

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS**

Plan de Investigación de fin de carrera titulado:

“ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN  
LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑIA DE TRANSPORTE  
ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

Realizado por:

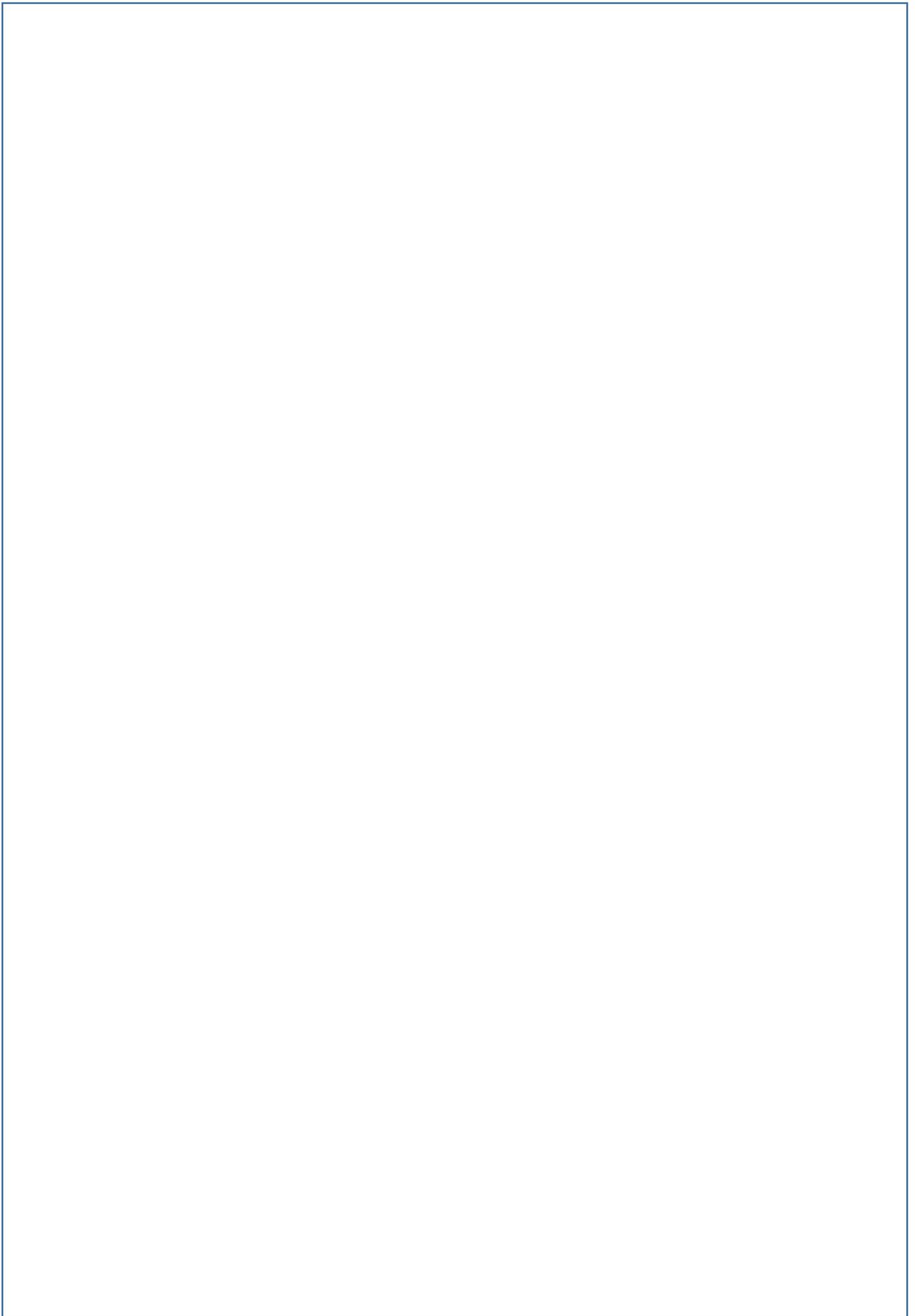
ERWIN ROMMEL TITUAÑA SOTALIN

Director del proyecto:

Msc. GABRIEL ROSERO

Como requisito para la obtención del título de: MBA

Julio 2015



## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo, ERWIN ROMMEL TITUAÑA SOTALIN, con cédula de identidad # 171202964-2, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

ERWIN ROMMEL TITUAÑA SOTALIN

C.C.: 171202964-2

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación titulado:

**“ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN  
LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑIA DE TRANSPORTE  
ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”**

Realizado por:

**ERWIN ROMMELTITUAÑA SOTALIN**

Como Requisito para la Obtención del Título de:

**MBA**

Ha sido dirigido por el profesor

**Msc. GABRIEL ROSERO**

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

**Msc. GABRIEL ROSERO  
DIRECTOR**

## **DEDICATORIA.**

A mi Padre que junto a Dios me han fortalecido día a día para lograr mis objetivos, además de su infinito amor. A mi Madre Susana, por su modelo visionario y de superación; al apoyo y comprensión de Cristina, mis hijos Mathias David y Luciano Martin, mi motivación constante; a mis amigos y familiares por el aliento y apoyo de cada momento.

## **AGRADECIMIENTO.**

Mi agradecimiento especial a los docentes de la Universidad Internacional SEK y a mí Director de Tesis, por la colaboración y motivación en el camino para conseguir este nuevo logro en mi carrera profesional y desarrollo personal.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

**“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”**

La estructura organizacional y el organigrama, son herramientas que definen las funciones de cada integrante dentro de la organización así como la relación entre los departamentos. La planificación de la estructura asegura la correcta utilización de los recursos humanos y materiales dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual.

Bajo la importancia de la estructura organizacional, el presente trabajo se orientó a analizar la incidencia de la Estructura Organizacional en la gestión Administrativa de la Compañía de Transporte Escolar UNIPRO C.A., Quito, en el año 2014.

La investigación de campo fue la metodología utilizada para la recolección de datos mediante la aplicación de herramientas como la entrevista y la encuesta, éstas permitieron obtener información para analizar la incidencia de la estructura actual de la compañía y su impacto en la administración de los procesos y la gestión de los recursos.

El análisis concluye la incidencia directa de la estructura organizacional de UNIPRO C.A. en la gestión administrativa, al no existir una eficiente y formal estructura, los resultados administrativos y financieros no han sido los más alentadores comprometiendo el éxito de la organización en el año 2014.

Bajos estos antecedentes como resultados del análisis, se recomienda fortalecer la gestión administrativa de UNIPRO C.A. mediante un cambio general en la concepción del manejo administrativo, migrando de lo empírico a lo técnico con la adopción de una renovada y formal estructura organizacional.

## ABSTRACT

“ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND ITS IMPACT ON ADMINISTRATIVE MANAGEMENT COMPANY TRANSPORT AND TOURISM SCHOOL UNIPRO CA, 2014.”

The organizational structure and organization chart are tools that define the functions of each member within the organization and the relationship between departments. The planning of the structure ensures proper utilization of human and material resources within the company to achieve the goals established in the annual plan.

Under the importance of organizational structure, this paper was oriented to analyze the impact of the organizational structure in the administrative management of the UNIPRO C.A. School Transport Company, Quito, in 2014.

The field research was the methodology used to collect data through the application of tools such as interviews and polls; these allowed to obtain information to analyze the impact of the current structure of the company and its impact on management processes and resource management.

The analysis concludes the direct impact of the organizational structure of UNIPRO C.A. in the administrative management, in the absence of an efficient and formal structure; the administrative and financial results have not been the most encouraging compromising the success of the organization in 2014.

Under this background as analysis results, it is recommend to strength the administrative management of UNIPRO C.A. by a general change in the concept of administrative management, migrating from the empirical to the technician with the adoption of a new and formal organizational structure.

## INDICE DE CONTENIDO

FASE 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA .....	6
1.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA, PREGUNTAS DIRECTRICES .....	6
1.3 OBJETIVO GENERAL .....	7
1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	7
1.5 JUSTIFICACION.....	7
1.6 IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DE VARIABLES .....	8
1.6.1 VARIABLE DEPENDIENTE:.....	8
1.6.2 VARIABLE INDEPENDIENTE:.....	8
1.7 NOVEDAD Y/O INNOVACION.....	8
2.- EL METODO .....	9
2.1 NIVEL DE ESTUDIO .....	9
2.2 MODALIDAD DE INVESTIGACION.....	9
2.3 METODO.....	10
2.3.1 METODO INDUCTIVO-DEDUCTIVO .....	10
2.4 POBLACION Y MUESTRA .....	10
2.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES .....	13
2.5.1 OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE .....	13
2.5.2 OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE DEPENDIENTE....	14
2.6 SELECCION INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.....	14
2.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS .....	15
3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS .....	15
3.1 RECURSOS HUMANOS .....	15
3.2 RECURSOS TECNICOS Y MATERIALES .....	15
3.3 RECURSOS FINANCIEROS.....	16
3.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	16
FASE 2. FUNDAMENTACION TEORICA Y DIAGNOSTICO .....	17
1. FUNDAMENTACION TEORICA .....	17
1.1 MARCO CONCEPTUAL.....	17
1.2 MARCO TEORICO .....	18
1.2.1 LAS TEORIAS ORGANIZACIONALES .....	18
1.2.1.1 TEORIA CLASICA.....	18
1.2.1.2 TEORIA NEOCLASICA .....	20
1.2.1.3 TEORIA MODERNA.....	22

1.2.2	LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES .....	26
1.2.2.1	ESTRUCTURA FUNCIONAL .....	27
1.2.2.2	ESTRUCTURAS DIVISIONALES O DEPARTAMENTALES....	29
1.3	MARCO REFERENCIAL .....	30
1.4	MARCO LEGAL .....	35
2.	DIAGNOSTICO .....	40
2.1	AMBIENTE EXTERNO.....	40
2.1.1	MACRO ENTORNO.....	40
2.1.2	MICRO ENTORNO .....	46
2.2	AMBIENTE INTERNO.....	49
3	INVESTIGACION DE CAMPO .....	58
3.1	ELABORACION DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION....	58
3.1.1	MODELO DE ENTREVISTA .....	58
3.1.2	MODELO DE ENCUESTA .....	59
3.2	RECOLECCION DE DATOS .....	60
3.3	PROCESAMIENTO, ANALISIS E INTERPRETACION .....	60
FASE 3. VALIDACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO .....		72
1.	RESUMEN DE OBSERVACION .....	72
2.	INDUCCION.....	78
3.	HIPOTESIS .....	79
4.	PROBAR LA HIPOTESIS POR EXPERIMENTACION .....	79
5.	DEMOSTRACION O REFUTACION (ANTITESIS) DE LA HIPOTESIS.....	81
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	89
6.1	CONCLUSIONES .....	90
6.2	RECOMENDACIONES .....	91
7.	BIBLIOGRAFIA .....	92
8.	EVALUACION.....	94

## LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACION 1 CALCULO DE LA MUESTRA.....	12
ILUSTRACION 2 CRONOGRAMA DE TRABAJO .....	16
ILUSTRACION 3 " 5 FUERZAS DE PORTER " .....	50
ILUSTRACION 4 ORGANIGRAMA UNIPRO C.A. (ACTUAL).....	55
ILUSTRACION 5 PREGUNTA 1 ENCUESTA .....	64
ILUSTRACION 6 PREGUNTA 2 ENCUESTA .....	65
ILUSTRACION 7 PREGUNTA 3 ENCUESTA .....	65
ILUSTRACION 8 PREGUNTA 3 ENCUESTA .....	66
ILUSTRACION 9 PREGUNTA 4 ENCUESTA .....	67
ILUSTRACION 10 PREGUNTA 5 ENCUESTA .....	67
ILUSTRACION 11 PREGUNTA 5 ENCUESTA .....	68
ILUSTRACION 12 PREGUNTA 6 ENCUESTA .....	69
ILUSTRACION 13 PREGUNTA 7 ENCUESTA .....	70
ILUSTRACION 14 PREGUNTA 8 ENCUESTA .....	71
ILUSTRACION 15 PREGUNTA 9 ENCUESTA .....	72
ILUSTRACION 16 FODA CRUZADO UNIPRO C.A. ELABORADO POR EL AUTOR .....	77
ILUSTRACION 17 PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	<b>¡Error!</b>

**Marcador no definido.2**

## **LISTA DE TABLAS**

TABLA 1 OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
TABLA 2 OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE DEPENDIENTE ...	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
TABLA 3 RECURSOS TECNICOS Y MATERIALES .....	<b>¡Error! Marcador no definido.15</b>
TABLA 4 RECURSOS FINANCIEROS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.16</b>
TABLA 5 ANALISIS PEST .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
TABLA 6 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS .	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
TABLA 7 EVALUACION COSTO / BENEFICIO ..	<b>¡Error! Marcador no definido.86</b>

## **FASE 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

Definir una estructura organizacional y un organigrama es básico para el funcionamiento de cualquier empresa, no importa el tamaño de la organización, toda empresa que aspire a una profesionalización mínima requiere organizarse siguiendo un esquema que señale cuáles son las diferentes áreas o departamentos y los roles asignados, dispuestos mediante líneas de autoridad.

Desde un punto de vista práctico, la estructura organizacional y el organigrama adoptado como una herramienta de gestión definirán las funciones de cada integrante dentro de la organización, así como la relación entre los departamentos.

Las empresas en general requieren de una buena estructura organizacional para crecer y ser rentables. El diseño de una buena estructura organizacional promueve el éxito y ayuda a gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa.

La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa (Brian Hill, “Importancia de una buena estructura organizacional”, párr. 1).

Abiertamente el párrafo anterior menciona que las empresas deben contar con una estructura organizacional como herramienta de gestión o estrategia, que permita conseguir los objetivos organizacionales de manera ordenada y coordinada por medio de un recurso humano idóneo y comprometido. Además el recurso humano debe estar correctamente organizado con sus tareas y funciones para que su acción sea efectiva en apoyo al cumplimiento del objetivo general.

Se hace referencia para este análisis los esquemas de estructura organizacional que se manejan en la administración del transporte público en los países vecinos de Colombia y Perú, para generar una comparación con nuestro país e identificar puntos importantes que puedan contribuir a la innovación de este tema en el sector del transporte escolar.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

En Colombia, los actores en el ámbito nacional que participan en la operación del servicio de transporte escolar es amplio y las relaciones entre ellos es compleja (Fundación MAPFRE, Estudio del transporte escolar en las ciudades de Bogotá D.C. y Medellín, pág. 18), actores como el Ministerio de Transporte de Colombia, la Superintendencia de Puertos y Transporte, el Ministerio de Educación, las Secretarías de Movilidad, la Policía de tránsito y transporte, entre otros, cumpliendo sus responsabilidades en aspectos de legislación, regulación, contratación, operación, vigilancia y control.

El programa de transporte escolar busca apoyar y orientar a las entidades territoriales para que realicen proyectos de transporte escolar que promuevan el uso de las diferentes fuentes de financiación destinadas para tal fin y se han incluido como complemento a la canasta educativa. (Fundación MAPFRE, Estudio del transporte escolar en las ciudades de Bogotá D.C. y Medellín, pág. 6)

El gobierno Colombiano a través de las Entidades Territoriales subsidia el transporte escolar en todas sus modalidades, subsidios en dinero, vales para pago de transporte colectivo, entrega de medio de transporte, vehículos propios, contratación de rutas escolares y otros.

El transporte escolar se encuentra regulado por las mismas normas y características del servicio público terrestre automotor en la categoría de transporte especial (Decreto 174 de 2001, Servicio de Transporte Público, Colombia), esto es, todas aquellas empresas autorizadas a trasladar estudiantes, turistas y personal de empresas en su territorio.

