquieren los vehículos para la puesta en operación, entre estos proveedores tenemos:

- Chevrolet: Automotores Continental.
- Hiunday.

**Proveedores de Repuestos:** dentro de este se constituye aspectos tales como la adquisición de repuestos automotrices para los vehículos. El lugar comercial más frecuentado por los accionistas de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” S.A. es:

- Everal,
- Acuarios,
- Repuestos y Accesorios Pérez.

**Proveedores de Materiales de Oficina:** se denomina así a los proveedores de todo tipo de artículos de papelería sean éstos resmas de hojas de papel bond, grapadoras perforadoras, carpetas, archivadores, entre otros, por lo que, en este aspecto sus principales proveedores son:

- Papelería Juan Montalvo.
- Imprenta San Francisco.

**Proveedores de Equipos de Oficina:** dentro de este aspecto se consideran elementos tales como teléfonos, computadores, impresoras. Los principales proveedores son:

- C&C Computers.
- Systemcom
- Ferrisariato Centro Comercial “El Paseo” Shopping.

**Proveedores de Equipos de Operación:** en este punto se consideran aspectos como la radio frecuencia así como los equipos manuales y portátiles para la transmisión de la comunicación. Su principal proveedor es:

- SERVAPSA S.A.

**Proveedores de Publicidad:** el principal proveedor de publicidad es:

- Batukada Publicidad.

**Proveedores de Seguridad:** en este aspecto se considera tanto la seguridad interna como externa.

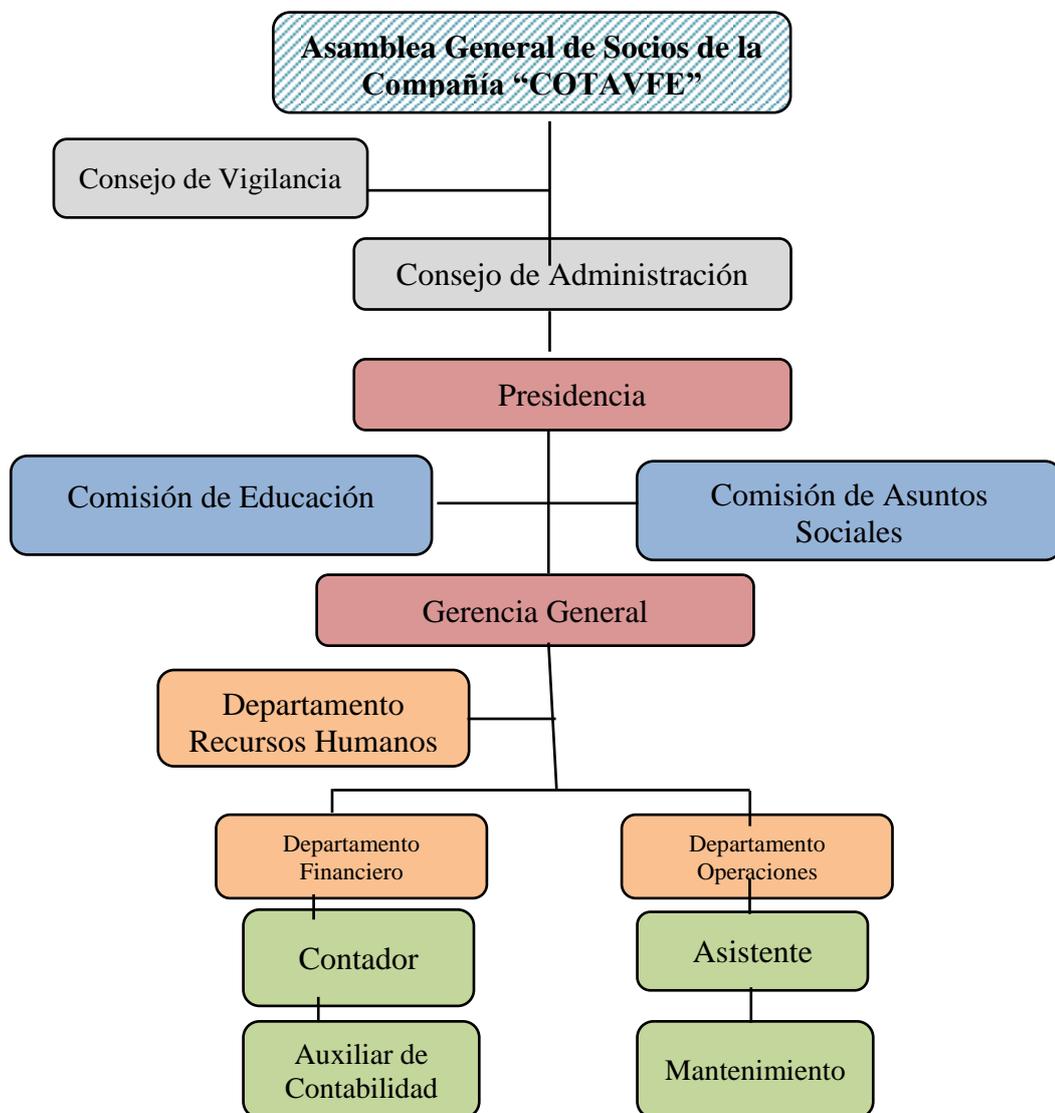
- Seguridad Interna: Sr. Máximo Catuto Beltran.
- Seguridad Externa: Ocean Security Cía. Ltda.

#### 4.5.4. Proyección del diseño organizacional

##### 4.5.4.1. Estructura Organizacional

El tipo de estructura organizacional que se propuso para la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” S.A. de la provincia de Santa Elena, es la funcional. Su carácter sencillo permite la coordinación de manera fácil entre los departamentos y estará conformada de la siguiente manera:

**FIGURA N° 5: Estructura Organizacional Cía. 24 de Febrero**



Fuente: Compañía 24 de Febrero.  
Elaborado por: Maira Tigreiro Muñoz

#### **4.5.4.2. Orgánico Funcional**

El Orgánico Funcional observa todos los miembros, jerarquía y líneas de mando de la estructura orgánica y presenta las funciones de cada unidad administrativa agrupadas por niveles.

#### **Asamblea General de Socios**

La Asamblea General de Socios, es el órgano supremo de la compañía que está conformada por todos los socios de la misma, y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la Compañía, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la compañía. Para participar en la asamblea general, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la Compañía o, dentro de los límites de mora permitidos por el reglamento interno.

#### **Funciones:**

- ✓ Las Asambleas Generales podrán ser Ordinarias o Extraordinarias, las Asambleas Ordinarias serán en febrero y agosto de cada año, en el día que señale en el Reglamento Interno de la entidad, y las Extraordinarias en cualquier tiempo, simple que fueron convocados de acuerdo a las disposiciones estatutarias y reglamentarias.
- ✓ Las citaciones a Asamblea General serán suscritas por el presidente de la compañía.
- ✓ Dictar normas generales de administración en conformidad con las finalidades de la institución.
- ✓ Aprobar el plan de trabajo y el presupuesto anual de la Entidad, esto será aprobado por la Junta General de los socios.

- ✓ Autorizar la adquisición de bienes muebles o inmuebles o la enajenación o gravamen o parcial de los mismos.
- ✓ Conocer los balances semestrales y los informes anuales relativos a la marcha administrativa y al movimiento económico de la entidad y aprobarlos o rechazados.
- ✓ Decretar la distribución de los excedentes anuales en conformidad con la Ley y Reglamento General de Compañías y con los presentes Estatutos de la Compañía.
- ✓ Elegir y remover con causa justa, a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, de las comisiones especiales o a cualquier delegado que deba designar la Compañía ante Entidades de Integración del sistema.
- ✓ Relevar de sus funciones al Gerente, por delitos graves debidamente comprobado.
- ✓ Resolver la disolución de la Compañía su función con otras u otras Entidades similares su afiliación o cualquiera de los organismos de 2 o 3 grado de integración Compañía.
- ✓ Autorizar la emisión de los certificados de aportación.
- ✓ Resolver en apelación, sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los organismos de la Compañía.
- ✓ Cumplir con las demás obligaciones y ejercitar los demás derechos consignados en la Ley y Reglamentos General de Compañía, en estos estatutos y en los reglamentos que dictaren.

## **Consejo de Vigilancia**

El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia.

Estará integrado por vocales (Presidente, Secretario y el tercer Vocal) con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el Art. 27 del presente estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad, según el nivel o segmento en que se encuentre ubicada la Compañía. Los vocales podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva y cuando concluya su segundo período, no podrán ser elegidos Vocales de ningún consejo, hasta después de un período.

### **Funciones:**

Además de las establecidas en la Superintendencia de Compañías, su reglamento general y el reglamento interno, son atribuciones y deberes del consejo de vigilancia, los siguientes:

- ✓ Efectuar arqueos de caja, periódica u ocasionalmente, y revisar la contabilidad de la compañía, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables;
- ✓ Conocer las resoluciones del consejo de administración y analizar su legalidad, moralidad y conveniencia, observándolas motivadamente, cuando se estime que existe riesgo de perjuicio a la compañía;
- ✓ Presentar a la asamblea general de socios un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la compañía;
- ✓ Presentar a la asamblea general de socios un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la compañía.

## **Consejo de Administración**

El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la Compañía y estará integrado por los vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en asamblea general por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el reglamento interno de la compañía.

Los Vocales durarán en sus funciones 2 años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva; cuando concluya su segundo período no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo hasta después de transcurrido un período. Además de las establecidas en la ley orgánica de la economía popular y solidaria, su reglamento general y el reglamento interno de la compañía.