En materia organizacional, las empresas de transporte, cuentan con una estructura organizacional no muy formal, cuyas actividades se concentran en las labores pertinentes de afiliaciones, vinculaciones de personal, relaciones con los entes de control sin que se involucren aún aspectos propios de la operación como son la programación de buses, conductores, mantenimiento y control de flota (Carlos A. Moncada, Modelo de estructura empresarial para el transporte público colectivo, pág. 328).

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

El considerar migrar a un modelo empresarial para las organizaciones de transporte, significa cambiar la base misma de su concepto de negocio, es decir transformar el esquema de afiliación al esquema de operación.

Este modelo empresarial bajo el esquema de operación, en el cual el control del vehículo sea responsabilidad de la empresa, elimina la participación del propietario en el servicio y devuelve la potestad a la empresa en la toma de decisiones. Considerando que este cambio implica grandes transformaciones a la cultura organizacional, se piensa en la necesidad de crear un comité directivo que asuma el control de las decisiones y permita eliminar la informalidad en los procesos.

En la actualidad la forma de administrar el negocio tiene un carácter informal, situación que puede ser útil en una empresa afiliadora puesto que es una institución relativamente pequeña, pero que comienza a ser bastante conflictivo para organizaciones prestadoras del servicio de transporte de gran volumen.

Por otra parte en Perú, particularizando a su capital Lima, la OPECU (Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios) estima que solo el 20% del sector del transporte escolar es formal. Al año 2015 el transporte formal se redujo en más de 45%, es decir creció la informalidad, consecuentemente incrementando el riesgo de la inseguridad en este sector del transporte. Desde hace varios años la prestación del servicio escolar en la ciudad de Lima presenta cifras alarmantes de informalidad con casi ocho mil vehículos alcanzando una informalidad del 80%, es decir cuatro de cinco unidades escolares son informales. (OPECU, Febrero 2015, “Economía” párr. 5)

La movilidad escolar formal contaba con tres mil trescientos vehículos, en promedio, en los últimos cuatro años, sin embargo a la fecha se estima son solo un mil cuatrocientas unidades de transporte las formales, es decir la informalidad creció un 45% más. (OPECU, Febrero 2015, “Economía” párr. 2)

Con estos antecedentes el transporte escolar en la ciudad de Lima capital del Perú es un sector que aún no está organizado y que no se lo podría tomar como referencia de innovación para nuestro caso de estudio.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

La propuesta organizacional que se formula en Colombia es un paso inicial para las empresas que pretenden describir algunos aspectos de una estructura más cercana a la formalidad que les brinde elementos para la transición a la operación del servicio.

De acuerdo con la propuesta organizacional de operación de servicio, en términos generales la figura de la gerencia de la empresa ha sido reemplazada por un comité de directores de área capaces de dar soluciones a los problemas replanteando la figura del gerente en la organización como única instancia de decisión y posibilitando una toma de decisiones con mayor nivel de participación.

Este modelo organizacional de operación de servicio identifica muy claro la desconcentración de autoridad y decisiones, generando una estructura formal conformada por partes que vinculan e integran a la organización, incluyen las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera sin dejar de lado algo muy importante como son los canales de comunicación.

La comunicación, la organización de una empresa y su administración debe desarrollarse como un conjunto de actividades articuladas y sistémicas, en este contexto la Compañía de Transporte Escolar UNIPRO C.A. ha desarrollado sus actividades de manera empírica y en base a la experiencia.

Las oportunidades de negocios en la prestación del servicio de transporte, le han permitido crecer de manera permanente en busca de la satisfacción de sus clientes y accionistas.

Para ir adentrándonos ya en el análisis de UNIPRO C.A., primero debemos definir que esta compañía en Ecuador está dentro del segmento de las Pymes, basados en la clasificación expuesta por Wilson Araque Jaramillo en su texto Perfil del emprendedor ecuatoriano, (pág. 55), una mediana empresa es la que tiene de entre 50 a 99 empleados, segmento en la que encajaría la compañía UNIPRO C.A.

Estas Pymes, unidades productivas, comercializadoras y prestadoras de servicios que iniciaron como un emprendimiento han ido creciendo permanentemente sin tomar en cuenta su organización y administración y sin una estructura organizacional que les permita gestionar de manera adecuada sus recursos.

La estructura organizacional es una necesidad, es una herramienta de gestión, así lo expresa uno de los desafíos de las Pymes a la cual hacemos referencia, dentro del Análisis de las Pyme y su situación actual.

En lo que es tecnoproducción, se necesitan hacer inversiones para mejorar el nivel tecnológico de productos, procesos, máquinas y equipos y *estructura organizacional*. Aquí juega un papel fundamental la disponibilidad de líneas de crédito para mejoramiento tecnológico y además de una serie de incentivos hacia aquellas empresas que demuestren cambios en alguno de los componentes del paquete tecnológico. (Wilson Araque Jaramillo, Las Pyme y su situación actual, Cuaderno de trabajo N.- 1 pág. 14)

UNIPRO C.A. en la actualidad no cuenta con procesos de trabajo determinados y una estructura organizacional que apunte el crecimiento de la compañía, la ausencia de esta estructura no permite definir roles y responsabilidades que hagan eficiente el manejo de los recursos y operaciones de la compañía, comprometiendo su rentabilidad.

Aun así bajo el escenario actual, la compañía ha definido empíricamente sus lineamientos estratégicos con los cuales trabaja y se proyecta en la prestación del servicio de transporte escolar e institucional para los próximos años y el mediano plazo.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La falta de una estructura organizacional definida puede acarrear problemas cuando la empresa cuenta con un grupo de colaboradores que realizan procesos que integran distintas áreas; este escenario exige establecer un organigrama que detalle los roles, las funciones y responsabilidades.

La ausencia de esta estructura organizacional en la compañía UNIPRO C.A. ha comprometido su crecimiento eficiente, la falta de definición de un organigrama que establezca los niveles de autoridad, los departamentos, los ejecutivos a cargo de los departamentos, las funciones y responsabilidades de cada departamento, las funciones y responsabilidades de los colaboradores de cada departamento, las vías de comunicación y la planificación del trabajo basado en objetivos claros ha generado un crecimiento desordenado, una gestión administrativa en desaprovecho de los recursos humano, materiales y financieros.

Los niveles jerárquicos no tienen claridad en cuanto a su poder y autonomía de decisión, los departamentos no saben el alcance de sus áreas al igual que los colaboradores su campo de acción, aun así han desarrollado las operaciones de forma empírica con un esquema de trabajo del día a día sin planificar y proyectar las operaciones en búsqueda de mayor eficiencia y rentabilidad.

## **1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**

Basados en los antecedentes anteriores se formula el siguiente problema:

¿Cómo la ausencia de una estructura organizacional incidió en la gestión administrativa de la Compañía de Transporte Escolar y Turismo UNIPRO C.A., año 2014?

## **1.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA, PREGUNTAS DIRECTRICES**

- ¿Cuál es el impacto de la ausencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa de UNIPRO C.A.?
- ¿Cuál es nivel de desconocimiento de la aplicación técnica de la estructura organizacional como una herramienta de gestión?
- ¿Qué tan factible es la implementación de una estructura organizacional en UNIPRO C.A.?
- ¿Quién podría impulsar la implementación de una estructura organizacional en UNIPRO C.A. como una herramienta de gestión?
- ¿Cuál es el impacto de la adopción de una estructura organizacional en la gestión administrativa de UNIPRO C.A.?

### **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la Estructura Organizacional y su incidencia en la gestión Administrativa de la Compañía de Transporte Escolar UNIPRO C.A., Quito, año 2014.

### **1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar la estructura organizacional actual de la Compañía de Transporte Escolar UNIPRO C.A.
- Proponer la estructura organizacional que se ajuste a la magnitud del negocio y haga más eficiente a la Compañía de Transporte Escolar UNIPRO C.A.
- Fortalecer la gestión administrativa de la Compañía de Transporte Escolar UNIPRO C.A. mediante la adopción de herramientas administrativas de vanguardia.
- Identificar oportunidades de desarrollo en las actividades del giro de negocio de la Compañía de Transporte Escolar y Turismo UNIPRO C.A. para desarrollar un método de mejora continua.

### **1.5 JUSTIFICACION**

UNIPRO C.A. no cuenta con una estructura organizacional definida para administrar técnicamente sus recursos, por tanto el presente análisis contribuirá a determinar la estructura organizacional adecuada que permita fortalecer la gestión administrativa de la Compañía.

La aplicación de esta propuesta de estructura organizacional en UNIPRO C.A. permitirá generar valor a la compañía mediante la tecnificación de su gestión administrativa traduciendo los resultados en la mejora de la rentabilidad de la compañía y sus accionistas.

Esta propuesta además podría ser considerada como un modelo a aplicar en las otras compañías de transporte escolar e institucional de la ciudad de Quito, generando conocimiento técnico y mejora en el desempeño administrativo de las empresas de este sector.

## **1.6 IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DE VARIABLES**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

¿Cómo la ausencia de una estructura organizacional incidió en la gestión administrativa de la Compañía de Transporte Escolar y Turismo UNIPRO C.A., año 2014?

#### **1.6.1 VARIABLE DEPENDIENTE:**

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: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

#### **1.6.2 VARIABLE INDEPENDIENTE:**

Estructura Organizacional

Es la estructura determinada por la división formal de una organización en unidades de negocios, la localización de la toma de decisiones y la coordinación de las actividades de las unidades de negocios.

## **1.7 NOVEDAD Y/O INNOVACION**

La innovación de este tema de investigación se identifica en plantear un modelo de estructura organizacional adecuado para UNIPRO C.A. y que este pueda ser adoptado en las empresas de transporte escolar e institucional del Distrito Metropolitano de Quito, como una herramienta de gestión administrativa que permita superar los problemas de la administración informal.

UNIPRO C.A. al iniciar un proceso de profesionalización, mejora constante y definir una estructura organizacional adecuada generará novedad en el sector del transporte escolar e institucional; este proceso de innovación beneficiaría a la compañía en la toma de decisiones adecuadas y oportunas, así como en el establecimiento de planes que mejoren su eficiencia, competitividad y rendimiento.

## 2.- EL METODO

### 2.1 NIVEL DE ESTUDIO

#### Exploratorio

Mediante un análisis exploratorio se buscará establecer la estructura de trabajo actual y proponer la estructura organizacional adecuada que se ajuste a la magnitud del negocio y haga más eficiente a la Compañía de Transporte Escolar y Turismo UNIPRO C.A.

#### Descriptivo

Se utilizará para describir las características de:

La estructura organizacional más adecuada para la Compañía de Transporte Escolar y Turismo UNIPRO C.A., así como las herramientas de gestión administrativa.

#### Correlacional

Un estudio correlacional determina si dos variables están correlacionadas o no. Esto significa analizar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable.

En nuestro caso de estudio se deberá justificar si la estructura organizacional tiene incidencia directa en la gestión administrativa, es decir si una adecuada y eficiente estructura organizacional mejora o empeora la gestión administrativa de UNIPRO C.A.

### 2.2 MODALIDAD DE INVESTIGACION

#### De campo:

Se recopilarán los datos directamente en la Compañía de Transporte Escolar UNIPRO C.A., a través de la aplicación de la entrevista a profundidad y encuestas.

#### Documental:

Se sustentará el conocimiento del tema en estudio, con apoyo de material impreso, audiovisual y electrónico.

 Proyecto de Desarrollo

Esta investigación tenderá a proponer la estructura organizacional más adecuada y que se ajuste a la magnitud del negocio de la Compañía de Transporte Escolar UNIPRO C.A.

Una propuesta que genere valor y solucione el problema del crecimiento organizacional desordenado y empírico por otro técnico y formal.

## **2.3 METODO**

### **2.3.1 METODO INDUCTIVO-DEDUCTIVO**

Al analizar la estructura actual y proponer técnica y teóricamente la nueva estructura organizacional que se adapte al giro del negocio de la Compañía de Transporte Escolar UNIPRO C.A., podremos influir en la implementación de esta nueva estructura y la mejora sustancial en la gestión de los procesos, en consecuencia hallar eficiencia, eficacia y productividad.

## **2.4 POBLACION Y MUESTRA**

 Se considera población para la presente investigación a:

280 personas clasificadas en: 10 administrativos externos, 20 administrativos accionistas, 5 miembros del directorio (accionistas) y 245 socios(as) accionistas quienes forman parte de la Compañía de Transporte Escolar y Turismo UNIPRO C.A.

 Cálculo de la muestra con población conocida

Una fórmula que orienta el cálculo del tamaño de la muestra es la siguiente:

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA  
EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

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

**k:** es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

**e:** es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

**p:** es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

**q:** es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

**n:** es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer. (feedbacknetworks.com, “Calcular la muestra correcta”)

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

Para el caso de análisis aplicando la fórmula de muestra explicada en las líneas anteriores el resultado es:

<b>N</b>	=	280
<b>k</b>	=	1,69
<b>p</b>	=	0,5
<b>q</b>	=	0,5
<b>E</b>	=	0,09
<b>Confianza</b>	=	91
<b>n</b>	=	$\frac{2,86 \times 0,5 \times 0,5 \times 280}{(0,0081 \times 279) + 2,86 \times 0,5 \times 0,5}$
<b>n</b>	=	$\frac{200,20}{2,97}$
<b>n</b>	=	67

ILUSTRACION 1 CALCULO DE LA MUESTRA

El tamaño de la muestra a considerar para la presente investigación es de 67 personas.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA  
EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

## 2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### 2.5.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: Estructura Organizacional</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BASICOS</b>	<b>TECNICAS INSTRUMENTOS</b>
<p>La Estructura Organizacional se conceptualiza como:</p> <p>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. (admindeempresas.blogspot.com, “Conceptos sobre estructura organizacional”, párr. 1)</p>	<p>Estructura funcional o vertical</p>	<p>Tiempo de respuesta de los procesos y requerimientos.</p> <p>Nivel de satisfacción del cliente interno y externo.</p> <p>Procesos internos sencillos y fluidos</p>	<p>¿El modelo organizacional funcional es correctamente aplicado en el equipo administrativo de UNIPRO C.A.?</p>	<p>Entrevista a profundidad y encuestas.</p>
	<p>Estructura Divisional</p>	<p>Grado de autonomía en toma de decisiones.</p> <p>Grado de asertividad en toma de decisiones.</p>	<p>¿La autonomía y departamentalización de la administración genera eficiencia UNIPRO C.A.?</p>	

Tabla 1: Elaborada por el autor

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA  
EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

### 2.5.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

<b>VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión Administrativa</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BASICOS</b>	<b>TECNICAS INSTRUMENTOS</b>
<p>La Gestión Administrativa se conceptúa como:</p> <p>La Gestión administrativa es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada tarea para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. (marielgestadmonhond11.blogspot.com, párr. 1)</p>	Gestión Directiva	<p>Crecimiento y desempeño de la compañía.</p> <p>Volumen de negocios obtenidos en el año.</p> <p>Grado de mejoría de la dinámica organizacional.</p>	¿El esquema actual de gestión administrativa ha desarrollado a UNIPRO C.A.?	Entrevista a profundidad y encuestas.
	Gestión Administrativa y Financiera	<p>Rentabilidad para la compañía y los accionistas.</p> <p>Volumen de ventas.</p>	¿La actual administración de los recursos en UNIPRO C.A. genera valor a la compañía?	

Tabla 2: Elaborada por el autor

### 2.6 SELECCION INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

En base a la población identificada de 280 personas, quienes forman parte de la Compañía de Transporte Escolar UNIPRO C.A., se realizaran:

- 5 entrevistas a profundidad
- 67 encuestas, de acuerdo al cálculo de tamaño de muestra.

(Ver punto 2.4)

## 2.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

Previo a la aplicación de los instrumentos de trabajo e investigación, se validará la confiabilidad de éstos, mediante la implementación de pruebas piloto para las encuestas y las entrevistas.

- ✚ Se establecerán los niveles de confianza estadísticos que se requieren para la investigación.
- ✚ Se asegurará que los instrumentos midan de manera confiable las variables que deban medir. Se realizará investigación de campo para cumplir con este objetivo.

## 3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

### 3.1 RECURSOS HUMANOS

La(s) persona(s) que trabajará (n) y/o colaborará directa o indirectamente en el desarrollo de la investigación, considerado como recurso(s) humano(s) es el investigador principal, entrevistador, que es el propio autor de la investigación.

### 3.2 RECURSOS TECNICOS Y MATERIALES

Número	Artículo
1	Programa SPSS y paquete Microsoft Office
2	Un computador portátil
3	Material para encuestas
4	Una grabadora de mano
5	Papel bond
6	Útiles de oficina
7	Videgrabadora

Tabla 3: Elaborada por el autor

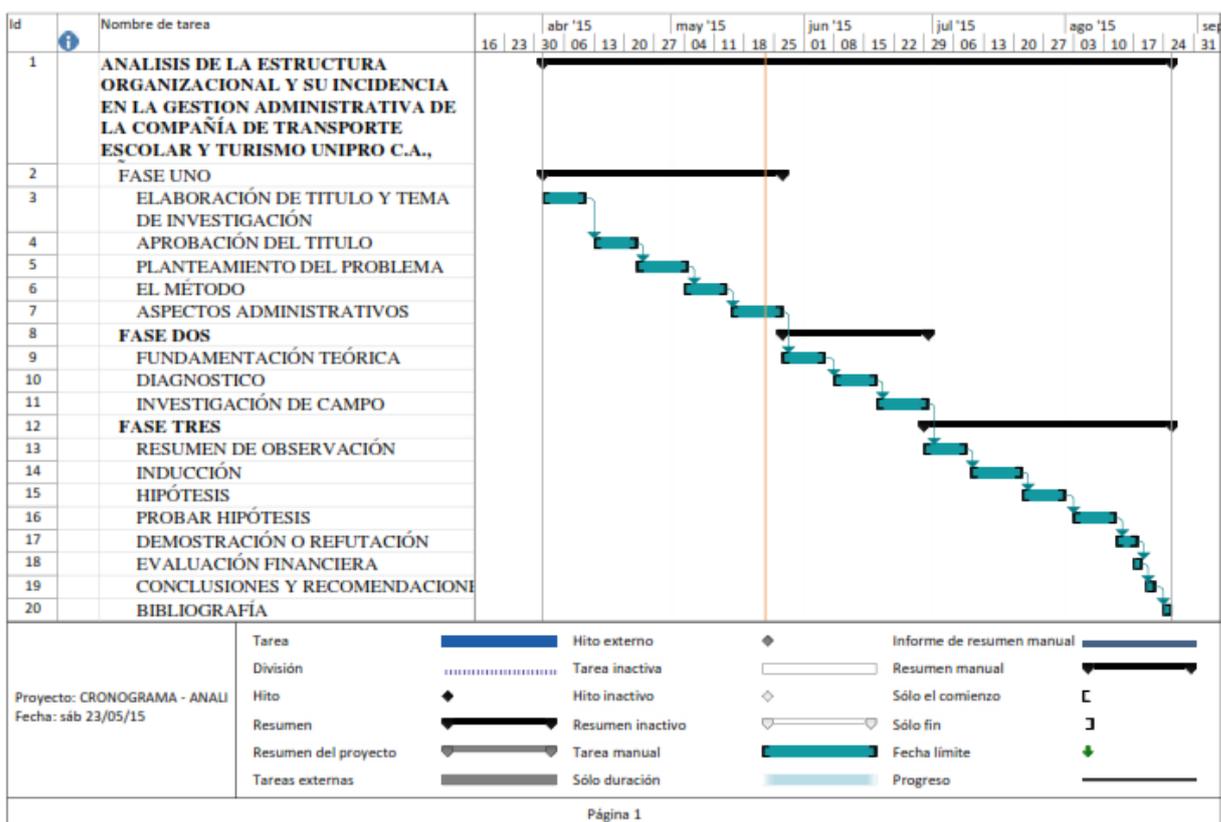
“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

### 3.3 RECURSOS FINANCIEROS

Recurso	Costo
Un computador portátil	\$ 1,200.00
Material para entrevista, focus group.	\$ 800.00
Una grabadora de mano	\$ 350.00
Papel bond	\$ 100.00
Útiles de oficina	\$ 200.00
Videograbadora	\$ 1500.00

Tabla 4: Elaborada por el autor

### 3.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO



ILUSTRACION 2 CRONOGRAMA DE TRABAJO

## **FASE 2. FUNDAMENTACION TEORICA Y DIAGNOSTICO**

### **1. FUNDAMENTACION TEORICA**

#### **1.1 MARCO CONCEPTUAL**

El marco conceptual se entiende como una manera organizada de pensar en el cómo y el porqué de la realización de un proyecto, y en cómo entendemos sus actividades. Nos ayuda a explicar por qué estamos llevando a cabo un proyecto de una manera determinada.

Se describe algunos términos que utilizaremos en esta investigación:

- Estructura organizacional

El Diccionario de Administración y Finanzas, Océano Centrum define:

“estructura orgánica organic structure. ORG. Diseño de la organización caracterizado por una jerarquía descentralizada, procedimientos de trabajo flexibles y dirección democrática, con comunicaciones informales y abiertas” (p. 215).

“estructura organizacional alta tall organization structure. ORG. Aquella en la cual hay un margen de control estrecho entre los niveles de la jerarquía” (p. 215).

- Gestión

Se extrae su definición del Diccionario de Economía y Negocios, Arthur Andersen: “gestión (management, business administration) Sds. Administración y dirección de una empresa atendiendo a una serie de procedimientos y reglas que mediante la coordinación y organización de los recursos disponibles persigue cumplir los objetivos prefijados de la manera más eficaz posible” (p. 293).

- Administración

El Diccionario de Economía y Negocios, Arthur Andersen define: “administración (administration; management) Gen., Sds. Gestión o gobierno de

las posesiones e intereses propios o ajenos llevada a cabo por una o varias personas” (p.15).

- **Organización**

El Diccionario de Administración y Finanzas, Océano Centrum define: “organización (organization. ORG.) Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran” (p.355).

## **1.2 MARCO TEORICO**

La nueva forma de manejar los negocios hace que las empresas adapten sus esquemas organizacionales a una estructura flexible que se adapte con rapidez a los cambios que se generan en el ambiente económico y que les permita tomar las decisiones más adecuadas y oportunas para darle continuidad al negocio sin sacrificar nuevas oportunidades.

Es necesario para continuar con el análisis del tema de investigación, hacer reseña a las principales teorías organizacionales y estructuras organizacionales que son referencia para aplicarlas como herramienta de gestión administrativa en las organizaciones; bajo estas referencias identificar en que teoría y tipo de estructura se desempeña UNIPRO C.A.

### **1.2.1 LAS TEORIAS ORGANIZACIONALES**

La teoría organizacional tiene como objetivo comprender la estructura de la organización. Las teorías en este campo suelen dividirse en tres categorías: clásica, neoclásica y moderna.

#### **1.2.1.1 TEORIA CLASICA**

Las teorías organizacionales clásicas se centran en conceptos formales relacionados con la gestión y la eficiencia laboral, en estas teorías tenemos a Frederick Taylor y Henry Fayol como los líderes más destacados.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

El enfoque de la Teoría de Frederick Taylor descrita en su obra, *Los Principios de la Administración Científica* (1911), menciona que el objetivo principal de la Gerencia se centra en: “conseguir la máxima prosperidad del empresario, así como la máxima prosperidad para el trabajador” (p. 21).

Frederick Taylor propone una teoría que se enfoca fundamentalmente en lograr la máxima eficiencia de las personas y de las empresas mediante la ciencia, Taylor cree que los trabajadores están lejos de utilizar su máxima capacidad, ser eficientes e innovadores para incrementar la competitividad.

Taylor afirma que el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado. Y hace una clara distinción entre producción y productividad: la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad que, a su vez, depende del entrenamiento y eficiencia de cada colaborador.

“El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa”. (biografiasyvidas.com, Biografía Fayol, párr. 4).

Adicional de acuerdo a la teoría de Fayol, las empresas deben tener en cuenta seis grupos de funciones: las técnicas (producción), las comerciales, financieras, de seguridad, las contables y las administrativas.

Dentro de las funciones administrativas que constituyen el objeto de estudio de Fayol distingue los elementos de la administración: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Las funciones administrativas están repartidas por toda la jerarquía de la empresa, por tanto Fayol afirma que la capacidad básica de las personas de los niveles inferiores es la

capacidad profesional, mientras que la capacidad esencial de la alta dirección es la administrativa.

Se puede concluir que uno de los objetivos primordiales de la teoría de Henri Fayol y de las empresas, debe ser el conseguir mejores administradores a través de una enseñanza organizada de las técnicas de dirección.

### **1.2.1.2 TEORÍA NEOCLÁSICA**

Para los autores neoclásicos, la administración consiste en: orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo en común. El buen administrador es el que posibilita al grupo alcanzar sus objetivos con la utilización de recursos mínimos.

La teoría neoclásica se centra en la importancia de los individuos dentro de la organización, analiza los elementos sociales de los trabajadores en sus lugares de trabajo. El concepto principal detrás de esta teoría es que la productividad aumenta como consecuencia del reconocimiento del rendimiento del empleado y el desarrollo social del personal dentro de la organización.

Los principales autores de la teoría neoclásica fueron: Peter F. Drucker, William Newman, Harold Koontz y Cyril J. O'Donnell, siendo los máximos representantes de este movimiento; haremos referencia a dos de los autores más significativos.

Peter F. Drucker, el mayor filósofo de la administración del siglo XX, considerado el padre del management como disciplina, expresa en una de sus obras:

“No hace mucho tiempo (siendo aún la década de 1950), hasta un 90% de la población trabajadora se componía de los llamados “no exentos”, subalternos que hacen lo que se les manda. La mayoría de los no exentos son trabajadores manuales que tienen pocas destrezas y poca educación. Los “exentos” son los supervisores, quienes mandan. Quienes trabajan con el conocimiento (dos quintas partes de la población activa) pueden tener un supervisor pero no son subalternos; son “asociados. Dentro de su especialidad ellos mismos son quienes mandan” (Peter F. Drucker, “La Gerencia en la Sociedad Futura”, pág. 116).

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

Para Drucker las personas son mucho más que empleados, ellas personifican el conocimiento, las capacidades y las relaciones que la empresa lleva al mercado. La organización depende más de sus colaboradores que los colaboradores dependen de la organización. El recurso humano es la inversión más importante que hace una empresa, la clave es brindar confianza y apoyo, se debe permitir a la gente desarrollar su potencial, alcanzar su máxima efectividad y aportar al rendimiento de la organización que es lo que haría la diferencia entre éxito y fracaso.

Según William Newman, “La Administración es un proceso social. Es proceso porque comprende una serie de actos que llevan a conquistar objetivos. Es proceso social porque esos actos se refieren primordialmente a las relaciones entre personas”. La Dinámica Administrativa (1961).

Newman define a la administración como un proceso de organización del recurso humano y la interrelación de estos mediante sus funciones administrativas y desempeño para la consecución de un objetivo organizacional. La socialización del objetivo organizacional y la asignación de tareas individuales en pos de este objetivo, determinan también el nivel de interrelación de los colaboradores y las áreas, entonces es un proceso social de organización y trabajo conjunto.

Para Harold Koontz y Cyril O’Donnell: “La administración se define como el cumplimiento de objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados” (“Curso de Administración Moderna”, 1964).

Harold Koontz y Cyril O’Donnell señalaron como funciones de administración: la planeación, organización, la integración del recurso humano, la dirección y el control y que las funciones de la administración están interrelacionadas y son a la vez interdependientes.

De esta escuela nace la Administración por objetivos (APO) en donde Harold Koontz señala cuatro ventajas:

1. **Mejoría de la administración:** La administración por objetivos obliga a los gerentes a pensar en la planeación para obtener resultados más que simplemente planear actividades o trabajos.
2. **Clarificación de la organización:** Otro beneficio importante de la APO es que obliga al gerente a clarificar los papeles y las estructuras organizacionales. Los puestos se deben construir en base a los resultados que se espera tengan las personas que los desempeñan.
3. **Estímulo al compromiso personal:** Una de las grandes ventajas de la APO es que estimula a las personas a comprometerse con sus metas, es decir personas con propósitos definidos.
4. **Desarrollo de controles efectivos:** En la misma forma en que la APO produce una planeación más acertada para cumplir los objetivos, se debe generar controles efectivos que apoyen a evaluar el desempeño y corregir los errores de la ejecución del plan oportunamente. (Koontz: Administración, “Una perspectiva global”)

### **1.2.1.3 TEORIA MODERNA**

Las organizaciones modernas dan un alto valor a la efectividad y la eficiencia, combinando recursos con personas y evaluando constantemente su desempeño, la organización persigue objetivos no solamente organizacionales sino también objetivos que benefician a la sociedad.

La teoría organizacional moderna es un conjunto de buenas prácticas en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en los siguientes conceptos que son considerados como teoría moderna de administración.

Calidad total

“La calidad total es una sistemática de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas productivos, etc.” (www.emprendices.co, Calidad Total, origen, evolución y conceptos, párr. 1).

La calidad total es la mejora permanente de la organización y la gerencia; toma a una empresa como a una máquina donde cada trabajador desde el gerente hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, el empresario juega un papel fundamental, debe empezar previamente por la educación de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mayor capacidad de asimilar los problemas de calidad, mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación de los procesos y poder corregir errores. Los principales autores de la teoría sobre la Calidad Total son los japoneses: Ishikawa y Ohno.

#### Reingeniería

El Diccionario de Economía y Negocios de Arthur Andersen define: “Sds. Conjunto de medidas que persiguen un cambio radical en los procedimientos que se aplican en las empresas al haber quedado éstos obsoletos debida al cambio tan grande y tan vertiginoso que se está produciendo en su entorno y que deben dar como resultado una mejora en variables relevantes tales como los costes, el rendimiento o la calidad del servicio ofrecido” (p.569).

La reingeniería es uno de los fenómenos gerenciales de mayor impacto, debido a que su rápida expansión ha provocado y continúa provocando cambios de grandes dimensiones en muchas organizaciones.

#### Benchmarking

El Diccionario de Economía y Negocios de Arthur Andersen define:

“Sds. “Práctica consistente en <<espiar>> a las empresas de la competencia con el fin de adoptar para la propia empresa los recursos y capacidades que hacen que aquellas destaquen en ese campo de entre el resto de empresas” (p.51).

El benchmarking es un proceso continuo que se aplica una y otra vez en búsqueda constante de las mejores prácticas en las organizaciones ya que estas están en un cambio constante.

El benchmarking es un proceso de descubrimiento y aprendizaje continuo en el cual es de suma importancia el concepto de medición y de comparación, es una herramienta que nos ayuda a mejorar todos los aspectos y operaciones del negocio tales como la calidad y la productividad. Este proceso se enfoca en observar las prácticas y operaciones de negocios de las empresas que son reconocidas como las mejores en su industria.

#### Empowerment

“Empleados facultados benefician a la organización y se benefician a sí mismos. Tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce directamente en mejora continua de sistemas y procesos en el lugar de trabajo. En una organización en la cual los empleados han sido facultados, éstos aportan sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo. Además, actúan con responsabilidad y colocan los intereses de la organización primero que todo” (Empowerment, K. Blanchard / John P. Carlos / W. Alan Randolph, 1996, pág. VII)

Esta nueva filosofía empresarial permite al líder de la organización delegar poder y autoridad a sus empleados. La toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas.

Con esta nueva herramienta se le da la oportunidad al empleado de dar lo mejor de sí, de obtener un mayor rendimiento humano y profesional, reemplazando el modelo jerárquico de órdenes desde el nivel más alto de la empresa, e impulsando el trabajo en equipo.