### **Funciones**

- ✓ Estará integrado por los vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Compañía.
- ✓ Los vocales del Consejo de Administración serán elegidos en la segunda semana de Diciembre cada dos años, y entrarán en funciones desde el 1° de Enero del próximo año.
- ✓ Las resoluciones de este organismo se tomarán por mayoría de votos y estas, al igual que todos los acuerdos que se tomaren, se publicarán en boletines especiales que se exhibirán en la cartelera para conocimiento de los socios.
- ✓ Cualquier miembro del Consejo que no concurra por 3 sesiones consecutivas sin causa justificada, queda automáticamente separado de sus funciones.
- ✓ Cualquier miembro del Consejo que se viere impedido de desempeñar sus funciones por enfermedad u otra causa, por más de tres meses, dejará de ser parte del Consejo Administrativo.

- ✓ Al originarse las vacantes por las causas establecidas en el artículo anterior, o por fallecimiento, se procederá nombrar al Vocal reemplazante conforme lo dispuesto en el Art. 24 literal f del Reglamento General de la Compañías.
- ✓ Nombrar y remover al Gerente y Gerente subrogante, de ser el caso y, fijar su retribución económica, el monto y forma de la caución que deba rendir;
- ✓ Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual, sus respectivos presupuestos y someterlos a conocimiento de la Asamblea General;
- ✓ Evaluar y aprobar los estudios de factibilidad previos a la apertura de oficinas operativas de la Compañía y gestionar la autorización necesaria, ante la Superintendencia, por intermedio de la Gerencia;
- ✓ Aprobar los programas de educación, capacitación y servicios con sus respectivos presupuestos y responsabilizarse de su cumplimiento;
- ✓ Autorizar al Gerente la suscripción de contratos, adquisiciones de bienes muebles, realización de estudios, ejecución de obras y contratación de servicios de la Compañía que no sobrepasen el equivalente al 30% del monto del presupuesto anual, previo cumplimiento de las normas para adquisiciones y concurso de precios constantes en el Reglamento Interno;
- ✓ Señalar el número y valor mínimos de certificados de aportación que deban tener los socios y autorizar su transferencia, que sólo podrá hacerse entre socios o a favor de la Compañía;
- ✓ Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General;
- ✓ Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia.

## **Presidencia**

### **Descripción del puesto:**

Vigilar el fiel cumplimiento de la Ley y Reglamento General de Compañías, Estatutos y Reglamentos Internos de esta Compañía, los acuerdos y resoluciones emanados de la Asamblea General y del propio Consejo de Administración.

### **Funciones:**

- ✓ Velar por el correcto y eficiente funcionamiento de las actividades de la Compañía.
- ✓ Convocar y presidir las Asambleas Generales y sesiones del Consejo de Administración, en caso de ausencia justificada las presidirá el Vocal Principal.
- ✓ Resolver internamente los asuntos de carácter urgente cuando haya imposibilidad física de convocar a una Sesión o Asamblea General; posteriormente convocara a una Asamblea Extraordinaria para informar lo actuado.
- ✓ Suscribir con el Secretario la correspondencia oficial de la Compañía y firmara las Actas de las Sesiones del Consejo de Administración y de la Asamblea General.
- ✓ Junto con el Gerente abrirá cuentas bancarias y en forma conjunta podrán girar, endosar, aceptar, descontar y cancelar letras de cambio, cheques, papeletas de retiro, valores, pagares y otros compromisos de crédito inherentes a las actividades económicas de la Compañía.

- ✓ Para aceptar o descontar otros documentos de crédito deberá ser autorizado por el Consejo de Administración.
- ✓ Autorizar junto con el Gerente inversiones de hasta \$ 200.00 dólares.
- ✓ Ordenar la publicación de los balances a fin de que sean conocidos por los asociados por lo menos 8 días antes de la Asamblea General.
- ✓ Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar el proceso y la ejecución de las funciones administrativas.
- ✓ Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine;
- ✓ Dirimir con su voto los empates, únicamente, en votaciones de Asamblea General y Tomar las decisiones para el beneficio de la Compañía.
- ✓ Representar a la Compañía ante organismos de integración representativa o autoridades gubernamentales;
- ✓ Resolver los asuntos urgentes e impostergables, de competencia del Consejo de Administración, debiendo informar, en la primera sesión de dicho consejo o de Asamblea General.
- ✓ Elaborar y presentar los respectivos informes financieros del ejercicio anual de la asamblea general de los socios.
- ✓ Asistir a seminarios de capacitación y promover la participación de las actividades dentro de la Compañía y organizar los comités de trabajos.
- ✓ Saber relacionarse con todos los miembros o socios y promover la comunicación dentro de la Compañía

## **Comisión de Educación**

El Comité de Educación tiene la responsabilidad de impulsar permanentemente la capacitación integral de todos los socios de la compañía. Esta capacitación y formación debe contemplar todos los aspectos necesarios para el desarrollo y fortalecimiento de la Compañía como empresa económica de interés social y administración democrática.

### **Funciones:**

- ✓ Solicitar al Gerente de la Compañía se presupueste una partida económica que permita cumplir satisfactoriamente con los programas educativos en beneficio de los socios.
- ✓ Organizar y desarrollar programas de educación de Compañías.
- ✓ Promover otras actividades educativas a nivel técnico y administrativo.
- ✓ Elaborar el plan de trabajo que se cumplirá en el transcurso de cada año.
- ✓ Presentar actualmente un informe de labores a la Asamblea General.
- ✓ El Comité de Educación tiene la responsabilidad de impulsar permanentemente la capacitación integral de todos los socios de la Compañía. Esta capacitación y formación debe contemplar todos los aspectos necesarios para el desarrollo y fortalecimiento de la Compañía como empresa económica de interés social y administración democrática.
- ✓ El Comité de Educación lo conforma como mínimo dos socios con sus respectivos suplentes, elegidos por la Asamblea General o nombrados por el Consejo de Administración. Todos deben ser socios de la compañía, su nombramiento es por un periodo de 2 años.
- ✓ Instruir a los socios acerca de sus obligaciones y derechos para hacer del conocimiento de los socios los acuerdos tomados por la Asamblea General;
- ✓ Promover el intercambio de información y experiencias entre los socios;
- ✓ Coordinar y ejecutar las relaciones públicas de la compañía con la comunidad y con otras compañías escolares.

## **Comisión de Actos Sociales**

La Comisión de Asuntos Sociales, será elegida por la asamblea general de Socios estará integrada por dos miembros principales que durarán en sus funciones dos años y dos miembros suplentes que durarán en sus funciones un año, esta comisión la integrará también el primer vocal del consejo de administración.

### **Funciones:**

- ✓ En las Comisiones Especiales no rige la prohibición entre Vocales y el Gerente.
- ✓ La Comisión de Asuntos Sociales se crea con la finalidad de estudiar y medir en asuntos que afecten la buena marcha entre socios y directivos.
- ✓ Sugerirá en beneficios de sus socios, especialmente en casos de accidentes o desgracias. Organizará actividades y eventos a fin de recaudar valores para ayuda en caso de fallecimiento de un socio.
- ✓ Es la encargada de velar por el aspecto social de la Compañía y sesionaran ordinariamente dos veces al mes y extraordinariamente cuando sea necesario, previa autorización de Presidencia.
- ✓ Para el cumplimiento de sus actividades el Consejo de Administración asignará los fondos en el presupuesto de la Compañía los mismos que pueden ser incrementados con actividades de diverso género.
- ✓ Elaborar un plan de trabajo anual que será aprobado por el Consejo de Administración. Dicho plan debe dar prioridad a la implantación de servicios calificados y de pronta aplicación sujetándose a reglamentaciones y procedimientos que permitan llegar a los socios con la ayuda oportuna.
- ✓ Deberá controlar la asistencia de los socios a las sesiones de Asambleas Generales e informar por escrito al Consejo de Administración para la aplicación de sanciones y canalizar las ayudas sociales de cesantía a socios y/o herederos, enmarcados en el reglamento específico.

## **Gerente General**

### **Descripción del puesto:**

El Gerente, sea o no socio de la compañía, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general y deberá administrar el talento humano, los recursos físicos, económicos y financieros de la compañía.

### **Funciones:**

- ✓ El Gerente será designado por Consejo de Administración y podrá o no ser socio de la Compañía.
- ✓ El Gerente de la Compañía siempre será caucionado y remunerado y estará ampara por el Código de Trabajo y Seguro Social.
- ✓ El Gerente será nombrado por un periodo administrativo pudiendo ser ratificado por el Consejo de Administración.
- ✓ Cumplir con lo dispuesto en el Art. 206 del Reglamento de Compañías, registrando todo ingreso y retiro de los socios en la Subdirección de Compañías.
- ✓ No podrá contraer deuda a nombre de la Compañía, solo hasta el monto que el presente Reglamento le faculte, o lo autorice la Asamblea General, conforme a lo dispuesto en el Art. 47 del Reglamento de Compañías.
- ✓ Cumplir con lo dispuesto en el Estatuto de la institución.
- ✓ Para todo nombramiento o remoción de empleados deberá consultar al Consejo de Administración.

- ✓ Proporcionar al contador en forma oportuna toda la documentación para la elaboración de la contabilidad de la Compañía.
- ✓ Concurrir a las sesiones de Consejo cuando fuere citado.
- ✓ Se le faculta a tener una caja chica de \$ 40.00 dólares, debiendo presentar periódicamente los comprobantes de respaldo para la respectiva reposición.
- ✓ Atender la oficina durante el horario señalado por el Consejo de Administración.
- ✓ Otorgar poderes a empleados de la compañía, previa autorización del Consejo de Administración; y,
- ✓ Ejecutar, las políticas emitidas por el Consejo de Administración, todas las actividades necesarias de gestión, organización y ejecución que permitan el cumplimiento del objeto social de la compañía.