#### Outsourcing

El Diccionario de Economía y Negocios de Arthur Andersen define:

“Sds. Modalidad de contratación según la cual una empresa contrata los servicios de otras empresas o empleados pertenecientes a otras plantillas para

realizar las funciones específicas de una tarea. Por ejemplo, una empresa de servicios informáticos que se encarga del mantenimiento de los equipos y sistemas informáticos que contrata con otra la realización de todas las tareas inherentes al departamento de informática” (pág. 454).

El outsourcing abarca una amplia gama de áreas pero actualmente es más común en recursos humanos (manejo de nómina), atención al cliente, contabilidad, marketing, diseño gráfico, manufactura e ingeniería. El outsourcing cede al proveedor el control de los procesos necesarios para la prestación del servicio a diferencia de la contratación externa, en donde se mantiene injerencia en todos los detalles de la actividad requerida.

### Downsizing

“Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad. En strictu sensu significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización)”. (gerencie.com, “Downsizing”, párr. 1)

En la actualidad las empresas experimentan muchos cambios debido a la globalización y a la competitividad y para ello tienen que valerse de nuevas herramientas que marquen una tendencia en el desarrollo empresarial para mantener su existencia. El Downsizing surge en los años 80’ en una empresa de los Estados Unidos como una necesidad de recortar personal para evitar la desaparición y posteriormente replantear sus objetivos para combatir a la competencia y lograr la permanencia.

Downsizing, es la reducción del tamaño y costos de la organización y el rediseño de los procesos de trabajo. Con esta herramienta las empresas en la lucha de permanecer en el mercado y con la necesidad de innovar tecnológicamente buscan los siguientes objetivos:

- Salvar a la empresa en un momento de crisis
- Disminuir costos de personal
- Aumentar el rendimiento del personal

## Rightsizing

“Medición correcta, es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación en nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercados a partir de las necesidades del cliente (deleitándolos y seduciéndolos). Se plantea como básico un proceso comunicacional desde y hacia el cliente”. (managersmagazine.com, “Rightsizing”, párr. 6)

De acuerdo al concepto anotado anteriormente el Rightsizing permite reestructurar y racionalizar una organización para mejorar su efectividad y reducir los costos. Una operación de Rightsizing puede requerir aumentar el tamaño de una organización para hacer frente al incremento de demanda, por lo general esta estrategia se usa para dar a la empresa el tamaño adecuado, es decir reducirla si es demasiado grande o agrandarla si es demasiado pequeña.

La mayoría de organizaciones han adoptado alguna de las teorías modernas de la administración para ubicarse en un mayor nivel, han tomado en cuenta que todas las áreas de la organización son importantes y que de la buena administración de cada una de ellas depende el éxito organizacional.

A pesar que cada una de las teorías busca la excelencia de la empresa en todos sus aspectos, también tienen sus desventajas, exige a las empresas a realizar una buena elección de la teoría a aplicar en base a las necesidades y los recursos con los que cuenta, para no descender, sino para proyectarse exitosamente.

### **1.2.2 LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

El diseño y la estructura organizacional enfoca el trabajo de las personas, por tanto es responsabilidad de los directivos asegurar que la organización este diseñada de manera correcta para que las diferentes partes de la organización funcionen en conjunto alcanzando las metas propuestas.

La estructura organizacional define el nivel de subordinación como los niveles de jerarquía y control de la gerencia y supervisores, identifica el agrupamiento de colaboradores en departamentos y de departamentos en la organización, además el

diseño de sistemas que garanticen la comunicación, coordinación e integración de los aportes entre departamentos.

Se hace referencia a dos de las principales estructuras organizacionales como fuente para el presente análisis:

### 1.2.2.1 ESTRUCTURA FUNCIONAL

“La estructura organizacional vertical o funcional en donde las actividades están agrupadas en un trabajo ascendente, se identifica poca colaboración entre los departamentos funcionales al estar la organización dirigida y controlada por una jerarquía vertical en donde las decisiones están solo en las manos de los gerentes de nivel superior”. (**Richard L. Daft**, “Teoría y diseño organizacional”, pág. 31)

Haciendo mención al criterio de **Richard L. Daft**, podemos decir que la estructura funcional puede ser eficiente ya que permite el desarrollo de las habilidades de los colaboradores y un mecanismo de control y supervisión, sin embargo en el entorno actual en donde los cambios se producen con rapidez, la jerarquía se llega a sobrecargar y los altos directivos no pueden responder con la suficiente celeridad a los problemas y las oportunidades; entonces, estas organizaciones o empresas en donde la estructura vertical genera sobrecarga y distancia entre los altos ejecutivos y niveles medios y operativos, la jerarquía vertical tiende a aplanarse y generar una estructura de trabajo o procesos horizontales en lugar de las funciones departamentales.

“En una estructura funcional las actividades se agrupan por funciones del nivel inferior al superior de la organización (estructura vertical), se consolidan los conocimientos y habilidades en función de las actividades específicas. Esta estructura es más eficaz cuando la experiencia es un elemento principal para alcanzar las metas organizacionales, cuando las organizaciones se deben controlar y coordinar a través de la jerarquía vertical”. (**Richard L. Daft**, Teoría y diseño organizacional, pág. 104)

Las fortalezas de la estructura funcional según Richard Daft son el estimular el desarrollo de habilidades profundas de los empleados responsables de una gama de actividades funcionales dentro de su propio departamento y motivar al personal para alcanzar las metas funcionales.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

Por otra parte la debilidad de la estructura funcional, es una respuesta lenta a los cambios que requieren coordinación entre departamentos, la jerarquía vertical se sobrecarga, se acumulan decisiones y los altos directivos no responden con suficiente prontitud; adicional la innovación es lenta por una deficiente coordinación ya que el empleado tiene una perspectiva limitada de las metas generales.

Otra definición según **Gareth R. Jones**, en su libro “Teoría Organizacional, define: “Estructura funcional, Diseño que agrupa a las personas con base en su experiencia y pericia en común o porque utilizan los mismos recursos”. (p.145)

De acuerdo a Jones, la estructura funcional es un diseño que agrupa a los individuos con base a sus habilidades y pericias, la estructura funcional es el cimiento para la diferenciación en estructura horizontal.

A medida que se especializan las funciones, mejoran las habilidades y las aptitudes y se desarrollan en los colaboradores competencias esenciales que brindan una ventaja competitiva a la organización.

En base al criterio de este autor las ventajas de la estructura funcional están en generar especialización en los colaboradores a cargo de funciones específicas por tanto el resultado es la productividad, el trabajo en equipo y el compromiso con la organización; por otra parte se incentiva la auto supervisión, control de actividades y seguimiento cuando la supervisión vertical resulta difícil.

A medida que la organización crece la estructura de trabajo funcional obstaculiza la capacidad de adaptación de la organización a las nuevas necesidades internas y las oportunidades de su entorno. Se producen problemas de coordinación de las actividades organizacionales, problemas de comunicación, problemas de medición y evaluación de desempeño.

A estos problemas se plantea la necesidad de descentralizar la estructura funcional por el crecimiento de la organización para aprovechar las oportunidades de cubrir otras zonas geográficas así como la demanda de nuevos productos y servicios y lo que es más

importante mejorar la capacidad de resolución de los problemas estratégicos y la planificación a largo plazo.

### **1.2.2.2 ESTRUCTURAS DIVISIONALES O DEPARTAMENTALES**

**Richard L. Daft** en su libro *Teoría y Diseño Organizacional* define: “la estructura divisional se utiliza como termino para lo que se maneja como estructura de producto o unidades estratégicas de negocio. Con esta estructura las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, proyectos y negocios” (p.106).

La característica de una estructura divisional es que la agrupación se basa en resultados organizacionales, la estructura divisional fomenta la flexibilidad y el cambio porque cada unidad o departamento es más pequeño y se puede adaptar a las necesidades de su entorno, en la estructura divisional la toma de decisiones es descentralizada porque las líneas de autoridad convergen en un nivel más bajo de la jerarquía.

Además podemos anotar que la estructura organizacional divisional es la más adecuada para lograr la coordinación entre departamentos funcionales. Se aplica su concepto cuando las organizaciones ya no pueden controlarse de manera adecuada a través de la jerarquía vertical y la tendencia para alcanzar las metas es el cambio para descentralizar la toma de decisiones.

La aplicación de la estructura divisional en empresas grandes les permite un mejor control y coordinación, las unidades en estas empresas se llaman divisiones o unidades estratégicas de negocio.

La falta de especialización técnica es una debilidad de la estructura divisional porque los colaboradores solo se identifican con su línea de producto en lugar de una especialidad funcional que permita beneficiar a toda la organización.

Otro criterio importante, según **Gareth R. Jones** en su libro *Teoría Organizacional – Diseño y Cambio en las Organizaciones*, indica que: “la estructura divisional es la estructura que las organizaciones adoptan para resolver los problemas de control que resultan de producir varios productos o servicios”.

Según este autor, el propósito de la estructura divisional es crear subunidades más pequeñas y manejables dentro de una organización, este tipo de estructura será elegido dependiendo del problema específico de control que se necesiten resolver.

Si el problema de control se debe a la cantidad y complejidad de los productos, la organización dividirá sus actividades por producto y usará una estructura de producto, si el problema de control se debe a la cantidad de ubicaciones de producción o venta de sus productos o servicios adoptará una estructura geográfica y si el problema de control se debe a la necesidad de atender a un mayor número de clientes diferentes la organización debe dividir sus actividades por grupo de clientes o adoptar la estructura de mercado.

**Gareth R. Jones** identifica tres clases de estructura dentro de la estructura divisional: la estructura de producto, la estructura geográfica y la estructura de mercado. Este tipo de estructuras modernas y técnicas se las puede adoptar y moldear según necesidad en organizaciones grandes en donde su producción y variedad de productos o servicios es más especializada, empresas que bajo condiciones de mercado necesitan cambiar e innovar sus estructuras y procesos constantemente.

Al diseñar una estructura organizacional en general, se deberá elegir una estructura funcional cuando: lo importante sea la eficiencia y el conocimiento profundo sea fundamental para alcanzar las metas organizacionales y la organización se deba controlar y coordinar a través de la jerarquía vertical.

En cambio se deberá utilizar una estructura divisional, en una organización grande con líneas de producto múltiples en donde se desea dar prioridad a las metas del producto y la coordinación entre departamentos y funciones.

### **1.3 MARCO REFERENCIAL**

Las formas de dirección administrativa pasadas funcionaron en su momento permitiendo que grandes empresas sin una organización bien establecida, tuvieran grandes logros, en la actualidad el no tener una estructura organizacional definida no es

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

sano, la estructura organizacional como el organigrama es una herramienta de gestión administrativa.

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa ya que permite mejorar la calidad y reduce los tiempos de realización y revisión de actividades y procesos.

Las teorías organizacionales y estructuras organizacionales se pueden aplicar como herramientas de desarrollo organizacional en las empresas de producción y de servicios, en esta investigación se dirige la atención al sector de los servicios de transporte público y privado.

El sector del transporte escolar es una de las principales actividades económicas que aportan a la economía local, este debe ser organizado, administrado y operado de manera técnica y acorde a las necesidades de la comunidad, estas características técnicas obliga a que las empresas de transporte dispongan de parámetros, normas y procesos que optimicen la utilización de sus recursos en pos de maximizar sus beneficios.

En base a lo descrito en los apartados de teorías organizacionales y estructuras organizacionales, se citan ciertos casos de empresas en donde estas teorías son base para desarrollar y proponer la tecnificación de la administración por medio de la estructura organizacional como estrategia para mejorar la gestión administrativa.

La aplicación de estas teorías y el desarrollo de estructuras organizacionales adecuadas a la necesidad de cada empresa, demuestra que su aplicación mejora las condiciones operacionales de una organización mediante la especialización de funciones en estructuras funcionales o la departamentalización y desconcentración de la toma de decisiones en estructuras divisionales.

En Ecuador, particularmente en el Distrito Metropolitano de Quito, la **EPMTPQ** (Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito) se mantiene a la

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

vanguardia en operar ya bajo una estructura organizacional definida. Esta estructura organizacional, está alineada a la Misión y Visión institucional.

Este caso de referencia identifica claramente la Teoría Clásica Organizacional de Henri Fayol, en donde predomina la figura de la dirección (escuela de jefes), además su organigrama detalla una estructura orgánica funcional pues se definen con claridad las funciones específicas de cada directivo.

El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito (Resolución 2013), detalla todas las posiciones funcionales de la empresa:

“Los puestos directivos establecidos en la estructura organizacional son: Gerente General, Gerente Técnico, Gerente de Tecnología en Transporte, Gerente Administrativo Financiero, Auditor General, Asesor Jurídico, Asesor de Infraestructura en Transporte, Coordinador de Comunicación Social, Coordinador de Planificación, Coordinador de Desarrollo Institucional, Coordinador de Seguimiento y Evaluación, Coordinador de Seguridad, Coordinador del Centro de Control Operacional, Coordinador de Operaciones, Coordinador de Mantenimiento, Coordinador de SIR, Coordinador de Investigación y Diseño, Coordinador de Desarrollo, Coordinador Financiero, Coordinador Administrativo, Coordinador de Talento Humano y Coordinador de Adquisiciones”. (Art.3, pág. 3)

Se puede identificar claramente en este extracto del estatuto de la **EPMTPQ**, la aplicación de una estructura funcional, Gerencias, Coordinaciones, Asesorías, cada cual con sus funciones específicas en función de los objetivos organizacionales y enfocadas en la misión y visión institucional.

En el sector privado también se han realizado adaptaciones y reorganización de estructuras organizacionales, podemos hacer referencia a un estudio realizado para la Cooperativa de transporte de pasajeros San Carlos del Distrito Metropolitano de Quito, en donde su autora propone reorganizar la estructura organizacional de la cooperativa: “En el diseño de la estructura organizacional que se ha seleccionado es una departamentalización por funciones lo que permitirá hacer departamentos de acuerdo a las funciones básicas de una empresa”. (Tesis Rediseño Organizacional, Jenny Nieto, pág. 52).

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA  
EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

El rediseño organizacional que se propuso para esta empresa está enfocado en ayudar a mejorar la calidad del servicio interno de esta empresa de transporte y la satisfacción del cliente externo, propender a lograr una ventaja competitiva sobre las demás empresas de transporte en gestión administrativa y aportar a mejorar la calidad de servicio de la transportación pública.

El concepto de organización es algo abstracto, sabemos que las organizaciones están ahí porque nos rodean todo el tiempo y es tan común su existencia que no nos damos cuenta que las utilizamos, hasta invertimos las horas de nuestro tiempo en trabajar en algún tipo de organización.

Para ir sumando aportes que justifican que la estructura organizacional es base fundamental para la organización y operación eficiente de una empresa en cualquier sector económico, podemos hacer referencia a otra empresa del sector del transporte de pasajeros en la Península de Santa Elena, en Ecuador.

Inés Jimena Nieto Salvatierra en su tesis titulada, Diseño Organizacional para la compañía de Transporte de pasajeros en buses Intraprovincial Transcisa S.A., menciona: “El Diseño Organizacional para la Compañía de Transporte permite desarrollar estrategias para lograr el éxito esperado por la directiva, accionista y colaboradores de la empresa, lo que ayudará a ofrecer un servicio de calidad al usuario y lograr a través de la gestión administrativa el óptimo funcionamiento de la Compañía”. (Pág. 5)

Bajo el estudio y propuesta de Transcisa S.A., podemos argumentar que la estructura organizacional es una herramienta de gestión administrativa para esta y las organizaciones que las adoptan.

Las organizaciones no solamente son un conjunto de procedimientos y políticas, las organizaciones están conformadas por personas y la interrelación entre ellas, su interacción determina la existencia de ésta mientras realizan sus funciones ayudando a alcanzar las metas.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

Cuando estas organizaciones crecen en tamaño y complejidad, normalmente desarrollan sus actividades de forma interna porque les resulta más eficiente manejarlos in house que a través de terceros como por ejemplo la contabilidad o el marketing desarrollando especialización en cada función y jerarquía de autoridad vertical.