**Perfil del puesto:**

<b>Puesto:</b>	Gerente General.
<b>Área o Departamento:</b>	Administrativa.
<b>Estudios:</b>	Tercer Nivel – Carreras Administrativas.
<b>Experiencia:</b>	2 años.

**Conocimiento:**

- ✓ Ley y Reglamento de Tránsito y Seguridad Vial.
- ✓ Habilidad Tecnológica de Microsoft Office.

**Capacidades:**

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Orientación a resultados y comprometido.
- ✓ Comunicativo.

## **Secretaria**

### **Descripción del Puesto:**

Persona encargada de redactar oficios, circulares y memorándum, lleva el debido control de las actas en cada reunión, mantiene todos los archivos ordenados, clasificados y ejecuta toda documentación ingresada dentro de la compañía.

### **Funciones:**

El Secretario será nombrado por el Consejo de Administración por el periodo que dure la administración; sus facultades las contempla el Art. 42 del Reglamento de Compañías.

- ✓ El Secretario del Consejo de Administración es a la vez de la Compañía y puede o no ser socio de la misma.
- ✓ En caso de ausencia o fuerza mayor podrá actuar el Pro-secretario; en caso de ausencia del titular, la Asamblea General podrá designar un secretario Ad-hoc.
- ✓ Es obligación del Secretario firmar las Actas junto con el Presidente.
- ✓ La redacción del Acta se hará en forma resumida dejando constancia de las resoluciones adoptadas y que consten en el orden del día.
- ✓ Las resoluciones de la Asamblea General y de los Consejos, entran en vigencia inmediatamente, no es necesario que haya otra sesión para su aprobación, ya que lo que se pone a consideración y aprueba, es la redacción del acta, mas no las resoluciones tomadas anteriormente.

- ✓ Las resoluciones se harán conocer a los socios mediante oficio circulares y deberán constar en el libro de actas.
- ✓ Los Secretarios de los Consejos y Comisiones serán elegidos obligatoriamente de entre los vocales de dichos organismos, con excepción del secretario del Consejo de Administración, quien será o no socio, pudiendo actuar también como Secretario de la compañía.
- ✓ Además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, los Secretarios tendrán las siguientes:
  - ✓ Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión que corresponda;
  - ✓ Tener la correspondencia al día;
  - ✓ Llevar un registro de resoluciones, de la Asamblea General y de los Consejos de Administración, Vigilancia o Comisiones, según corresponda;
  - ✓ Custodiar y conservar ordenadamente el archivo; y notificar las resoluciones.
- ✓ Además de las atribuciones y deberes señalados, el Secretario del Consejo de Administración y de la Asamblea General, tendrá las siguientes responsabilidades:
  - ✓ Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración y llevar el registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales.

**Perfil del puesto:**

**Puesto:** Secretaria.  
**Área o Departamento:** Administrativa.  
**Estudios:** Bachillerato – Tercer Nivel  
Secretariado Ejecutivo.  
**Experiencia:** 1 año.

**Conocimiento:**

- ✓ Técnicas de archivo.
- ✓ Técnicas de oficina.
- ✓ Digitación.
- ✓ Uso apropiado del teléfono.
- ✓ Manejo y organización de agenda.
- ✓ Redacción de correspondencia general, comercial y administrativa.
- ✓ Manejo adecuado de documentos.
- ✓ Dominio de Windows, Microsoft Office e Internet.

**Capacidades:**

- ✓ Personal equilibrado y proactiva.
- ✓ Autoestima positiva.
- ✓ Capacidad de innovación e implementación.
- ✓ Capacidad de observación, concentración y amplitud de memoria.
- ✓ Habilidades comunicativas y escucha activa.
- ✓ Capacidad de adaptación de los cambios.
- ✓ Tacto y prudencia para manejar situaciones diversas.
- ✓ Espíritu de superación.
- ✓ Flexibilidad.

## **Departamento Financiero**

### **Descripción del área:**

Revisar e integrar la información contable y financiera de la Compañía para la elaboración del estado financiero y análisis correspondiente.

### **Contador**

#### **Descripción del puesto:**

El contador es el encargado de administrar los recursos financieros de la empresa y de optimizarlos entre cada uno de los departamentos. Está obligado a reportar a finales de mes los estados financieros, y anualmente los balances.

#### **Funciones:**

Delega autoridad a su colaborador, entre sus funciones están:

- ✓ Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales de retención en la fuente y el IVA para velar por su oportuno pago y presentación.
- ✓ Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales de los pagos declaración anual de renta y complementarios.
- ✓ Disponer la información en medios magnéticos, y preparar el informe mensual y anual a la Federación Nacional de Operadoras en Taxis del Ecuador y a la Unión de Compañías en Taxis de Santa Elena.
- ✓ Realizar análisis de la información contable de la institución con el fin de brindar información que ayude a la toma de decisiones por parte de la Gerencia de la Compañía.

**Perfil del puesto:**

<b>Puesto:</b>	Contador.
<b>Área o Departamento:</b>	Financiera.
<b>Estudios:</b>	CPA – Ingeniería Comercial.
<b>Experiencia:</b>	2 años.

**Conocimiento:**

- ✓ Necesariamente debe tener carnet de contador para firmar declaraciones.
- ✓ Ley de Compañías, Ley de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Hoja de cálculo.

**Capacidades:**

- ✓ Responsabilidad y compromiso.
- ✓ Desempeñarse con ética.
- ✓ Actualizarse de manera continua.
- ✓ Proponer y efectuar soluciones.
- ✓ Agilidad de pensamiento.
- ✓ Capacidad de organización.
- ✓ Capacidad de cuestionamiento y crítica.
- ✓ Búsqueda constante de superación.
- ✓ Capacidad de análisis y síntesis.
- ✓ Vocación e interés por la contabilidad.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Orientación a resultados y comprometido.
- ✓ Comunicativo.
- ✓ Integridad.
- ✓ Orientación de servicio.

## **Auxiliar de Contabilidad**

### **Descripción del puesto:**

Es la persona responsable de la nómina de los trabajadores, y el de llevar la contabilidad de la compañía trabajando en conjunto con el contador.

### **Funciones:**

- ✓ Revisar y registrar diariamente todas las transacciones del área financiera.
- ✓ Revisar la caja chica y caja general.
- ✓ Revisar facturación.
- ✓ Recepción de facturas y verificación de cumplimiento de normativa tributaria.
- ✓ Registrar facturas y procesar pagos a proveedores, reembolso de gastos y cajas chicas.
- ✓ Revisar cuentas y ejecutar cierre de balances de las compañías.
- ✓ Procesar pagos por nóminas y beneficios.
- ✓ Preparar información para respuestas requeridas por auditoría externa y organismo de control.
- ✓ Participa en la elaboración de inventarios.
- ✓ Realiza cualquier otra tarea que se le sea asignada.

**Perfil del puesto:**

<b>Puesto:</b>	Auxiliar de Contabilidad.
<b>Área o Departamento:</b>	Financiera.
<b>Estudios:</b>	Administrativas – Ingeniería Comercial.
<b>Experiencia:</b>	1 año.

**Conocimiento:**

- ✓ Microsoft Office. Manejo de Excel a nivel medio.
- ✓ Declaraciones.
- ✓ Sistema Operativo, hojas de cálculo.

**Capacidades:**

- ✓ Habilidad numérica y analítica.
- ✓ Habilidad para elaborar informes o estados financieros.
- ✓ Excelente relaciones interpersonales.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Orientaciones a resultados y comprometido.
- ✓ Comunicativo.
- ✓ Integridad.
- ✓ Orientación a resultados y comprometido.

## **Departamento de Recursos Humanos**

### **Descripción del Área:**

Dirigir, controlar y supervisar la aplicación de las reglas y política de la compañía en el personal administrativo y operativo bajo un clima de armonía.

### **Descripción del puesto:**

Es el responsable de la contratación del personal, aplicar exámenes de selección de personal, de la implementación de cursos de motivación, capacitación y de todo aquello que intervenga con el factor humano de la compañía.

### **Funciones:**

- ✓ Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal a fin de llevar un comienzo competitivo.
- ✓ Fijar un sistema de remuneración justa para lograr niveles de desempeño deseado.
- ✓ Ejecutar programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacitación operativa.
- ✓ Ejercer una adecuada administración del contexto colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones de trabajo.
- ✓ Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.
- ✓ Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.
- ✓ Prestar servicios a todo el personal.
- ✓ Establecer objetivos anuales para lograr el crecimiento de la Compañía.
- ✓ Diseñar el programa de trabajo anual.
- ✓ Establecer la interrelación de cada departamento.
- ✓ Asignar los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, para conseguir los objetivos establecidos.

- ✓ Promover y participar en las reuniones mensuales para analizar los avances de la Compañía.
- ✓ Visitar periódicamente los departamentos de trabajo para poder estimular los comportamientos eficientes, detectar deficiencia, y trasladar interés por su solución.
- ✓ Realizar auditorías internas y revisiones de las políticas, organización y actividades de la empresa, revisando los resultados de la misma.
- ✓ Tomar a su cargo las actividades que surjan de accidentes de tránsito en las unidades de transporte de la compañía.
- ✓ Cumplir las políticas de la Compañía y ayudar al logro de la misión y visión.
- ✓ Evaluar y contratar el mejor seguro contra accidentes para las unidades de transporte.
- ✓ Asesorar y guiar a la compañía en todo trámite externo con la comisión nacional de tránsito.

**Perfil del puesto:**

**Puesto:** Jefe de Recursos Humanos.  
**Área o Departamento:** Recursos Humanos.  
**Estudios:** Psicología Organizacional - Ingeniería Comercial.  
**Experiencia:** 3 años.

**Conocimiento:**

- ✓ Código del trabajo.
- ✓ Manejo de Recursos Humanos.

**Capacidades:**

- ✓ Trabajo en equipo. Liderazgo.
- ✓ Orientación a resultados y comprometido.
- ✓ Comunicativo. Integridad.
- ✓ Orientación de servicio.

## **Departamento de Operación**

### **Descripción del Área:**

Optimizar el funcionamiento de las unidades de taxis con que se cuenta y llevar un control de los mismos. Distribuir los turnos a las unidades de taxi, cumpliendo todos los procesos y procedimientos establecidos por la Compañía de Taxis “COTAVFE” S.A.

### **Asistente de Operaciones**

### **Descripción del puesto:**

Es la persona encargada semanalmente de la distribución de turnos (horarios) a cada una de las unidades.

### **Funciones:**

- ✓ Informar oportunamente a la administración de situaciones no previstas en las unidades de taxis.
- ✓ Control y monitoreo absoluto en tiempo real mediante rastreo satelital en las unidades de taxis.
- ✓ Desarrollar trámites de revisión de las unidades de taxis en la Agencia Nacional de Tránsito.
- ✓ Realizar el mantenimiento de programa de rastreo satelital. En la central como en las unidades.
- ✓ Realizar informes sobre el estado de las operaciones mensualmente.
- ✓ Controlar el desarrollo del proceso de transportación.

- ✓ Supervisar el estado de las unidades de taxis.
- ✓ Participar en reuniones periódicas para analizar y discutir los avances de la compañía.
- ✓ Realizar informes anuales de objetivos alcanzados y objetivos no logrados.
- ✓ Cumplir políticas de la empresa y ayudar al logro de la misión y visión de la compañía.

**Perfil del puesto:**

<b>Puesto:</b>	Jefe de Operaciones.
<b>Área o Departamento:</b>	Operativo.
<b>Estudios:</b>	Bachiller en Comercio y Administración.
<b>Experiencia:</b>	Sin experiencia.

**Conocimiento:**

- ✓ Realizar reportes.
- ✓ Manejo de utilitarios Word, Excel, Outlook, entre otros.

**Capacidades:**

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Planificación y Organización.
- ✓ Orientación a resultados.
- ✓ Comunicativo.
- ✓ Trabajo a presión.
- ✓ Orientación de servicio.

## **Mantenimiento**

### **Descripción del Área:**

Dirigir el funcionamiento del taller, realizando los mantenimientos correctivos, preventivos; coordinando y distribuyendo el trabajo a realizar en el taller de acuerdo a lo requerido a fin de satisfacer los requerimientos de los usuarios. Es el encargado de realizar y ejecutar todo los programas de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de las unidades. En ellos recae la mayor responsabilidad.

### **Funciones:**

- ✓ Realizar el programa semanal de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos de la compañía
- ✓ Mantenimiento de los vehículos de la compañía y particulares.
- ✓ Elaborar reportes de recursos de productos requeridos para el logro de las actividades del mantenimiento del vehículo.
- ✓ Supervisar los trabajos de mantenimiento realizados por el personal a cargo.

### **Perfil del puesto:**

<b>Puesto:</b>	Jefe de Mantenimiento.
<b>Área o Departamento:</b>	Operativo.
<b>Estudios:</b>	Técnico Mecánico Automotriz.
<b>Experiencia:</b>	4 años.

### **Conocimiento:**

- ✓ Mecánica Automotriz.
- ✓ Cambio de aceite.
- ✓ Cambio de filtros de toda clase de vehículos

#### **4.5.4.3. Tecnología de Información**

La Compañía de Taxis COTAVFE S. A no cuenta con una buena tecnología de la información lo que no le permite el desarrollo ágil y eficiente de gestión administrativa.

La inexistencia de un software contable ha generado que el manejo de los libros y registros de contabilidad se desarrollen fuera de la organización.

Con el desarrollo de este proyecto se espera adquirir un tipo de tecnología acorde a las necesidades de la empresa, que permita un mejor desenvolvimiento de la gestión contable así como un monitoreo pertinente y adecuado de cada una de las unidades de esta organización.

Invertir en una tecnología adecuada mediante el análisis de los avances tecnológicos en el mercado, con la finalidad de mejorar la gestión contable así como salvaguardar la seguridad de las diferentes unidades de esta organización. Se implementará un plan de control satelital de unidades con la finalidad de preservar la integridad de los clientes internos y externos.

#### **4.5.4.4. Sistemas de Control.**

Los sistemas de información permitirán a la Compañía de Taxis “COTAVFE”, a mantener una comunicación óptima donde puede estar en contacto y saber lo que sucede en las empresas.

Se plantea que para la Compañía de Taxis “COTAVFE” puedan tener mayor comunicación y trabajar conjuntamente para el desarrollo y beneficio de la organización donde se aplicará este sistema el cual permite a los socios, directivos y colaboradores intercambiar información en forma rutinaria de cada problema que se les presente, de las oportunidades, las actividades o decisiones.

De esta manera se podrá llevar un control adecuado y oportuno de cada función y actividad realizada, para beneficio de ellas.

Para mantener una comunicación eficaz con cada uno de los socios de la compañía de transporte en taxis deben poseer equipos de radios de esta manera están informados de sus ubicaciones y se les comunica de las anomalías y servicios que se pueden dar por medio de este equipo.

Deben poseer equipos de computación los cuales están en red para que de esta forma el presidente y directorio puedan tener acceso a la información en el momento que ellos deseen. Cada uno de los socios debe presentar sus respectivos informes de las actividades que han realizado, de esta manera se lleva un control óptimo y generar seguridad a toda la compañía.

#### **4.5.4.5. Políticas.**

##### **Políticas del Talento Humano**

- Todo empleado de la organización será afiliado al IESS desde el tercer mes de su permanencia en la empresa.
- La puntualidad será la norma de conducta, tanto en la participación del personal en todo evento como en el cumplimiento de sus tareas cotidianas.
- Impulsar el desarrollo del talento humano mediante acciones permanentes de capacitación.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.

#### **Políticas de servicio al cliente.**

- El servicio de atención por parte de los choferes hacia los usuarios es cumplir con las expectativas.
- Asegurar que los productos cumplan con los estándares exigidos por nuestros clientes.
- Mantener una línea de comunicación abierta con todos los clientes con el fin de atender oportunamente y eficientemente sus necesidades, consultas y reclamos brindando asistencia personalizada eficaz.

#### **4.5.4.6. Cadena de Mando Integral.**

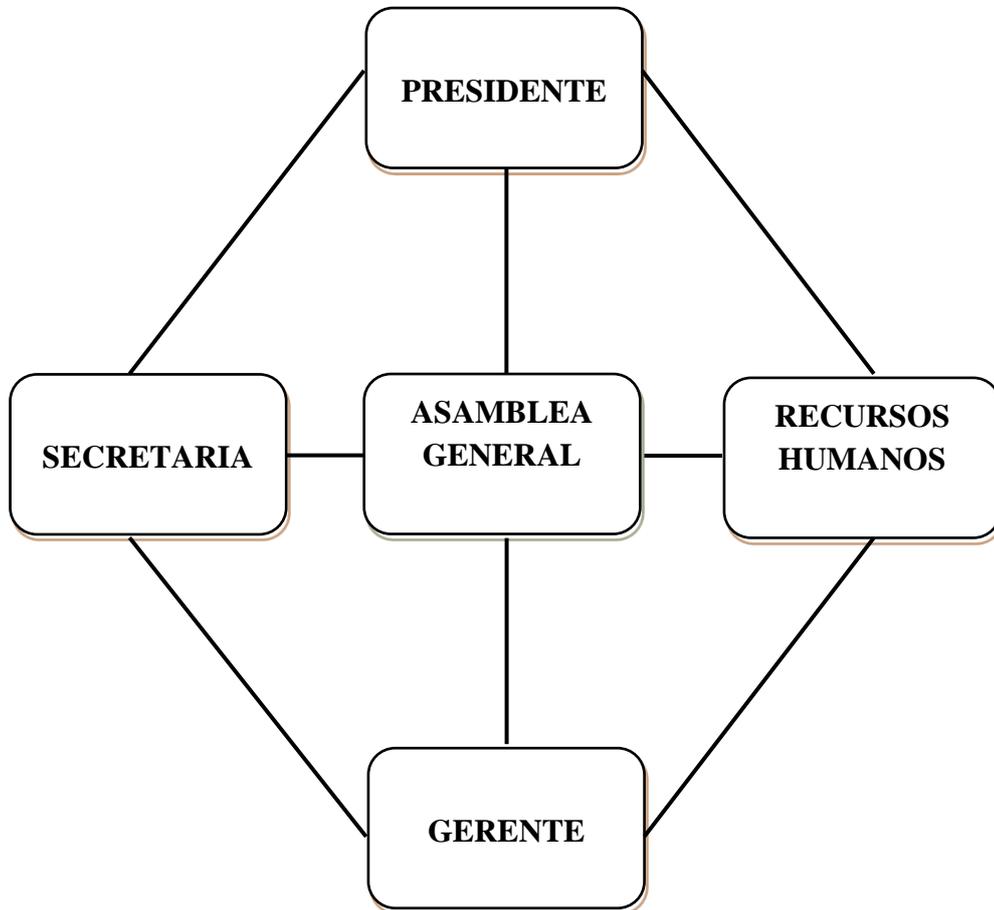
Se ha considerado la elaboración del cuadro de mando integral para la Compañía de Taxis COTAVFE S.A., puesto que se requiere de una jerarquía, desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización, que debe responder a quién.