Las propuestas de adoptar una estructura organizacional como herramienta de gestión está tomada en cuenta no solamente en las empresas de transporte sino por empresas de toda índole; empresas productivas, comerciales y de servicios que desarrollan sus actividades sin tecnificación administrativa y que por su crecimiento requieren planificar y controlar sus actividades en pos de hallar eficiencia en el manejo de sus recursos y rentabilidad para sus accionistas.

Citamos otro ejemplo en este caso una empresa productiva, en donde la implementación de una estructura organizacional es necesaria, como referencia citamos la Tesis de Lenin Castro titulada, La Estructura Organizacional y su incidencia en los niveles de producción de la Compañía Ecuatoriana del té, en donde menciona “Es muy interesante plantear un modelo de estructura organizacional, para poder competir con las demás empresas y así lograr una ventaja competitiva y a su vez atender al mercado nacional e internacional. (Pág. 10)

Como es evidente conforme al crecimiento organizacional en este citado ejemplo, las responsabilidades de la compañía Ecuatoriana del té son grandes, por tanto requiere de una estructura organizacional muy bien definida para un buen desarrollo de las actividades de esta organización.

“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.” (Tesis Lenin Castro, La Estructura Organizacional y su incidencia en los niveles de producción de la Compañía Ecuatoriana del té. Pág. 20)

Llega a ser muy interesante plantear un modelo de estructura organizacional con la cual poder competir con las demás empresas y lograr una ventaja competitiva. Desde el

punto de vista estructural se debe guiar a los empleados a que conozcan el funcionamiento de la compañía a la que pertenecen, cada empleado debe responder a las exigencias de su función o cargo y fomentar la responsabilidad y la calidad de los servicios prestados para que hagan de esta compañía una organización competitiva.

Un último ejemplo que evidencia la aplicación de estructura organizacional como herramienta de gestión en una empresa industrial, desarrollada en la Tesis de Valeria Castro Coronel titulada, Diseño Organizacional y Administrativo para la empresa PUINSA en la ciudad de Loja, menciona que la estructura organizacional:

“Permite conseguir el adecuado grado de eficiencia y eficacia de la organización, la estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización”. (Pág. 21-22)

Todas estas referencias de aplicación de estructuras organizacionales son válidas para argumentar el estudio de este tema y que su aplicación beneficia a la administración.

#### **1.4 MARCO LEGAL**

En este apartado haremos referencia a las normas legales en base a las cuales se desarrolla la actividad del Transporte Comercial Escolar e Institucional, normas emitidas por entidades de control como son el Ministerio de Educación, el Concejo Metropolitano de Quito, la Agencia Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre y la Policía Nacional del Ecuador; por otra parte también se hará referencia a las normas legales bajo las cuales UNIPRO C.A. actúa como una empresa formal y legalmente constituida.

El artículo 264, numeral 6, de la Constitución de la República establece que es competencia exclusiva de los Gobiernos Municipales “planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su jurisdicción cantonal”, sin perjuicio del ejercicio concerniente de la gestión en la prestación de servicios públicos, previstos en el art. 260 de la Constitución en concordancia con el artículo 126 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).

De conformidad con el literal (a) del numeral 1, del artículo 50 del Reglamento a la Ley de Tránsito (LOTTTSV), “el servicio de transporte escolar e institucional, consiste en el traslado de estudiantes desde sus domicilios hasta la institución educativa y viceversa y en las mismas condiciones al personal de una empresa pública o privada”.

Las empresas operadoras de transporte escolar e institucional deberán cumplir los reglamentos, resoluciones y ordenanzas que rigen esta actividad a nivel local y nacional. Se cita en los siguientes párrafos las más importantes.

### **Reglamentos, Normas y Ordenanzas**

#### **RESOLUCION N.- 008-DIR-2011-ANT**

- Instructivo para la concesión de permisos de operación RENOVA-CPOR a favor de las organizaciones que se acogen a la resolución N.- 008-DIR-2011.ANT.

Se entiende por permiso de operación Renova (CPOR) el documento administrativo emitido por la ANT que permite a un transportista que requiere acceder al Programa de Renovación Vehicular y que se encuentre inmerso en alguno de los casos determinados en el artículo 1 de la resolución N.- 008-DIR-2011.ANT, renovar su vehículo cumpliendo para este fin la reglamentación detallada en el instructivo de esta resolución.

Esta resolución es establecida para facilitar el proceso de chatarrización y renovación de los vehículos que integran el parque automotor del País, con la finalidad de coadyuvar a garantizar la seguridad vial, la reducción de la contaminación ambiental, la mejora en el servicio y una competitividad adecuada entre los actores de este sector económico.

#### **RESOLUCION N.- 112-DIR-2014-ANT**

- Reglamento para el servicio de transporte comercial escolar e institucional.

“El presente reglamento tiene por objeto establecer las condiciones y requisitos para la prestación del servicio de transporte terrestre comercial escolar e institucional a nivel nacional, disposiciones que serán de cumplimiento obligatorio para las

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

operadoras que brindan el servicio en dicha modalidad, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD`s) que hubieren asumido las competencias del sector y la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), como entidad de regulación y control en el territorio, al tenor de lo dispuesto en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, su reglamento aplicativo y demás disposiciones emanadas desde la ANT”.( Resolución N.- 112-DIR-2014-ANT, Art. 1 “Objeto y Ámbito)

Este reglamento determina los responsables de la planificación operativa del control de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, esta planificación estará enmarcada en las disposiciones de carácter nacional impartidas desde la ANRCTTTSV Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial. Esta regulación abarca además el control de los permisos de operación, la regulación de las operadoras, de las obligaciones de los conductores, de los vehículos y la contratación del servicio de transporte escolar e institucional.

#### **RESOLUCION N.- 005-DIR-2012-ANT**

- Reglamento para el servicio de Transporte Comercial Escolar e Institucional.

“El objeto de la presente norma es la regulación del transporte comercial e institucional. Será de cumplimiento obligatorio para las operadoras que brindan el transporte en dicha modalidad y los Gobiernos Autónomos Descentralizados que hubieren asumido las competencias del sector”. (Resolución N.- 005-DIR-2012-ANT, Art. 1 Objeto y Ámbito).

El mencionado reglamento regula la calidad en la prestación del servicio de transporte escolar e institucional, el ámbito de operación, las clases de servicio, la factibilidad de confirmación de cooperativas y compañías, los permisos de operación y el incremento de cupos dentro de los permisos de operación y el mantenimiento de la flota vehicular.

#### **REGLAMENTO TECNICO ECUATORIANO RTE INEN-041-2013**

- Reglamento técnico ecuatoriano RTE-INEN-041, “Vehículos de transporte escolar”.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA  
EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

“Este Reglamento Técnico Ecuatoriano establece los requisitos que deben cumplir los vehículos para el transporte escolar de pasajeros, con la finalidad de proteger la vida y la seguridad de las personas, el ambiente y la propiedad, y prevenir prácticas engañosas que puedan inducir a error a los fabricantes o usuarios.” (Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN-041-2013, Art. 1 “Objeto”)

Como se describe textualmente, este reglamento establece la normativa estricta que deben cumplir los vehículos que prestarán el servicio de transporte escolar e institucional de pasajeros que ingresaran al parque automotor ecuatoriano sean importados, fabricados o ensamblados en el país. Se detalla en este reglamento las condiciones técnicas en cuanto a seguridad, comodidad, operatividad mecánica, capacidad, entre otras.

#### **ACUERDO MINEDUC-ME-2014-00019-A**

- Normativa de transporte escolar para los establecimientos del sistema educativo nacional.

“La presente normativa tiene por objeto garantizar la seguridad y calidad de la prestación del servicio de transporte escolar para las y los estudiantes de las instituciones educativas públicas, fiscomisionales y particulares; y, que las operadoras que oferten el servicio de transporte escolar en las instituciones educativas, den estricto cumplimiento a las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTT), en su Reglamento General, y el Reglamento de Transporte Escolar e Institucional vigente expedido por la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (ANT), y el presente Acuerdo Ministerial”. (Acuerdo MINEDUC-ME-2014-00019-A, Art. 2 “Objeto”)

La Autoridad Educativa Nacional debe asegurar el cumplimiento de las garantías y derechos constitucionales en materia educativa, la Ley establece como una de las responsabilidades de los Gobiernos Autónomos Municipales, en relación con los centros educativos, la de controlar y regular el transporte escolar; adicional las máximas autoridades de las instituciones educativas deben garantizar el derecho de los estudiantes que utilizan el transporte escolar a ser transportados de forma segura y controlar que la prestación del servicio de transporte escolar se realice cumpliendo la normativa descrita en el artículo arriba citado.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA  
EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

Los reglamentos, resoluciones y ordenanzas arriba citadas son los más importantes a los cuales se deben regir estrictamente las empresas operadoras de transporte escolar e institucional del Distrito Metropolitano de Quito y a nivel nacional.

En cuanto al marco legal en particular de la empresa motivo de este análisis UNIPRO C.A. se detalla a continuación lo más principal.

### **MARCO LEGAL UNIPRO C.A.**

La Compañía de Transporte Escolar y Turismo UNIPRO C.A. tiene por objeto social dentro de todo su contexto el dedicarse a la siguiente actividad:

#### Objeto Social

“La compañía tendrá por objeto social la prestación de los servicios de transporte en las modalidades escolar e institucional en los términos y condiciones que para el efecto establezca la ley a través del organismo regulador competente” (Tomado de la Escritura N.- 2014-17-01-09-P8274, Aumento del Capital Social y Reforma Integral del Estatuto Social de la Compañía de Transportes Turismo Escolar UNIPRO C.A. página 8 Capítulo I Generalidades, Artículo Quinto, Objeto.).

#### Gobierno, Administración y Fiscalización

#### Administración

“La administración de la compañía estará a cargo del Directorio, del Presidente, del Vicepresidente y del Gerente, designados por la Junta General de Accionistas en observancia de la ley y del instructivo que para el efecto proponga el Directorio de la compañía.” (Tomado de la Escritura N.- 2014-17-01-09-P8274, Aumento del Capital Social y Reforma Integral del Estatuto Social de la Compañía de Transportes Turismo Escolar UNIPRO C.A. página 11 Capítulo IV Gobierno, Administración y Fiscalización, Artículo Décimo Quinto, Administración.)

## **2. DIAGNOSTICO**

### **2.1 AMBIENTE EXTERNO**

Los medios y sistemas de transporte han ido cambiando significativamente conforme avanza la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías. En los últimos años, el transporte se ha convertido en el motor que mueve las economías y en un sector importante en el ambiente social y económico, ya que no solo permite potenciar el acceso a los recursos, bienes e insumos, sino también una actividad que desarrolla las relaciones humanas.

Entre otras funciones, el transporte pone en contacto a consumidores y productores, moviliza mercaderías y personas, comunica territorios y naciones por lo que su planificación y desempeño eficiente es importante para mejorar la dinámica económica de un país.

#### **2.1.1 MACRO ENTORNO**

El sector transporte tiene vínculos muy estrechos con el desarrollo económico, su expansión va de la mano con éste, así, un nivel mayor de ingresos abre a las personas la posibilidad de adquirir un vehículo particular para transportarse a su domicilio o lugar de trabajo.

Este mismo desarrollo económico permite que las empresas estatales brinden un mejor servicio de transporte público y las empresas privadas de transporte se desarrollen como un negocio rentable, en contrapartida la demanda del servicio proviene de las instituciones educativas, instituciones de gobierno y empresas privadas para brindar un beneficio no financiero a sus trabajadores, con el fin de aprovechar la productividad de estos.

“En Ecuador se observa que a partir del año 2009, la aportación del sector transporte representa un rubro importante en el PIB nacional ya que se ha mantenido con una participación constante de alrededor de 6,5% y 6,6%, lo que ha hecho que sea considerado como el quinto sector que más contribuyó al PIB en el 2013. En base a datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), se evidencia un incremento en el número de empresas dedicadas al transporte entre los años

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

2012 y 2013 ubicándose en 2.468 empresas para el último año, con niveles de ventas superiores a los 100 mil dólares anuales. (Revista Ekos / Negocios, Enero 2015, pág. 88)

El 73,3% de estas empresas factura entre 100 mil y un millón de dólares al año (pequeñas empresas), seguidos del 24,1% que factura entre uno y diez millones (medianas empresas) y finalmente, el 2,6% que factura más de 10 millones (grandes empresas). Sin embargo, pese a tener una menor participación en el total de empresas, las grandes son las que poseen una mayor rentabilidad que se ubica en un promedio anual para el 2013 de 6,9%.

Particularizando el análisis al sector del transporte escolar e institucional, también se evidencia una época de progreso para las compañías de transporte escolar en el Distrito Metropolitano de Quito en conjunto con la Federación Nacional de Transporte Escolar e Institucional FENATEI, esto debido al crecimiento de las operadoras y el desempeño organizacional de este ente de apoyo con el aporte de sus agremiadas a nivel nacional; hoy se habla de una Federación fortalecida con 208 operadoras, entre compañías y cooperativas de transporte.

“El enfoque de servicio de la Federación no es únicamente para sus agremiados, sino brindar y representar aproximadamente a unos 16 mil transportistas legalmente constituidos en las 24 provincias del país” (Anuario Fenatei, “Quiénes somos” 2014, pág. 3).

La FENATEI promulga un servicio de puertas abiertas para todos los miembros del Transporte Escolar e Institucional. Entre las gestiones que realiza se cita las siguientes: exoneración de aranceles, ahorro en la adquisición de nuevas unidades a través del Plan Renova, homologación vehicular, necesidades de servicio de transporte, gestionar los préstamos con la Corporación Financiera Nacional, participar en Compras Públicas, reforma de codificación de Compras Públicas, legalizaciones e incremento de cupos y la constante lucha contra la informalidad y otras actividades que compete al gremio de la Transportación Escolar e Institucional.

Las provincias del Ecuador en donde la FENATEI tiene presencia son:

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

- a. Pichincha y sus cantones: Quito, Rumiñahui, Mejía, Cayambe, Pedro Moncayo
- b. Carchi
- c. Imbabura
- d. Azuay
- e. Loja
- f. Tungurahua
- g. Manabí
- h. Santa Elena
- i. Cotopaxi
- j. Esmeraldas
- k. Santo Domingo
- l. Cañar
- m. Sucumbíos
- n. Bolívar
- o. Los Ríos
- p. Pastaza
- q. Riobamba
- r. Guayas

“En la ciudad de Quito, existen 2.720 vehículos, pertenecientes a 44 operadoras legalmente registradas en la EPMMOP, que atienden en el Distrito Metropolitano de Quito con el servicio de transporte Escolar e Institucional” (EPMMOP Boletín de Prensa 28 de Julio 2012, párr. 2).

A partir del año 2006, según datos estadísticos de la Gerencia de Movilidad, estas 2,720 unidades de transporte escolar cubrían la demanda y ofrecían el servicio a un total de 1,260 colegios y 615 escuelas de la capital. Se beneficiaban del servicio 163 mil alumnos; en 2010, la cifra aumentó a 432 mil estudiantes, pero solo estaban autorizadas a circular las mismas 2,720 unidades escolares generando un déficit en el servicio.

La provincia de Pichincha concentra la mayor cantidad del parque vehicular del país y tiene el mayor grado de motorización, el Plan Maestro de Movilidad del DMQ (PMM)

“ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA  
EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑIA DE TRANSPORTE  
ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

estima que en la actualidad el parque automotriz en la ciudad de Quito aumenta en 40.000 vehículos al año.

### **ANALISIS PEST**

Para continuar con el diagnóstico, se hace referencia al análisis PEST que es una herramienta de planificación estratégica que permite evaluar en qué escenario se desenvuelve una empresa o se desarrollará un proyecto.