La cadena de mando no solo establece la rendición de cuentas, establece las líneas de una empresa de autoridad y poder de toma de decisiones.

La cadena de mando aplicada a la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” COTAVFE S.A., asegurará que cada tarea, puesto de trabajo y departamento tengan una persona que asume la responsabilidad del desempeño.

La cadena de mando integral debe ser una parte fundamental en la Compañía COTAVFE, para que los socios sepan cómo y dónde dirigirse. Cada nivel de mando es responsable ante otros de niveles superiores. La cadena de la estructura de mando permite una simple delegación de responsabilidades a los subordinados que son conscientes de su papel en la estructura.

**GRÁFICO N° 35: Cuadro de Mando Integral**  
**Compañía de Taxi Convencional “24 de Febrero” COTAVFE S. A.**



Fuente: Compañía de Taxis COTAVFE S.A.  
Elaborado por: Maira Tigero Muñoz

#### **4.5.4.7. Cultura Organizacional.**

Para determinar la cultura organizacional de la Compañía de Taxis “COTAVFE” S.A. se ha tomado como referencia la entrevista realizada al señor Claudio Limones Yagual, en su calidad de Presidente de la Compañía.

Es importante mencionar que toda la información obtenida únicamente está implícita en la mente de los accionistas y colaboradores y no están enmarcadas en parámetros claros de acción que mantengan la equidad en el momento de tomar algún tipo de decisión.

**AYUDA MUTUA:** La idea de ayuda es algo natural a la condición humana, es la necesidad de poder relacionarse, compartir, buscar ayuda, con otras personas más o menos afines a nosotros a las que poder hacer partícipes de las experiencias.

**EQUIDAD:** Es la justicia, entendida como dar a cada uno lo que le corresponde o es cualidad que en quien la dispone lo moverá a dar a cada cual lo que se merece y corresponde. Se trata en relación a la justicia, ya que implicará la imparcialidad a la hora de llevar a cabo un trato o un reparto.

**COMUNICACIÓN:** Hacer llegar la información a los socios para que se sientan integrados y motivados en los distintos proyectos.

**SOLIDARIDAD:** La verdadera solidaridad es ayudar a alguien sin recibir nada a cambio y sin que nadie se entere. Ser solidario es, en su esencia, ser desinteresado. Cuando dos o más personas se unen y colaboran mutuamente para conseguir un fin común, hablamos de solidaridad.

**HONESTIDAD:** Ser honesto consigo mismo es aceptar errores, por eso se dice fieles al ejercicio de su función profesional, con base en la verdad y en la auténtica justicia siendo equitativo con el resto y consigo mismo.

**RESPECTO:** Acerca del cumplimiento de los reglamentos, leyes y consideración de derechos personales, establecidos en las políticas de la compañía, y con la capacidad humana.

**RESPONSABILIDAD:** Cumplimiento de las obligaciones atribuidas, dentro de sus funciones respecto de la toma de decisiones para la consecución de objetivos corporativos, también se puede decir que, ser responsable es tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia.

**PUNTUALIDAD:** La puntualidad es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo o en llegar a (o partir de) un lugar a la hora convenida.

#### **4.5.4.8. Vínculos Interorganizacionales**

La Compañía de Taxis “COTAVFE” S.A. posee vínculos interorganizacionales de forma directa e indirecta con diferentes instituciones, las cuales realizan diferentes tipos de actividades en conjunto y entre las cuales citamos las siguientes:

De forma directa son las siguientes instituciones:

**FEDOTAXIS:** La Federación Nacional de Operadoras de Transporte en Taxis del Ecuador es el organismo integrador de máximo nivel de las cooperativas y compañías de taxis y como tal coordinará todo lo relacionado a su gestión conforme lo establece la Ley y su Reglamento General, ya que FEDOTAXIS se absorbió las funciones a sí misma y es un organismo único superior que integra al sector de las cooperativas de taxis como también a los taxistas organizados en compañías y que operan legalmente en el territorio nacional del Ecuador.

**Vínculo:** La FEDOTAXIS también ayudará con capacitación para todos los socios de las diferentes cooperativas y compañías de taxis del Ecuador, en este caso “COTAVFE”, con diferentes temas como de relación humanas, motivaciones, entre otros, y además de realizar asambleas generales con todas las Cooperativas y Compañías de Transporte en Taxis del Ecuador en la provincia que toque realizar el acto para dar a conocer las diferentes actividades que están realizando en beneficios de todos los asociados, como ejemplo el Plan Renova.

**PLAN RENOVA o Plan de Renovación Vehicular:** Es un programa implementado por el gobierno nacional que permite renovar el parque automotor mediante la salida de vehículos que prestan servicio de transporte público y comercial que son sometidos al proceso de chatarrización, y por lo que reciben un incentivo económico que permite acceder a vehículos nuevos de producción nacional a precio preferencial y mediante la exoneración de aranceles para vehículos importados.

El plan de renovación vehicular asegura que por cada vehículo nuevo que ingrese al parque automotor de transporte público y comercial, un vehículo salga y sea chatarrizado. El plan renova consiste en:

**FIGURA N° 6: Plan Renova**



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito  
Elaborado por: Maira Tigrero Muñoz.

#### **4.5.4.9. Resultados de Efectividad**

##### **a. Eficiencia**

El personal de la Compañía de Taxis “COTAVFE”, debe trabajar con la mayor dedicación posible para poder cumplir a cabalidad cada una de las funciones establecidas. La estructura contemplará las áreas como financiero, administrativa, marketing, operación. Los flujos de información permitirán obtener la eficiencia para beneficios al cliente.

Si la estructura permite trabajar organizadamente, con división del trabajo, asignación de recursos, para una toma de decisiones en las áreas, fijando responsabilidades en los aspectos que impulsen la eficiencia accederán con los resultados esperados por la organización por tanto existe una relación entre eficiencia y estructura.

Eficiencia significa obtener el mismo servicio o uno mejor, usando menos recursos a través de la planificación y el manejo integrado de Recursos.

Por lo tanto, si la empresa dispone de una estructura bien diseñada, incidirá en un mejoramiento de la eficiencia, por lo que se considera que en esta estructura administrativa y la eficiencia existe una relación directa.

## **b. Evaluación**

La evaluación de la efectividad de este proyecto se presentará mediante el grado de identificación del empleado con la empresa, pues deberán recordar y vincularse directamente hacia la visión organizacional y todos los aspectos que involucra la misma.

Se propone programar políticas de compensación que les va a permitir mejorar el desempeño de los socios, ayudando a tomar decisiones de ubicación, permitiendo determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectando errores en el diseño del puesto y ayudando a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Beneficios de la evaluación del desempeño:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los individuales.

### **c. Seguimiento**

Mantener un sistema de seguimiento de las actividades propuestas y planificadas dentro de la empresa.

Considerar los avances tecnológicos con la finalidad de poseer medios que permitan manejar un adecuado control y seguimiento tanto de las unidades como de las actividades administrativas de la compañía.

Es importante e indispensable que el Gerente compruebe la eficacia, eficiencia y mejoras introducidas una vez se haya implementado el diseño organizacional, para ello se debe esperar un tiempo prudencial para conocer cuáles son los resultados de los cambios.

También el Gerente debe revisar y actualizar la estructura organizacional de acuerdo a su crecimiento, funciones y procesos de trabajo, para evitar que se vuelvan obsoletos y su funcionamiento se mantenga en niveles óptimos, para lograr la rentabilidad deseada de la compañía.

Es indispensable que se realice la evaluación y el seguimiento dentro de la compañía, porque con la evaluación se determinará si la descripción de puestos y funciones es factible o no.

Se realiza la evaluación y seguimiento a la compañía para:

- Establecer una dirección, es decir metas que debe cumplir.
- Definir tareas y responsabilidades de acuerdo a su área de trabajo.
- Optimizar las actividades que se realizan en la compañía.
- Mejorar el rendimiento individual de los trabajadores y la productividad de la compañía.
- Tomar decisiones dentro de la compañía de acuerdo al cargo que ocupa.

#### 4.6. PRESUPUESTO.

Los recursos económicos son indispensables para complementar el desarrollo adecuado de las actividades diarias que se dan en la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” provincia de Santa Elena, para el desarrollo del diseño organizacional se procederá a realizar las adquisiciones que se muestran en el siguiente cuadro, donde se detalla cada uno de los activos y materiales con sus respectivos costos obteniendo un total de \$ 1.600, comprendidos entre computadora, sillas, escritorios, archivadores.

**CUADRO N° 9:** Presupuesto de implementación

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
COMPUTADORAS	2	\$550,00	\$1.100,00
SILLAS	30	\$8,00	\$240,00
ESCRITORIO	2	\$150,00	\$300,00
ARCHIVADORES	2	\$130,00	\$260,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$1.600,00</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: Maira Tigrero Muñoz

#### Presupuesto de Capacitación

Se sugiere la realización de capacitaciones trimestrales, proyectando cuatro capacitaciones anuales, dos administrativas y dos para socios, ya que mediante la capacitación se podrá tener un mejoramiento en cada una de las actividades que se realicen en la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” COTAVFE, mejorando la gestión administrativa.

**CUADRO N° 10:** Presupuesto de Capacitación

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
CAPACITACIONES DIRECTIVOS	2	\$200,00	\$400,00
CAPACITACIONES SOCIOS	2	\$100,00	\$200,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$600,00</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: Maira Tigrero Muñoz

## Presupuesto de Sueldos

A continuación se presenta el presupuesto de sueldos, para las áreas de administración implementadas al modelo de Diseño Organizacional para la Compañía COTAVFE S.A., este presupuesto está orientado a un año.

**CUADRO N° 11:** Presupuesto de sueldos

CARGO	SUELDO	MESES	TOTAL
PRESIDENTE	\$450,00	12	\$5.400,00
GERENTE	\$600,00	12	\$7.200,00
SECRETARIA	\$318,00	12	\$3.816,00
JEFE DEP. ADM.	\$400,00	12	\$4.800,00
JEFE DEP. FINANCIERO	\$400,00	12	\$4.800,00
JEFE DEP. OPERACIÓN.	\$400,00	12	\$4.800,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.286,00</b>	<b>12</b>	<b>\$30.816,00</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: Maira Tigrero Muñoz

El **presupuesto general** es un consolidado de los costos más importante en los que se incurrirá para la ejecución del modelo de diseño organizacional a un año.

**CUADRO N° 12:** Presupuesto General

DETALLE	TOTAL
PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN	\$1.600,00
PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN	\$600,00
PRESUPUESTO DE SUELDOS	\$30.816,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$33.016,00</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: Maira Tigrero Muñoz

#### 4.7. PLAN DE ACCIÓN.

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS CONVENCIONAL "24 DE FEBRERO" COTAVFE S.A. PROVINCIA DE SANTA ELENA				
Problema principal: ¿Cómo incide la estructura organizacional en la gestión administrativa de la Compañía de Taxis Convencional "24 de Febrero", provincia de Santa Elena, en el año 2013?				
Fin del proyecto: Elaborar la propuesta de un diseño organizacional para el buen desempeño de funciones en la Compañía COTAVFE.		<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a los directivos.</li> <li>• Encuesta a los socios y colaboradores.</li> <li>• Entrevista a usuarios.</li> </ul>		
Propósito del proyecto: <b>Mejorar el desempeño de funciones administrativas en la Compañía COTAVFE.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes internos satisfechos.</li> <li>• Preferencia de los usuarios por la Compañía de Taxi "COTAVFE".</li> </ul>		
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del objetivo	Actividades
Orientar el comportamiento de los miembros de la organización, comportamientos que están alineados con los objetivos de la organización.	Entrevista a Directivos.	Implantación de una cultura organizacional	Máxima autoridad de la Compañía. Colaboradores.	<input type="checkbox"/> Difundir la Misión, Visión, Objetivos, Políticas, para que los colaboradores se puedan identificar con la Compañía COTAVFE.
Plantear la división del trabajo en sus distintas tareas.	Entrevista a Directivos. Encuesta a colaboradores	Estructura organizacional de la Compañía	Máxima autoridad de la Compañía.	<input type="checkbox"/> Descripción de los puestos de trabajo. <input type="checkbox"/> Difundir el orgánico funcional.
Ofrecer calidad a los usuarios en la prestación del servicio de transporte	Encuesta a usuarios.	Capacitación orientado al servicio al cliente	Colaboradores	Temas en: <input type="checkbox"/> Transporte taxi. <input type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Satisfacción al cliente <input type="checkbox"/> Comunicación
Mejorar el servicio de COTAVFE mediante la utilización de nuevos métodos y el diseño de estrategias innovadoras, promoviendo el reconocimiento de la institución.	Encuesta a población del cantón Santa Elena.	Coordinar los recursos para obtener un trabajo digno en la institución, otros elementos necesarios para hacer frente a las tareas.	Personal Administrativo	<input type="checkbox"/> Establecer las fuentes de información <input type="checkbox"/> Determinar la información que se requiere.
Impulsar la aplicación de alternativas tecnológicas tanto en la gestión administrativa como de servicios, innovando en dichos procesos, obteniendo mejores resultados en los diferentes casos de ayuda social, que se presenten en la Compañía.	Entrevista a personal administrativo	Utilizar de manera adecuada los recursos tecnológicos con el fin de brindar ayuda de manera más rápida y eficiente.  Realizar capacitaciones al personal con el fin de que las actividades coordinadas con la tecnología nos permitan lograr el cumplimiento de los objetivos	Personal Administrativo	<input type="checkbox"/> Establecer el presupuesto del estudio. <input type="checkbox"/> Ejecutar el estudio. <input type="checkbox"/> Definir tecnología y recursos a ser utilizados <input type="checkbox"/> Definir el presupuesto <input type="checkbox"/> Ejecutar el estudio

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: Maira Tigreiro Muñoz

## CONCLUSIONES

1. El diagnóstico realizado permitió conocer que la Compañía no cuenta con lo que se requiere para cumplir los objetivos institucionales como son: Misión, visión, objetivos, valores, políticas, reglamentos, sin estos puntos mencionados la Compañía no alcanzará los objetivos propuestos porque se evidencia que los socios y directivos desconozcan y no tengan claro su alcance.
2. Se elaboró la estructura organizacional y orgánico funcional, lo cual permitirá que la compañía mejore sus actividades; es decir que cuente con una excelente; coordinación, comunicación, conocimientos de funciones, jerarquía, y sobre todo que sus recursos sean aprovechados eficientemente.
3. Se necesita de la implementación de estrategias que mantengan motivados a los socios y colaboradores de la compañía, el establecimiento de vínculos interorganizacionales como la capacitación y formación de los socios.
4. La propuesta establece los ejes fundamentales sobre los que debe trabajar la Compañía, como son la honestidad y transparencia, en beneficio de los colaboradores y socios, trabajando con eficiencia, participación, responsabilidad social y compromiso de servicio.
5. La Compañía tiene necesidad de contar con un diseño organizacional bien definido pues hoy en día es una herramienta esencial para los directivos de una organización porque así se conocen las áreas que contemplan, así mismo las diversas funciones que debe ejecutar el personal, y los niveles, así mismo se ha desarrollado esta propuesta con el fin de ser un modelo de eficacia y eficiencia en el proceso administrativo.

## **RECOMENDACIONES**

Una vez diagnosticado los problemas organizativos del área en estudio y encaminados al éxito en la compañía se recomienda lo siguiente:

- 1.** Difundir la dirección estratégica en la compañía (misión, visión, objetivos, estrategias, plan de acción y políticas), con la finalidad de que permita orientar de manera más efectiva a la empresa, así como también vigilar por su cumplimiento.
- 2.** Formalizar la estructura organizacional y orgánica funcional en la compañía con el propósito que los colaboradores, socios y directivos conozcan sus funciones, responsabilidades, jerarquía y que conlleven a una excelente comunicación, coordinación de las actividades, los mismos que contribuirán a la mejora de la compañía.
- 3.** Fomentar acciones propensas a la completa motivación de los socios de la Compañía “24 de Febrero”, de manera que se logre mantener su satisfacción y compromiso con la organización.
- 4.** Trabajar con esmero, dedicación, responsabilidad y cumplimiento sobre los ejes fundamentales que guían las actividades de la Compañía, en beneficio de los socios y colaboradores, de los clientes y la sociedad en general.
- 5.** Presentar formalmente el modelo de diseño organizacional propuesto en el presente estudio a la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, para que sirva como elemento de juicio a las autoridades.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AZAR Gabriela, (2006). Metodología de la Investigación y técnicas para la elaboración de tesis. Editores Pearson Education. Segunda Edición.. México.
- AMARU Antonio César, (2008). Administración para emprendedores. Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios. Editores Pearson Prentice Hall. Primera Edición. México.
- BERNAL César A., (2010). Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Editores Pearson Education. Tercera Edición. Colombia.
- CHIAVENATO Idalberto, SAPIRO Arao, (2011). Fundamentos y Aplicaciones. Editores Mc Graw Hill, Interamericana Editores S.A. Segunda Edición.
- DA SILVA Reinaldo, (2006). Teorías de la Administración. Editorial Cengage Learning. México.
- DAFT Richard L., (2011). Teoría y Diseño Organizacional. Editores Cengage Learning. Décima Edición. México.
- HELLRIEGEL Don Slocum, (2009). Comportamiento Organizacional. Editores: Cengage Learning. Doceava Edición. México.
- HERNÁNDEZ Roberto, FERNÁNDEZ Carlos & BAPTISTA Pilar, (2010). Editores Prentice Hall. Quinta Edición. México.

- HERSEY Paúl, BLANCHARD Kenneth H. & JOHNSON Dewey E. (2008). Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional. Editores Prentice Hall. Séptima Edición. México.
- HILL Mc Graw, (2010). Enfoque Cualitativo. Primera Edición. México.
- KOONTZ Harold, (2003). Administración, una perspectiva global. Editorial McGraw-Hill. Doceava Edición. México.
- JONES Gareth, (2008). Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. Editores Pearson Education. Quinta Edición. México.
- LABRADA Sosa Ailed, (2012). Modelo de Diseño Organizacional: Una aplicación práctica. Editores: Acad MIA Espa Ola.
- LOHR Sharon, (2010). Diseño y Análisis. Matemáticas. Editores Thompson. México.
- MUNCH Lourdes & ÁNGELES Ernesto. Métodos y técnicas de investigación. Editores Trillas. Cuarta Edición. México.
- ROBBINS Stephen & DECENZO David, (2005). Fundamentos de Administración. Editores Prentice Hall. Tercera Edición. México.
- ROBBINS Stephen, (2005) Administración. Editorial Pearson. Octava Edición. México.
- STONER James A., FREEMAN R. Edward & GILBERT Daniel R., (2005). Administración. Editores Prentice Hall. Sexta Edición. México.
- TSCHOHL John, (2005). Servicio al cliente, el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. Editores Pax. Tercera Edición. México.