Se plantea analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos y como estos causan impacto dentro de una empresa y como la empresa puede posicionarse ante ellos para obtener un beneficio.

El sector empresarial ecuatoriano ha empezado a adaptarse a los cambios globales y las nuevas tendencias de la administración, el mejoramiento de los procesos y la búsqueda de efectividad en la producción, la capacitación del recurso humano, la adopción de nuevas normas contables como son las NIIF e invertir en investigación y desarrollo de manera permanente. Se presenta un esquema de los factores PEST que pueden influir en la operación de la Compañía UNIPRO C.A.:

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA  
EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

<b>UNIPRO C.A.</b>	<p>POLITICO: El gobierno constituye una base de apoyo al desarrollo competitivo de las naciones, el aspecto político como indicador permite determinar si el gobierno de un país promueve la competitividad empresarial.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad del Gobierno nacional y local a mediano plazo.</li> <li>• Política tributaria nacional y municipal del cantón, exoneraciones, rebajas tributarias y nuevos impuestos.</li> <li>• Contratación Pública.</li> <li>• Políticas de importación y comercialización de vehículos, repuestos, partes y piezas.</li> <li>• Elecciones, cambio de gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficia la planificación a mediano y largo plazo de las empresas y su crecimiento. Ejecución de proyectos.</li> <li>• Beneficia la rentabilidad de las operadoras de transporte y transportistas al acceder a rebajas en pago de impuestos relacionados al transporte.</li> <li>• Beneficia al contar con la prestación del servicio de transporte a las instituciones públicas. Ingresos para las operadoras.</li> <li>• Perjudica la carga impositiva en pago de importaciones de bienes para el sector transporte. Repuestos, neumáticos, etc.</li> <li>• Perjudica, inestabilidad al sistema, reducción del gasto público y suspensión de contratos de servicio de transporte.</li> </ul>
	<p>ECONOMICO: En el Ecuador se ha implementado un proceso en el cual se está protegiendo y potencializando el producto nacional. Esta medida se la ha tomado con el objetivo adicional de abrir puestos de trabajos, mejorar la producción nacional y mantener la liquidez interna.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio del petróleo y financiamiento del presupuesto del Estado.</li> <li>• Crecimiento o recesión económica.</li> <li>• Liquidez financiera nacional: Instituciones de Gobierno, empresas privadas y economía familiar.</li> <li>• Acceso a fuentes de financiamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficia al incentivar el crecimiento económico por la inversión en infraestructura y desarrollo de las áreas estratégicas.</li> <li>• Beneficia el crecimiento económico, estimaciones del 4 y 5.1 % para el 2014 superando al promedio América Latina y el Caribe. Mejor economía familiar, mejor capacidad de consumo y demanda.</li> <li>• Beneficia para el acceso a los servicios básicos y complementarios (demanda del servicio de transporte de personas).</li> <li>• Beneficia, conseguir fuentes de financiamiento para compra y renovación vehicular e inversiones en el sector transporte.</li> </ul>

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA  
EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

<b>UNIPRO C.A.</b>	<p><b>SOCIAL:</b> Durante los últimos años el Ecuador ha iniciado avances en la calidad de vida de los ciudadanos de la mano con la economía del país, se ha experimentado una recuperación positiva aún bajo la influencia de la recesión global desde el año 2009.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a los servicios públicos y privados. Medios de comunicación e infraestructura pública.</li> <li>• Consolidación del Empleo Formal reducción del informal y subempleo</li> <li>• Seguridad Social.</li> <li>• Apoyo al emprendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficia al poder acceder al uso de los medios de comunicación. Demanda y Oferta de servicios de transporte.</li> <li>• Beneficia la reducción del empleo informal al 14.4% en 2012, un efecto positivo, el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013, generando capacidad de compra.</li> <li>• Beneficia por el lado laboral, crea valor para los empleadores y beneficia al trabajador.</li> <li>• Beneficia el emprendimiento y la creación de actividades complementarias al servicio de transporte. El emprendimiento juega un papel crítico en el desarrollo de la sociedad; cada vez más personas aspiran a iniciar un negocio en los próximos 3 años, en Ecuador.</li> </ul>
	<p><b>TECNOLOGICO:</b> El desarrollo tecnológico en Ecuador está en una etapa de iniciación con el cambio de la matriz productiva, es necesario que este proyecto de gobierno tenga continuidad para que se pueda contar con este puntal de desarrollo.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a las nuevas tecnologías.</li> <li>• Mejora del parque automotor con nueva tecnología.</li> <li>• Mejoramiento del servicio del transporte, valores agregados.</li> <li>• Competitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficia al acceder a nueva tecnología, pero también puede perjudicar al ser esta tecnología costosa y limitar su acceso.</li> <li>• Beneficia al renovar el parque automotor, incentivar el desarrollo de tecnología automotriz, repuestos y ensamblaje de vehículos para transporte de pasajeros con producción nacional.</li> <li>• Beneficia al exigir mejora al servicio del transporte y valores agregados. Servicios de calidad que brinde seguridad, atención y confort.</li> <li>• Beneficia al generar competencia para mejora e innovación en la prestación de los servicios.</li> </ul>	

Tabla 5: Elaborado por el autor

La estabilidad política ha permitido al país obtener buenos resultados económicos que han sido reconocidos a nivel internacional destacando el crecimiento económico, la inversión pública, la eficiencia tributaria y mejora de los indicadores sociales como la educación, la salud, acceso a los servicios básicos, servicios financieros y lo más importante la reducción de la pobreza.

Esta mejora social se ha traducido en una mejor capacidad de la población de acceder a los servicios públicos y privados, dentro de estos podemos particularizar el acceso de las familias al servicio de transporte escolar en las instituciones educativas públicas y privadas.

Estas benéficas condiciones socio-económicas permiten mantener un sistema de consumo estable, en nuestro caso de estudio, el uso del servicio de transporte escolar por parte de la población e instituciones.

La evolución tecnológica como sinónimo de innovación e invención ha permitido globalizar los negocios y estrechar aún más las relaciones económicas-comerciales entre empresas, países, regiones y continentes.

En el área del transporte se hace necesario desarrollar la industria automotriz para poder contar con ensambladoras locales de vehículos de transporte de pasajeros y centros de mantenimiento vehicular. Además centros de desarrollo y fabricación de repuestos que permitan sustituir las importaciones de los mismos y abaratar los costos.

### **2.1.2 MICRO ENTORNO**

Como se había mencionado en párrafos anteriores en la ciudad de Quito, existen 2.720 vehículos escolares, pertenecientes a 44 operadoras legalmente registradas en la EPMMOP, con estas 44 operadoras se cerró la posibilidad de entregar nuevos permisos de operación de transporte escolar bajo lo cual la ciudad enfrenta una proliferación de operadoras ilegales, que cubren el déficit del servicio.

“Con sus 2.720 vehículos, las 44 operadoras autorizadas, apenas pueden cubrir el 63% de la demanda de la población estudiantil de Quito. De un total de

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

417,107 estudiantes, 265,109 se trasladan en unidades autorizadas y los restantes 151,998 en unidades no regularizadas. El 73% de los estudiantes se moviliza en transporte contratado y el 39% restante en buses públicos, a pie, bicicleta o transporte propio” (Periódico la Hora, 26/04/2012, Sección Ciudad).

Las 44 operadoras de transporte escolar e institucional que cuentan con el permiso emitido por la Gerencia de Gestión de Movilidad de la EPMMOP, son:

Operadoras Transporte Escolar e Institucional:

1. Unión
2. Shyristrans
3. Transtilstudy
4. Aguilar y Andrade Cotraand
5. Alemán y Turismo Altratura
6. Salazar Miranda
7. Cotrasseb
8. 13 de Abril
9. 9 de Junio
10. Cotrafur
11. Ciudad de Quito
12. Cotreinsa
13. 7 de Julio
14. Rupito
15. Transfurgostil
16. Recrear
17. Maxiexpress
18. Transcrisjireh
19. Santisur
20. La Salle Comtrasalle
21. Vansexpress
22. Furgotur El Trébol
23. Tour Estudiantil
24. Proestur
25. Paulo VI CotransPaulo
26. Unipro
27. Rentravel
28. Traetur
29. Oro Negro
30. Transzozoranga
31. Autotrans
32. Escofur
33. Intimundo San Antonio
34. Steyt
35. Furgoseg
36. Furgotrans

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

37. Transfurplant
38. Diestrans
39. 8 de Octubre
40. Erazgom
41. Teyri
42. Cetitestudy
43. Empresco
44. Los Arrayanes Transrutar

Por otro lado, cuando se trate de giras o paseos turísticos fuera del perímetro del Distrito Metropolitano de Quito, se debe contratar unidades de Transporte Terrestre Turístico. Son 233 unidades de 23 operadoras habilitadas por el Municipio de Quito, a través de la EPMMOP, las autorizadas para brindar el servicio turístico de pasajeros desde el Distrito:

Operadoras Transporte Terrestre Turístico:

1. Trans Rabbit
2. Carrasco Pazmiño
3. Achupallas Tour
4. Marcelo Albuja
5. Airportmega
6. Andean Transport Company
7. Exclusivans
8. Pamela Tours
9. Trans Magic
10. Representaciones Irigoyen Vega
11. Río Bravo
12. Tour Vanfriend
13. Tourispasa
14. The Great Adventure People
15. Sea Breeze Bus Service
16. Ridera Servicios
17. Estysan
18. Protur
19. ANETA Tta.
20. Emilianur
21. Damari Tour
22. Yuyani Tours
23. Ritas Mares del Sur

Las unidades facultadas para brindar servicio de transporte público en las modalidades escolar e Institucional, así como, Terrestre y Turístico, cumplen con los requisitos

técnicos y mecánicos exigidos para confort y seguridad, así como, con la revisión vehicular vigente de la CORPAIRE.

El sector del transporte Escolar e Institucional de Quito tiene gran participación en la economía local, el transporte representa más del 4% de PIB y por lo tanto es una de las bases de la Economía Nacional (Informativo N.- 051 Fenatei, pág. 4).

La creciente demanda de este servicio en el Distrito Metropolitano de Quito tanto por Instituciones Educativas pública y privadas, Instituciones de Gobiernos y empresas privadas, ha generado que este sector aumente su tamaño y se fortalezca como un negocio rentable.

UNIPRO C.A. es una de las 208 compañías de transporte que forman parte de este sector a nivel Nacional, al igual que muchas de estas compañías, su crecimiento se ha basado en la necesidad de cumplir con la demanda del servicio, el crecimiento se identifica claramente en la infraestructura para el servicio que es en este caso es el parque automotor, la compañía cuenta con unidades modernas para el transporte de pasajeros escolares e institucionales.

## **2.2 AMBIENTE INTERNO**

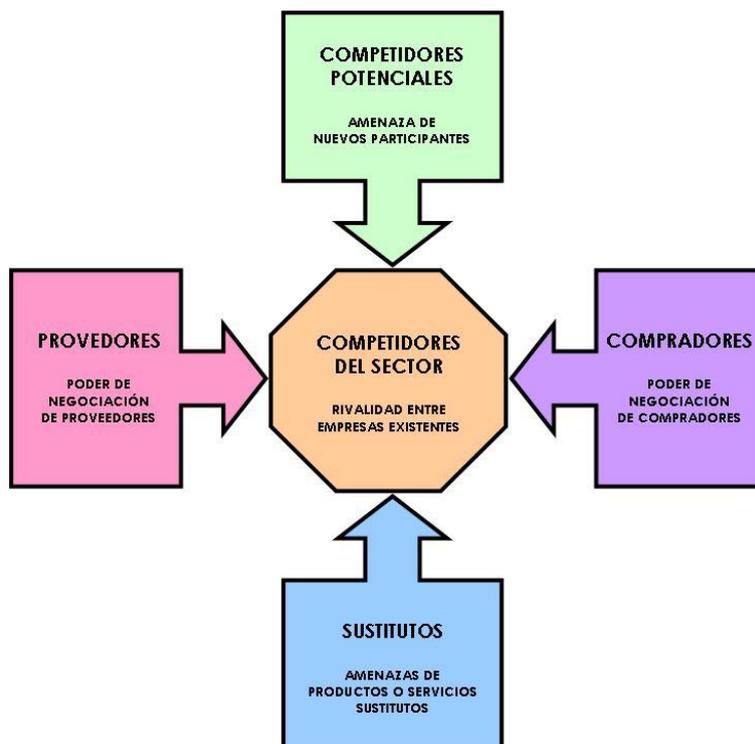
Vamos adentrándonos en el análisis de UNIPRO C.A. aplicando la teoría. El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

Este análisis ayuda a determinar la intensidad de competencia y rivalidad en una industria y cuan atractiva es ésta en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Las cinco fuerzas corresponden al análisis del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.



ILUSTRACION 3 " 5 FUERZAS DE PORTER "

### **(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

Si los clientes son pocos, se organizan y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de mantenerse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Los clientes grandes pueden obligar a reducir los precios, exigir una mejor calidad o servicio.

El segmento de clientes está compuesto por Instituciones Educativas Públicas y Privadas del Distrito Metropolitano de Quito, las Instituciones del Sector Público y las empresas del sector privado.

Las 44 operadoras legales con 2,720 unidades más el grupo de transportistas que están detrás del proceso de regularización con 1,500 unidades suman 4,220 aproximadamente, este número de servidores se convierten en una oferta alta del servicio; con este antecedente los clientes han ganado cierta ventaja al momento de negociar los precios del servicio pues a más de presentar un precio bajo, en ocasiones, son las mismas operadoras de transporte quienes bajan sus precios con la finalidad de conseguir los contratos para sus cooperativas o compañías.

Resumiendo, los clientes tienen su cuota de poder en las negociaciones del servicio.

### **(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

Los proveedores grandes tienen el poder de fijar precios altos, la concentración de los proveedores y la disponibilidad de proveedores sustitutos son factores significativos para determinar el poder del proveedor.

Los proveedores para el sector del servicio de transporte escolar e institucional son todos aquellos que ofertan sus bienes o servicios para el desarrollo de las actividades de transporte, podemos enunciar a proveedores de combustibles, lubricantes, repuestos, neumáticos, servicios de mantenimiento, concesionarios de venta de vehículos, etc.

Los proveedores enunciados en el párrafo anterior han ganado mucho espacio y protagonismo en el desarrollo de la actividad del transporte a todo nivel, como conclusión de esta segunda fuerza, podemos decir que los proveedores sí condicionan o tienen su cuota de poder en las negociaciones con las operadoras de transporte pues ellos determinan los precios unilateralmente hacia el mercado del transporte.

### **(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes (Competencia)**

El sector del transporte escolar en el Distrito Metropolitano de Quito, está conformado por 44 operadoras de transporte con una estadística de alrededor de 2,720 unidades dedicadas al transporte escolar.

La competencia en el sector es amplia, está conformada por las operadoras de transporte escolar formales y los informales (en regularización).

Estas unidades de transporte informales están siendo regularizadas por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a través de la Ordenanza Metropolitana N.- 0279, reformativa de la ORD. 0247, la cual permite que a través de este proceso de regularización los transportistas informales puedan adherirse a una cooperativa o compañía legalizando su actividad.

Este proceso de regularización incrementará la cantidad de unidades de servicio de transporte en el DM de Quito, confirmando el escenario de que la competencia está presente.

UNIPRO C.A. puede sentir esta presión generada por la amenaza de nuevos competidores en el sector del transporte no tanto por la creación de nuevas compañías o cooperativas sino por el fortalecimiento y competitividad de las existentes.

#### **(F4) Amenaza de productos sustitutos**

Los cambios y las tendencias sociales pueden influir en la sustitución del servicio lo cual desviarán la lealtad de los compradores. Como productos sustitutos al transporte escolar podemos citar como un ejemplo muy claro el transporte municipal, toda vez que el mismo se desarrolle en el corto plazo y que pueda cubrir mayor número de zonas alejadas del DM Quito.