## **PÁGINAS DE INTERNET.**

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/foda-e-importancia-del-foda.htm>

<http://www.bdigital.unal.edu.co/3837/1/catalinanaranjohernandez.2011.pdf>

<http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/>

[http://www.camarasaragon.com/innovacion/docs/0403\\_HerramientasAnalisis.pdf](http://www.camarasaragon.com/innovacion/docs/0403_HerramientasAnalisis.pdf)

<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/igualdaddeoportunidades/transformacioneducativa.html>

<http://www.educar.ec/noticias/organismos.html>

[http://www.ehowenespanol.com/diferencia-cadena-mando-unidad-mandoinfo\\_196879/](http://www.ehowenespanol.com/diferencia-cadena-mando-unidad-mandoinfo_196879/)

<http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>

<http://www.slideshare.net/silvioarellano/analisis-interno-de-empresa>

<http://www.sindicatodechoferespichincha.com.ec/atencionalcliente.pdf>

<http://es.scribd.com/doc/57881136/concepto-de-proveedor>

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 1: Matriz de consistencia**

<b>TÍTULO</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>
<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS CONVENCIONAL “24 DE FEBRERO”</b>	<b>FORMULACIÓN</b> ¿Cómo incide la estructura organizacional en la gestión administrativa de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” de la provincia de Santa Elena, año 2013?	Incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” de la provincia de Santa Elena, año 2013. Diseño Organizacional para la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”.	Determinar la incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional, para el Diseño Organizacional de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” de la provincia de Santa Elena.	La incidencia de la estructura organizacional permitirá mejorar la gestión administrativa de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”.	Análisis Situacional. Misión Visión Objetivos Estrategias  Atención al cliente Satisfacción al cliente Proveedores  Estructura organizacional Orgánico funcional Tecnología de información Sistema de control Políticas Cadena de mando integral Cultura organizacional Vínculos interorganizacionales

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz.

## ANEXO N° 2: Carta Aval

**COMPAÑÍA DE TAXI CONVENCIONAL**  
**"24 DE FEBRERO"**  
Santa Elena - Ecuador



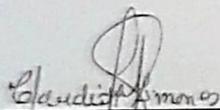
Santa Elena, 10 de Noviembre del 2012.

### CARTA AVAL

Ing.  
Mercedes Freire.  
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Yo, Sr. *Claudio Javier Limones Yagual*, Presidente de la Compañía de Taxi Convencional "24 de Febrero", ubicado en el cantón y provincia de Santa Elena, avalo la propuesta para la elaboración de un **Diseño Organizacional** para la cooperativa, como tema de tesis para la estudiante **TIGRERO MUÑOZ MAIRA MERCEDES**, con Cédula de Identidad N° **0919400747**.

Por la presente certifico que la estudiante TIGRERO MAIRA, puede realizar levantamiento técnico de información en nuestra Compañía con fines académicos.



Sr. Claudio Limones Yagual  
C. I. 0919960948  
PRESIDENTE COMPAÑÍA DE TAXI  
"24 DE FEBRERO"



**ANEXO N° 3: Constitución de la Compañía “COTAVFE”**



**SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS**

**EXTRACTO**

**CONSTITUCION DE LA COMPAÑÍA COMPAÑÍA DE TAXIS CONVENCIONAL 24 DE FEBRERO S.A. COTAVFE.**

La compañía **COMPAÑÍA DE TAXIS CONVENCIONAL 24 DE FEBRERO S.A. COTAVFE** se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario **Trigésimo** del **Cantón GUAYAQUIL**, el **18/Octubre/2011**, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución SC.II.DJC.G.11.

0006955

8 DIC 2011

1.- DOMICILIO: Cantón SANTA ELENA, provincia de SANTA ELENA.

2.- CAPITAL: Suscrito US\$ 800,00 Número de Acciones 800 Valor US\$ 1,00; Capital Autorizado: US\$ 1.600,00

3.- OBJETO: El objeto de la compañía es: LA COMPAÑÍA SE DEDICARA EXCLUSIVAMENTE AL TRANSPORTE COMERCIAL DE TAXI EN EL AMBITO DE LOS LIMITES DE LA PARROQUIA AUTORIZADA, SUJETANDOSE.....

Guayaquil,

8 DIC 2011

  
**Ab. Juan Brando Alvarez**  
**Subdirector Jurídico de Compañías**

#### ANEXO N° 4: Guía de Entrevista

**Objetivo:** Realizar un estudio de campo a través un cuestionario de preguntas para captar información indispensable que ayuden a mejorar la gestión administrativa de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero” S.A. Toda información que nos pueda proporcionar será para nosotros confidencial y de mucha utilidad.

---

1.- ¿Quién toma las decisiones en la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, de la provincia de Santa Elena?

---

---

2.- ¿Cómo ha ido evolucionando hasta hoy la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”?

---

---

3.- ¿Aplica el análisis situacional que le permita conocer los factores internos y externos de la Compañía?

---

---

4.- ¿Cuenta con una misión institucional la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”?

---

---

5.- ¿Cumple la directiva las funciones correctamente?

---

---

6.- ¿Cómo establecen las áreas de responsabilidad y autoridad?

---

---

7.- ¿Cómo es la estructura organizacional de la Compañía?

---

---

8.- ¿Disponen del talento humano suficiente para cumplir con todas las tareas que se desempeñan en la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”?

---

---

9.- ¿Realizan capacitaciones dentro de la Compañía para desempeñar el trabajo con eficiencia y eficacia?

---

---

10.- ¿Dispone de los recursos materiales, técnicos y tecnológicos para el desarrollo de sus funciones?

---

---

11.- ¿Considera usted que al disponer de un proceso administrativo permitirá facilitar la coordinación de actividades?

---

---

12.- ¿Considera usted que la implementación del diseño organizacional, generará un impacto positivo?

---

---

**ANEXO N° 5: Cuestionario**

**Encuesta realizada a los socios de la Cía. “24 de Febrero”**

**Objetivo.-** Conocer la opinión de los socios de la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, acerca de la aplicación del Diseño Organizacional mediante preguntas en cuestión, determinando su eficiencia dentro de sus áreas.

Le agradecemos brindarnos su tiempo y responder las siguientes preguntas:

**1.- ¿Cómo es el ambiente laboral en su puesto de trabajo?**

Excelente   
Muy Bueno   
Regular   
Malo

**2.- ¿Se siente usted satisfecho con el trabajo que realiza en la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”?**

Totalmente en desacuerdo   
Estoy en desacuerdo   
De acuerdo   
Totalmente de acuerdo

**3.- ¿Considera usted que la relación con los compañeros de trabajo es buena?**

Definitivamente si   
Probablemente si   
Indeciso   
Probablemente no   
Definitivamente no

**4.- ¿Cómo considera la comunicación que existe entre jefe y colaborador?**

Excelente   
Muy bueno   
Regular   
Malo

**5.- ¿Cuenta con una misión institucional la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”?**

Si  No

**6.- ¿Cree usted que los socios de la Compañía de Taxis Convencional aplican los valores institucionales?**

Definitivamente si   
Probablemente si   
Indeciso   
Probablemente no   
Definitivamente no

**7.- ¿Cómo calificaría usted el servicio que ofrece la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”, de la provincia de santa Elena?**

Muy bueno   
Bueno   
Regular   
Malo   
Muy malo

**8.- ¿Está usted de acuerdo que exista un documento formal, donde se describan las funciones y responsabilidades de cada puesto en la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”?**

Definitivamente si   
Probablemente si   
Indeciso o indiferente   
Probablemente no   
Definitivamente no

**9.- ¿Cumple con las políticas establecidas por la Compañía de Taxis?**

Siempre   
Casi siempre   
Algunas veces   
Casi nunca

**10.- ¿Con qué frecuencia recibe información acerca del trabajo desempeñado?**

Siempre   
Casi siempre   
Algunas veces   
Casi nunca

**11.- ¿Le gusta trabajar en equipo?**

Si   
No   
Tal vez

**12.- ¿Considera usted que se debe implementar tecnología para que se mejore el proceso administrativo?**

Si   
No   
No se

**13.- ¿Le gustaría desarrollar mejores habilidades utilizando herramientas administrativas para beneficio de la empresa?**

Totalmente en desacuerdo   
Estoy en desacuerdo   
De acuerdo   
Totalmente de acuerdo

**14.- ¿Con qué frecuencia reciben capacitaciones?**

Siempre   
Casi siempre   
Algunas veces   
Casi nunca

**15.- ¿Conoce usted el proceso administrativo que se aplica en la Compañía de Taxis Convencional “24 de Febrero”?**

Si   
No   
No sé

**16.- ¿Cree usted que si se implementa el Diseño Organizacional mejorará la gestión administrativa en el desarrollo en las actividades empresariales?**

Totalmente en desacuerdo   
Estoy en desacuerdo   
De acuerdo   
Totalmente de acuerdo

**ANEXO N° 6: Cuestionario**

**Encuesta realizada a los usuarios**

**Objetivo.-** Conocer las expectativas de los usuarios con el fin de recolectar información para la realización del trabajo de tesis: Diseño Organizacional para la Compañía de Taxi Convencional “24 de Febrero”.

**1.- ¿Con qué frecuencia emplea el servicio de taxi?**

- Una vez a la semana
- Dos veces a la semana
- Más de dos veces a la semana

**2.- ¿Cuál de las cooperativas y compañías que se presentan a continuación es la de su mayor preferencia?**

- Unichopen
- Montañisol
- 24 de Febrero
- Unión Profesional
- Costa Azul
- Otros

**3.- ¿Ha solicitado usted alguna vez el servicio proporcionado por la Compañía de Taxis “24 de Febrero”?**

Si

No

**4.- ¿Cómo califica usted el servicio proporcionado por la Compañía de Taxis “24 de Febrero”?**

- Regular
- Bueno
- Muy Bueno
- Excelente

**5.- ¿Qué es lo más importante para usted en el servicio de taxi?**

- Autos más nuevos
- Comodidad
- Seguridad
- Conductor uniformado
- Tiempo de espera
- Precio
- Limpieza
- Rapidez

**6.- ¿Ha tenido usted problemas con el servicio que prestan las Compañías o Cooperativas de Taxis?**

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

**7.- ¿Está de acuerdo usted con las tarifas que se cobran por el servicio de taxi?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**8.- ¿Cómo califica usted el estado de las unidades y equipos con el cual prestan el servicio de taxi?**

- Muy Buena
- Buena
- Mala
- Regular

**9.- ¿Cómo calificaría usted el servicio que ofrecen las Compañías o Cooperativas de Taxis en la provincia de Santa Elena?**

- Muy Bueno
- Bueno
- Malo
- Regular

**10.- ¿Cómo considera la atención que recibe por parte de los choferes de las Compañías o Cooperativas de Taxi?**

- Muy Buena
- Buena
- Regular

**11.- ¿Considera usted importante que los conductores de la Compañía de Taxi se capacite en atención del servicio al usuario?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**12.- ¿Es necesaria la implementación de un Modelo Organizacional Innovador en la Compañía de Taxis?**

- Si
- Tal vez
- No
- No sé

**13.- ¿Señale qué beneficios se obtiene con la implementación del modelo Organizacional en la Compañía de Taxis?**

- Excelente administración
- Comunicación Recíproca
- Atención Oportuna
- Mejor servicio

**14.- ¿Estima usted que la responsabilidad es uno de los factores importantes para que la compañía sea eficiente?**

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

**ANEXO N° 7: Sede de la Compañía COTAVFE S.A.**



**Fuente:** Compañía de Taxis “24 de Febrero”.  
**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz

**Foto tomada junto al Sr. Claudio Limones,  
Presidente de la Compañía COTAVFE S.A.**



**Fuente:** Compañía de Taxis “24 de Febrero”.  
**Elaborado por:** Maira Tigrero Muñoz

## ANEXO N° 8: Unidades de la Compañía COTAVFE



Fuente: Compañía de Taxis "24 de Febrero".  
Elaborado por: Maira Tigreiro Muñoz



Fuente: Compañía de Taxis "24 de Febrero".  
Elaborado por: Maira Tigreiro Muñoz

**ANEXO N° 9: Presidente junto a Socio de la Compañía COTAVFE S.A.**



**Fuente:** Compañía de Taxis "24 de Febrero".  
**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz

**ANEXO N° 10: Nómina de socios de la Compañía “24 de Febrero”**

N° Unidad	DATOS DEL SOCIO			DATOS DE LA UNIDAD					
	APELLIDOS Y NOMBRES	C.I.	TIPO LICE N-CIA	MARCA	AÑO	TIPO	PLACA	N° MOTOR	N° CHASIS
1	ASENCIO VILLÓN CLEMENTE BOLÍVAR	0913984605	E	CHEVROLET	2012	SEDAN	GSE-3548	F15S34388011	8LATD51Y3C0153905
2	BAILÓN LUCAS KARINA JAZMÍN	1308317690	C	CHEVROLET	2012	SEDAN	GSE-1393	F15S34369161	8LATD51Y5C0150052
3	BAILÓN TORO CRISTÓBAL ALBERTO	1307659100	E	CHEVROLET	2012	SEDAN	GSE-2443	LCUC11120056	8LAUY5276C0150513
4	CAICEDO MOSQUERA SAMUEL JULIÁN	0903959088	E	HYUNDAI	2013	SEDAN	GSE-3434	G4FACU785899	KMHCT41CADU2148 57
5	CAMPOVERDE JOSÉ VICENTE	0700868235	E	CHEVROLET	2012	SEDAN	GSE-3087	LCUBC0521220	8LAUY529C0146553
6	CATUTO BELTRÁN MÁXIMO	0913456893	C	CHEVROLET	2012	SEDAN	GSD-8782	F15S34297951	8LATD51Y5C0145966
7	CEVALLOS LÓPEZ HERNÁN XAVIER	1600411779	D	CHEVROLET	2011	SEDAN	GRX-6484	F16D35911011	BLATW5266B0053514
8	DE LA CRUZ SANTOS JOFFRE HILARIO	0914878491	C	NISSAN	2012	SEDAN	GSE-3273	HR16209953C	3N1CC1AD0CK221111
9	DOMÍNGUEZ LINDAO JUAN GABRIEL	0911727352	E	CHEVROLET	2012	SEDAN	GSD-8819	LCUBC0721509	8LAUY5274C0147478
10	GUARANDA CRUZ HORLANDO BERNOLD	0915701734	E	NISSAN	2012	SEDAN	GSE-3618	HR16231574C	3N1CC1AD0CK241164
11	LIMONES YAGUAL CLAUDIO JAVIER	0919960948	D	CHEVROLET	2012	SEDAN	YBA-2014	F16D39495491	8LATD586XC0122803
12	MALAVÉ GUALE FÉLIX ANTONIO	0914498654	E	CHEVROLET	2012	SEDAN	YBA-2484	F15S34176681	8LATD51Y8C0136078

Fuente: Compañía de Taxis “24 de Febrero”.

Elaborado por: Maira Tigrero Muñoz

**ANEXO N° 10: Nómina de socios de la Compañía “24 de Febrero”**

N° Unidad	DATOS DEL SOCIO			DATOS DE LA UNIDAD					
	APELLIDOS Y NOMBRES	C.I.	TIPO LICEANCIA	MARCA	AÑO	TIPO	PLACA	N° MOTOR	N° CHASIS
13	MÁRQUEZ SÁNCHEZ MARIUXI LORENA	0909677767	E	CHEVROLET	2010	SEDAN	GRW-4493	F15S33221931	8LATD51Y5A0033472
14	PÉREZ VELÁSQUEZ RODRIGO	1303662132	D	CHEVROLET	2012	SEDAN	YBA-1860	F16D38868351	8LATD5867C0111550
15	PIN BAQUE CHRISTIAN ALEX	0917404410	E	CHEVROLET	2012	SEDAN	GSD-9200	F15S34267371	8LATD51YXC0142948
16	PIN BAQUE MIGUEL EDWARD	0916923543	E	CHEVROLET	2012	SEDAN	YBA-2566	F15S34197801	8LATD51Y5C0136541
17	REYES FERMÍN AURELIO	0905099487	E	CHEVROLET	2011	SEDAN	YBA-1826	F15S33961951	8LATD51Y9B0109499
18	RODRÍGUEZ CHOMPOL MANUEL OSWALDO	1303319423	E	CHEVROLET	2012	SEDAN	GSE-2289	F15S34375951	8LATD51Y120152177
19	RODRÍGUEZ MIRABÁ EFRAÍN RAÚL	0917510257	C	CHEVROLET	2008	SEDAN	YBA-0064	F14D3827012C	8LATD587580005050
20	SALINAS LAVAYEN FÉLIX ELADIO	0914297031	E	CHEVROLET	2011	SEDAN	YBA-1928	F15S33961881	8LATD51Y1B0109514
21	SINCHE MERCHÁN BLANCA JOHANNA	0925086464	C	RENAULT	2010	SEDAN	YBA-0799	A7100F75565	9FBLSRAGBAM021690
22	SORIANO GÓMEZ FRANCISCO FERMÍN	0910082619	E	CHEVROLET	2012	SEDAN	GSE-2055	F15S34374141	8LATD51Y9C0150670
23	TARIRA VELIZ RAFAEL ARCÁNGEL	0909016468	D	CHEVROLET	2012	SEDAN	GSE-3658	LCUC11520199	8LAUY5276C0152908
24	TIGRERO NAVARRETE RUPERTO GREGORI	0908321185	E	NISSAN	2011	SEDAN	GRZ-4726	QG16339296P	KNMC4C2HMBP813548
25	VILLALVA NAVAS FRANKLIN FERNANDO	1001780210	E	CHEVROLET	2012	SEDAN	PCA3363	F15S34377471	8LATD51Y8C0152524

**Fuente:** Compañía de Taxis “24 de Febrero”.

**Elaborado por:** Maira Tigreiro Muñoz

**ANEXO N° 11: Certificado de Gramatólogo**

**CERTIFICO:**

Que, he revisado la redacción y ortografía del trabajo de titulación con el tema: **"DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS CONVENCIONAL 24 DE FEBRERO, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013"**, elaborada por la Sra. **MAIRA MERCEDES TIGRERO MUÑOZ**, con Cédula de Identidad N° 091940074-7, para optar por el título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Quien, luego de realizar las correcciones pertinentes de la tesis de grado en mención, podrá hacer uso de este certificado, como considere conveniente a sus intereses.

La Libertad, 10 de Noviembre del 2013

Atentamente,



**Lcda. Francisca Ricardo Rosales, MSc.  
REGISTRO NUMERO 1014-12-749732**