El transporte privado, el transporte turístico y el transporte público son los oferentes del servicio del transporte de pasajeros por ende estos actores se convierten en proveedores de productos sustitutos.

#### **(F5) Rivalidad entre las empresas existentes**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”



Lo ideal no es tener menos competidores, lo adecuado es competir generando una ventaja competitiva en base a estas cinco fuerzas.

Unipro C.A. ha desarrollado ventajas competitivas muy claras que ahora son parte de su filosofía de trabajo: seriedad y cumplimiento, calidad en el servicio, seguridad y confianza, precios adecuados, educación y limpieza, modernidad en sus unidades, generando más que prestigio con su nombre el posicionamiento de su marca.

A más de lo anterior aun cuando no es formal su estructura organizacional es competente en relación a otras compañías de transporte escolar e institucional, su estructura administrativa y operacional maneja un esquema funcional que ha permitido que durante el tiempo logren consolidarse como una gran compañía que presta sus servicios a los mejores colegios del Distrito Metropolitano de Quito y a las más prestigiosas Instituciones de Gobierno, el servicio tiene diferenciadores que hacen de estos ventaja competitiva en el sector.

Por lo anotado anteriormente la estructura organizacional aun siendo informal genera competitividad a la compañía y sus competidores no son una amenaza de gran magnitud.

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNIPRO C.A.**

UNIPRO C.A. es una compañía del sector transporte que desarrolla sus actividades en el Distrito Metropolitano de Quito, esta compañía tiene 30 años de operación prestando el servicio de transporte de personas a Instituciones Educativas Publicas y Privadas e Instituciones de Gobierno.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

Sus oficinas y sede se encuentran ubicada en las calles de las Belladonas Lote N.- 211 E13-435 y de los Trigales Sector el Edén. Su actividad principal es la prestación del servicio de transporte escolar e institucional en la ciudad de Quito y sus valles aledaños.

La compañía inicio su operación en el año de 1985, nació como un emprendimiento de un grupo de personas que unieron sus esfuerzo en pos de generar una fuente de empleo e ingresos que sustente a sus familias.

Conforme el paso de los años en base a la demanda del servicio la compañía incrementa el número de socios para satisfacer la demanda del transporte de estudiantes de las principales instituciones educativas e instituciones públicas y privadas. Al año 2005 el número de accionistas era de 190, para el 2010 sus accionistas suman 220, y en el año 2015 son 280 accionistas con la expectativa de sumar 70 accionistas más a través del proceso de regularización 2015 apoyado por Dirección de Movilidad del Municipio de Quito.

UNIPRO C.A. es una de las 5 compañías más grandes de la ciudad de Quito, acompañada de la Cooperativa Unión, Cooperativa Ciudad de Quito, Compañía Furgoplanta y Compañía Recrear.

El crecimiento permanente de UNIPRO C.A. ha sido administrado empíricamente, con poca tecnificación en el desarrollo de las actividades administrativas, financieras, operativas, comerciales y de capital humano. Esta ausencia de tecnificación genera una gestión administrativa deficiente en el manejo de los recursos financieros, humanos y tecnológicos.

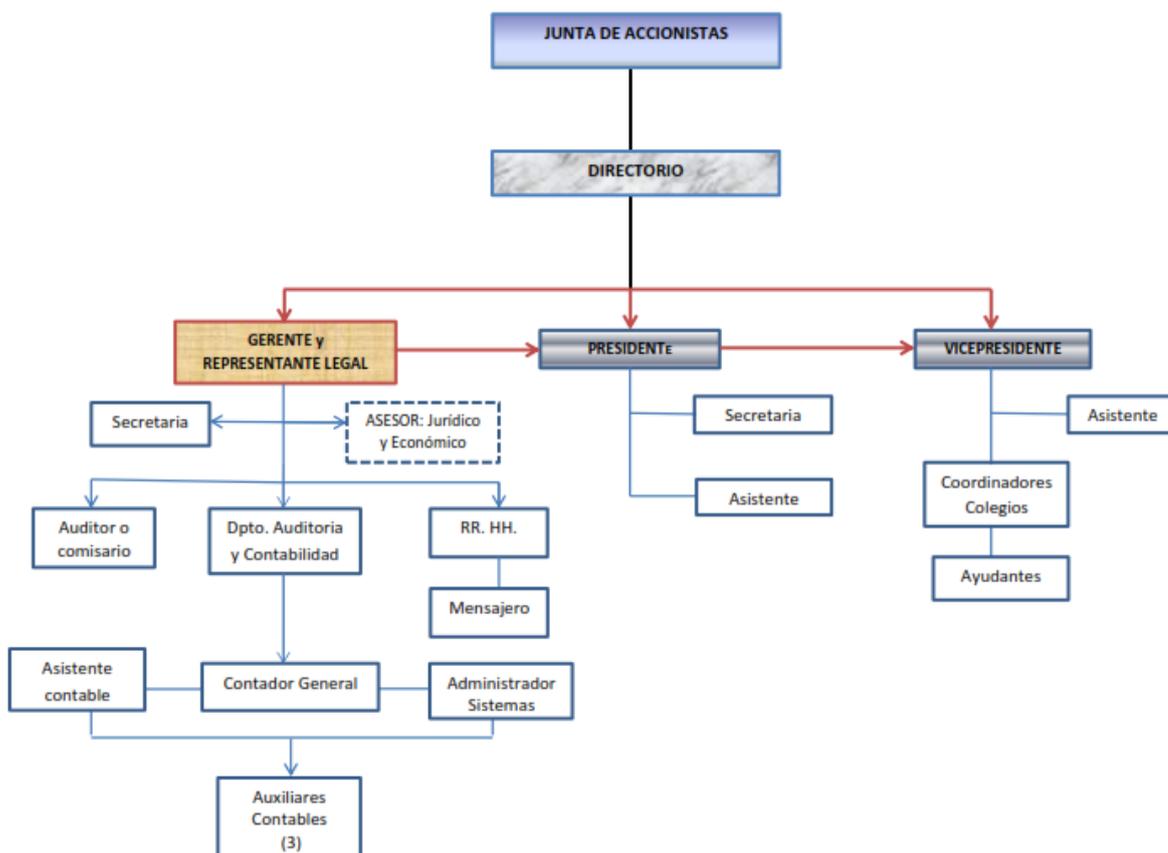
Al momento la estructura organizacional de Unipro C.A. se identifica claramente a la teoría clásica, en donde se busca la máxima prosperidad del empresario y del trabajador, enfocada en lograr la máxima eficiencia de las personas y de la empresa, pero no están claramente definidas las funciones técnicas (producción), las comerciales, financieras, de seguridad, las contables y las administrativas.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

### ORGANIGRAMA ACTUAL

El organigrama de UNIPRO C.A., demuestra claramente una estructura funcional básica que no soporta la magnitud de negocio actual. Es una estructura en donde figura un equipo administrativo de control para el negocio, pero una ausencia de un equipo para el área comercial, operativa/ logística las cuales son áreas de alto impacto e importancia en este negocio.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COMPAÑÍA DE TRANSPORTES TURISMO ESCOLAR UNIPRO C.A.



ILUSTRACION 4 ORGANIGRAMA UNIPRO C.A. (ACTUAL)

La visión y misión de UNIPRO C.A. no está escrita pero se la percibe desde su Directorio como:

## **VISION**

Ser la empresa líder en el transporte escolar y turismo en el Distrito Metropolitano de Quito, manteniendo el posicionamiento mediante la prestación de un servicio de Calidad que mejore continuamente para consolidar la marca en el mercado local y proyectar el servicio a nivel nacional.

## **MISION**

Prestar el servicio de transporte de pasajeros en el Distrito Metropolitano de Quito con proyección nacional. Contamos con capital humano competente y motivado, con un moderno parque automotor que nos permite ofrecer a nuestros clientes un excelente servicio, el cual nos ha caracterizado desde nuestros inicios.

## **VALORES INSTITUCIONALES**

- Ética, en el desarrollo de las actividades de la compañía.
- Compromiso, con la prestación de un servicio de calidad en el sector de transporte escolar e institucional, con los clientes internos (accionistas) y externos (clientes).
- Calidad, traducida en la satisfacción de los clientes y los resultados de la compañía.
- Desarrollar al Capital Humano, quienes son la base de toda organización.
- Competitividad, mantener el liderazgo en el transporte escolar e institucional generando un ambiente de competencia leal en el sector.
- Servicio al cliente, hacer de este factor el diferenciador de UNIPRO C.A. y su razón de ser en el sector.

## **CAPITAL HUMANO**

Las empresas son la proyección de lo que son sus directivos, el recurso humano es en la actualidad considerado como un capital por su importancia. El capital humano o recurso humano es quien dirige las empresas y la gestión de los recursos en busca de eficiencia, rentabilidad y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

UNIPRO C.A. Cuenta con un equipo de trabajo administrativo estructurado por 20 personas, de las cuales 16 están en nómina y los restantes facturan por servicios:

- Dirección Operaciones (1)\*  
Analista de Compras Públicas (1)  
Recepcionista (1)
- Coordinación Instituciones Educativas (1)\*  
Asistente Coordinación (1)\*
- Gerencia General – Dirección y Control (1)\*  
Asistente Administrativo (1)
- Jefatura Contabilidad (1)  
Auxiliares contables (4)
- Coordinadores (6)
- Asistentes TI (1)
- Mensajero (1)

\* Existe el cargo pero no consta en la nómina de UNIPRO C.A.

## **TECNOLOGIA, EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA**

UNIPRO C.A. cuenta con el sistema Safi para el manejo administrativo contable, un sistema tecnológico básico. Los procesos internos así como los roles y funciones de los cargos administrativos no están adecuadamente estructurados, formalizados y asignados.

La operación de UNIPRO C.A. gira en torno al cliente externo por tanto requiere de infraestructura Operacional Logística y Vehicular para cumplir con exigencias de las Escuelas Colegios e Instituciones Públicas y Privadas

UNIPRO C.A. incursiona en un nuevo proyecto, el establecimiento de una empresa importadora complementaria a la actividad del transporte, importar y comercializar insumos y repuestos para el mantenimiento de los vehículos de servicio escolar. Un proyecto en marcha que requiere manejo técnico.

### **3 INVESTIGACION DE CAMPO**

#### **3.1 ELABORACION DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION**

Población pequeña – entrevista

En base a la población identificada de 280 personas, quienes forman parte de la Compañía de Transporte Escolar y Turismo UNIPRO C.A., se realizarán:

- 5 entrevistas a profundidad
- 67 encuestas, de acuerdo al cálculo de tamaño de muestra.

##### **3.1.1 MODELO DE ENTREVISTA**

1. ¿Puede comentar bajo qué disposiciones, leyes o reglamentos se enmarca la operación de UNIPRO C.A.?
2. ¿Sabe usted si UNIPRO C.A. cuenta con una Misión, Visión, Valores, y Principios establecidos?
3. ¿Conoce usted con cuántos empleados cuenta UNIPRO C.A. y que cargos desempeñan?
4. ¿Visualiza usted si UNIPRO C.A. cuenta con una estructura organizacional que define posiciones jerárquicas y funciones específicas?
5. ¿Qué criterio puede emitir en relación a lo que es una estructura organizacional y cuál es su utilidad?
6. ¿Enumere las principales funciones que realiza dentro de su puesto de trabajo? ¿Son las adecuadas?
7. ¿La estructura organizacional actual le ha brindado resultados en la gestión administrativa de su cargo en apoyo al negocio?
8. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones donde indique la naturaleza de un puesto y las funciones principales de este?
9. ¿El cargo que usted desempeña de quien depende y a quien supervisa para llevar a cabo las actividades asignadas?
10. ¿Cuál considera usted brindaría mejores resultados a la realidad de UNIPRO C.A. una estructura organizacional funcional (jerarquía vertical) o departamental (jerarquía horizontal)?

11. ¿Cuáles son los medios que utiliza para comunicarse con sus subordinados?
12. ¿Cuál es el método que utiliza para la toma de decisiones?
13. ¿Cuál es su expectativa en torno a contar con una estructura organizacional definida con jerarquías, funciones bien definidas y responsabilidades?
14. ¿Considera que una mejor estructura organizacional brindaría eficiencia y rentabilidad a la operación de UNIPRO C.A.?
15. ¿A más de una estructura organizacional adecuada, que más considera necesario implementar en UNIPRO C.A. para una eficiente gestión administrativa?

### 3.1.2 MODELO DE ENCUESTA

1. ¿Tiene conocimiento si UNIPRO C.A. cuenta con: Misión, Visión, Valores y Principios?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Tiene conocimiento de la existencia en UNIPRO C.A de una estructura organizacional definida con niveles jerárquicos y responsables de los cargos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Sabe cuántos empleados trabajan en UNIPRO C.A. y los cargos que desempeñan?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Describa 2 posiciones:

---

---

4. ¿Bajo la estructura organizacional actual de UNIPRO C.A. considera existe una buena gestión administrativa del negocio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Sabe usted a que dependencia o colaborador administrativo acudir específicamente para resolver un requerimiento de servicio dentro de UNIPRO C.A.?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

Brinde un ejemplo: \_\_\_\_\_

---

6. ¿Considera usted que la estructura organizacional de UNIPRO C.A. es eficiente y genera valor a la compañía?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Considera usted que los colaboradores administrativos de UNIPRO C.A. bajo las funciones y responsabilidades de sus cargos le han brindado una buena atención administrativa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Considera que una mejor estructura organizacional brindaría eficiencia y rentabilidad a la operación de UNIPRO C.A.?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿A más de una estructura organizacional adecuada, que más considera necesario implementar para una eficiente gestión administrativa en UNIPRO C.A.?

---

---

---

### 3.2 RECOLECCION DE DATOS

Este tipo de técnica nos permitió recolectar información obtenida de los libros, folletos, documentos escritos en internet, para poder elaborar los referentes teóricos de la investigación.

La utilidad metodológica de este estudio se observa en el logro de los objetivos de la investigación, con la aplicación de técnicas e instrumentos que permitieron describir las condiciones de la compañía. Los resultados de la investigación, se apoyan en la aplicación de los métodos empleados en el estudio y su procesamiento.

### 3.3 PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACION

- Se realizaron operaciones de clasificación, registro, tabulación y codificación de los datos que se obtuvieron. Se utilizó entrevistas y encuestas para recopilar la mayor cantidad de información para identificar datos estadísticos, variables, variaciones porcentuales, participaciones y tendencias.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

- Agrupamos y resumimos los datos obtenidos durante la investigación, se los procesó con la finalidad de generar resultados (datos agrupados y ordenados), que permitan evaluar el cumplimiento de objetivos e hipótesis propuestas.
- Consecuentemente se ordenaron los datos para obtener tablas o gráficos, para comparar resultados, relacionar variables y para describir tendencias o efectuar predicciones.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA  
EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

**RESULTADOS DE: ENTREVISTAS**

PREGUNTAS	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5
1. ¿Puede comentar bajo qué disposiciones, leyes o reglamentos se enmarca la operación de UNIPRO C.A.?	Estatutos de la compañía	Leyes de la Superintendencia de Compañías También nos regimos por reglamento interno de trabajo.	Ley de Compañías, Acuerdo ministeriales del MEC La ley de Tránsito Regulaciones de la ANT Estatutos de la compañía Reglamento interno	La Ley de compañías Estatutos internos Reglamentos internos Disposiciones de Junta General La ley de Tránsito	Ley de compañías Ley de Régimen tributario interno Ley de la Superintendencia de Bancos Ley de Seguridad Social
2. ¿Sabe usted si UNIPRO C.A. cuenta con una Misión, Visión, Valores, y Principios establecidos?	No cuenta con estos conceptos	No tenemos este esquema de definiciones establecidas, pero nos regimos por valores que no están plasmados en documento	No tenemos, simplemente son objetivos que nos hemos planteado en conjunto con la dirigencia. Más que todo el Presidente	NO se ha realizado.	No cuenta
3. ¿Conoce usted con cuántos empleados cuenta UNIPRO C.A. y que cargos desempeñan?	18 personas	Sí, tenemos 35 personas como empleados. Registrados 16 y 19 accionistas colaboradores.	No, conozco realmente ha ingresado mucha gente improvisada sin el debido estudio y análisis del personal.	13 empleados bajo relación de dependencia	Cuenta con 20 empleados
4. ¿Visualiza usted si UNIPRO C.A. cuenta con una estructura organizacional que define posiciones jerárquicas y funciones específicas?	No cuenta con una estructura formal de puestos y remuneraciones	Si, contamos con una estructura organizacional en donde se definen funciones y responsabilidades de cada persona.	NO, se ha hecho todo de manera informal empírica sin planificación.	Si de acuerdo al estatuto: Presidente Vicepresidente	La empresa no cuenta con posiciones jerárquicas ya que así tenga un Gerente no desempeña las funciones como tal
5. ¿Qué criterio puede emitir en relación a lo que es una estructura organizacional y cuál es su utilidad?	Una estructuración formal de los cargos con funciones determinadas	Es básico dentro de las compañías porque nos permite definir responsabilidades funciones y remuneraciones.	Se hizo un estudio años atrás pero que no se ha aplicado no se ha cambiado	Organizar de forma debida desde el inicio a los empleados	Una estructura define funciones, establece objetivos.
6. ¿Enumere las principales funciones que realiza dentro de su puesto de trabajo? ¿Son las adecuadas?	Gestión Comercial, negociaciones, organización, control y dirección	Control de personal administrativo Desarrollo adecuado de las coordinaciones de colegios Organización de eventos en donde participan los accionistas.	Regular y diseñar los instructivos para transportistas, padres de familia y estudiantes en el manejo del servicio de transporte escolar.	Gerencia General Control personal administrativo Responsabilidad frente a terceros Firma de contratos de trabajo y seguimiento	Preparación de impuestos Pago a proveedores Análisis y revisión de cuentas contables Análisis y revisión de cuentas bancarias Registro contables

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA  
EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

PREGUNTAS	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5
7. ¿La estructura organizacional actual le ha brindado resultados en la gestión administrativa de su cargo en apoyo al negocio?	No, falta mucha coordinación.	NO porque cada Gerencia ha contratado su personal sin considerar a RRHH como área a cargo.	NO, necesitamos que haya una buena coordinación entre áreas, trabajo en equipo coordinado	Si, en un 80%	No, porque no existe toma de decisiones
8. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones donde indique la naturaleza de un puesto y las funciones principales de este?	No contamos, estamos en implementando	Existe un esquema informal de funciones y responsabilidades	No contamos, estamos levantando el manual.	Si cuenta con un manual de funciones.	No, se está trabajando en implementación
9. ¿El cargo que usted desempeña de quien depende y a quien supervisa para llevar a cabo las actividades asignadas?	Presidente, depende del Directorio y superviso a toda la compañía	Depende de Gerencia General y Presidencia / supervisa a todos los asistentes administrativos.	Mi posición es back up del Presidente	Gerencia General depende del Directorio Superviso los demás departamentos	Mi cargo depende del Gerente General y superviso a los asistentes administrativos
10. ¿Cuál considera usted brindaría mejores resultados a la realidad de UNIPRO C.A. una estructura organizacional funcional (jerarquía vertical) o departamental (jerarquía horizontal)?	Una estructura funcional vertical	Mejor funcionalidad una estructura departamental en donde cada departamento tenga su nivel de decisión en aporte al fin de la empresa.	La funcional en donde se pueda controlar y las cosas funcionen de mejor manera	La vertical, por el control del desempeño	Una estructura organizacional funcional
11. ¿Cuáles son los medios que utiliza para comunicarse con sus subordinados?	Reuniones, comunicaciones	A través de correo electrónico y memorandos	Telefonicamente, correo electrónico, memos.	Oficios en sentido horizontal y memorandos vertical y el correo electrónico	Correo electrónico Verbal, personalmente Reuniones
12. ¿Cuál es el método que utiliza para la toma de decisiones?	Evaluar los intereses de la compañía.	En base a los análisis que se hace directamente con la gerencia	No hay independencia en toma de decisiones. La presidencia ha asumido muchas responsabilidades	Las disposiciones escritas o verbales.	Evaluación profesional bajo experiencia y prioridades.
13. ¿Cuál es su expectativa en torno a contar con una estructura organizacional definida con jerarquías, funciones bien definidas y responsabilidades?	Sería una herramienta muy útil para nuestra gestión	Establecer departamentos, cargos, funciones y remuneraciones, una estructura organizacional formal.	Necesitamos gente preparada que no ayude a desarrollar técnicas y podamos implementar cambios	Que se cumpla en el más corto plazo la reestructuración	Organización empresarial roles definidos, evaluación desempeño y cumplimiento.
14. ¿Considera que una mejor estructura organizacional brindaría eficiencia y rentabilidad a la operación de UNIPRO C.A.?	Si, totalmente. Generaría organización total.	Existiera una mejor funcionalidad en donde se pueda medir eficiencia y resultados de la gente	Sin duda, es lo que hace falta.	Sí	Una mejor organización permite gestionar eficientemente los recursos y hallar rentabilidad
15. ¿A más de una estructura organizacional adecuada, que más considera necesario implementar en UNIPRO C.A. para una eficiente gestión administrativa?	Infraestructura, capacitación permanente, personal capacitado.	Mejorar la infraestructura física, puestos de trabajo. Definir claramente las funciones y responsabilidades	Personal calificado, no solo operativos sino directivos Capacitación e infraestructura	Estructura de personal y puestos designados para el trabajo	Comunicación efectiva Capacitación

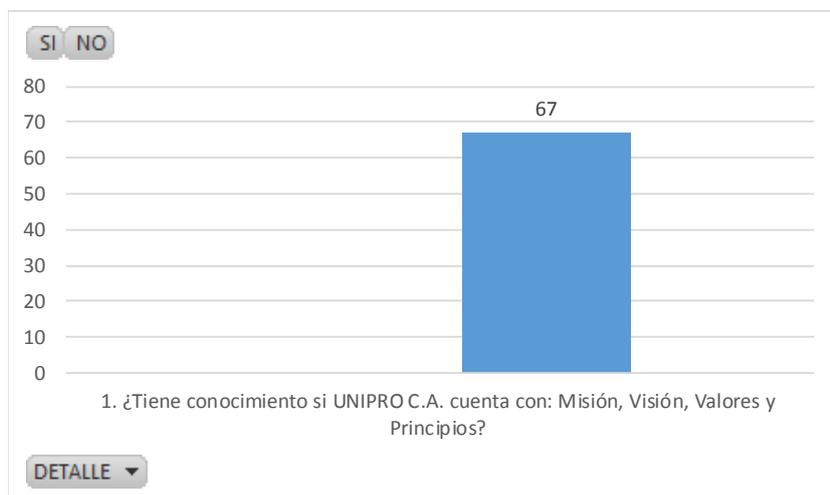
“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

## RESULTADOS DE: ENCUESTAS

Se presenta los resultados de las 67 encuestas aplicadas a los accionistas de UNIPRO C.A.

### Pregunta 1

SI	NO
0	67
0	67



ILUSTRACION 5 PREGUNTA 1 ENCUESTA

La pregunta 1 claramente resume que la empresa no cuenta con un marco filosófico de trabajo es decir su Visión, Misión, Valores y Principios.

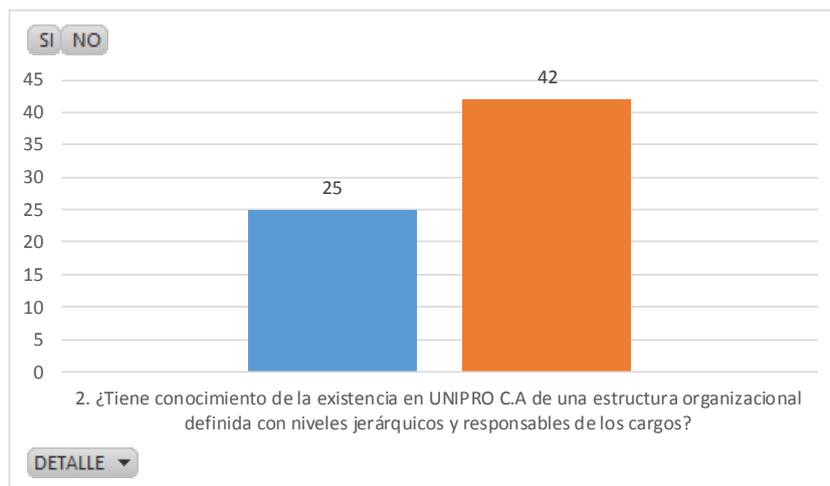
### Pregunta 2

Los resultados de la pregunta 2 sobre la existencia de una estructura organizacional en la empresa en estudio, aun cuando no identifican lo que es una estructura 25 personas reconocen niveles jerárquicos y responsables de los cargos de mayor impacto en la compañía. Los restantes 42 encuestados no identifican ni estructura organizacional ni

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

jerarquías y responsables.

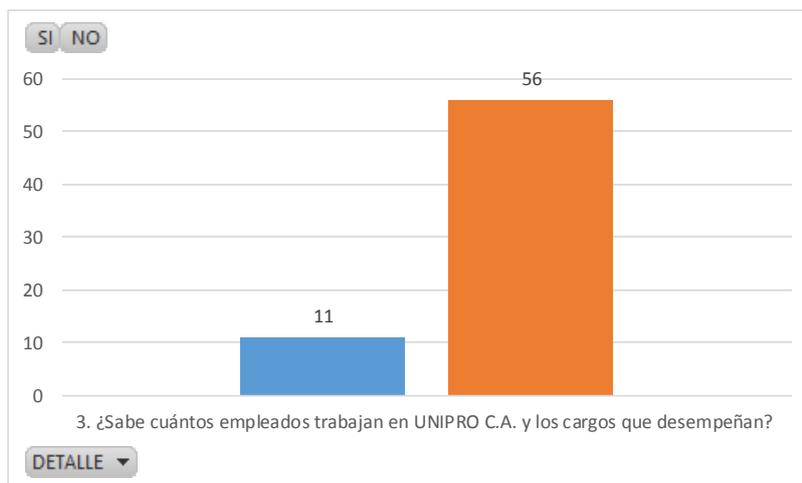
SI	NO
25	42
25	42



ILUSTRACION 6 PREGUNTA 2 ENCUESTA

**Pregunta 3**

SI	NO
11	56
11	56

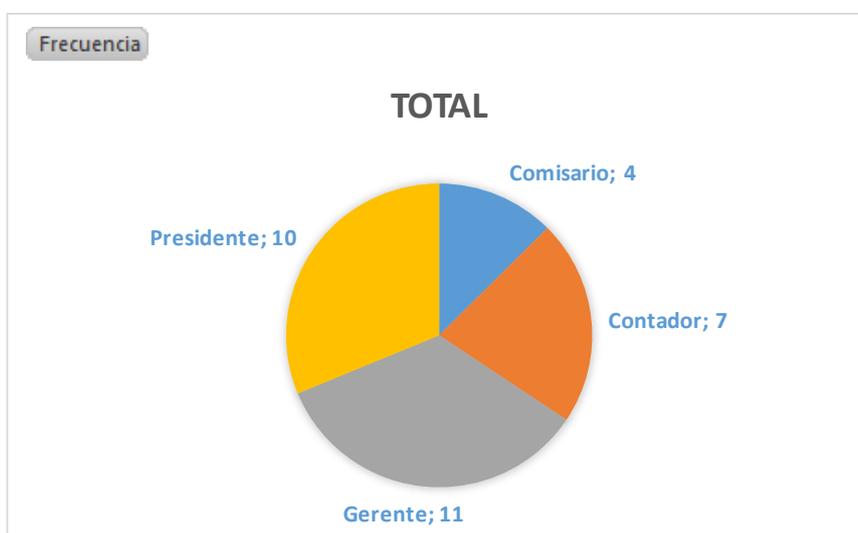


ILUSTRACION 7 PREGUNTA 3 ENCUESTA

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

En esta pregunta los encuestados aun cuando no conocen el número exacto de empleados y cargos, 56 personas responden conocer aun con datos diferentes a la realidad y 11 no tienen conocimiento.

Etiquetas	Frecuencia
Comisario	4
Contador	7
Gerente	11
Presidente	10
<b>Total general</b>	<b>32</b>



ILUSTRACION 8 PREGUNTA 3 ENCUESTA

En respuesta al conocimientos de los cargos, los encuestados describen los más importantes como: Gerente, Presidente, Contador y Comisario; con una mayor frecuencia de repetición el cargo de Gerente.

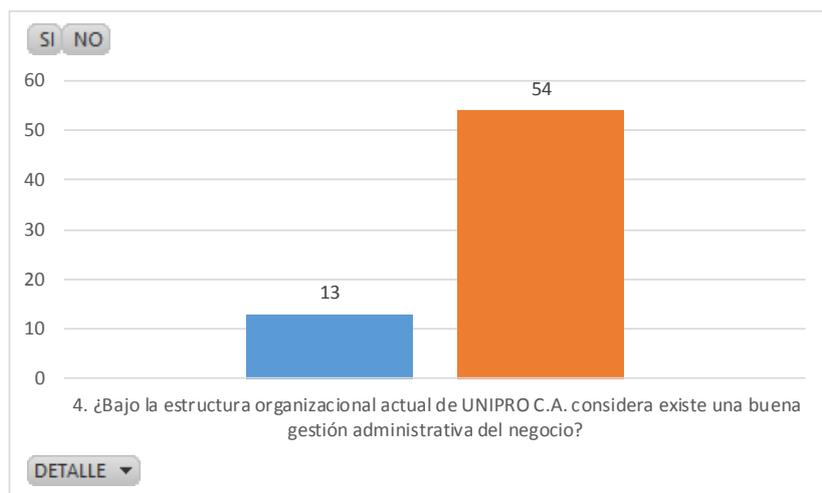
#### Pregunta 4

En esta pregunta los encuestados fueron categóricos aun sin conocimiento de lo que es estructura organizacional, 54 personas respondieron que la gestión administrativa de los

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

directivos en la actualidad es deficiente. En contrapartida de 13 que respondieron que la gestión es aceptable.

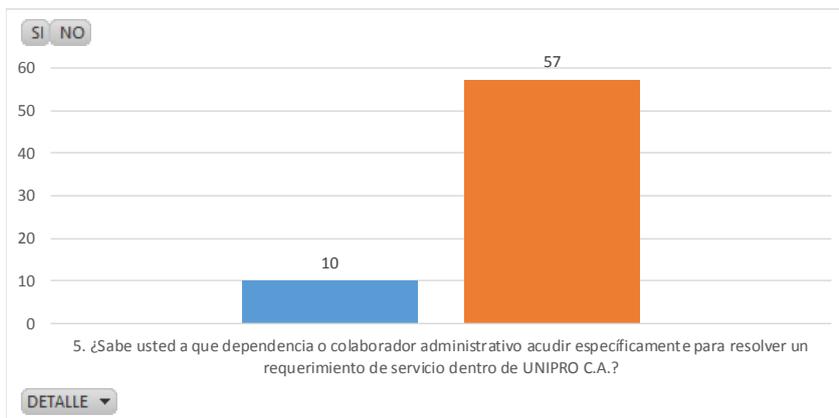
SI	NO
13	54
<b>13</b>	<b>54</b>



ILUSTRACION 9 PREGUNTA 4 ENCUESTA

**Pregunta 5**

SI	NO
10	57
<b>10</b>	<b>57</b>

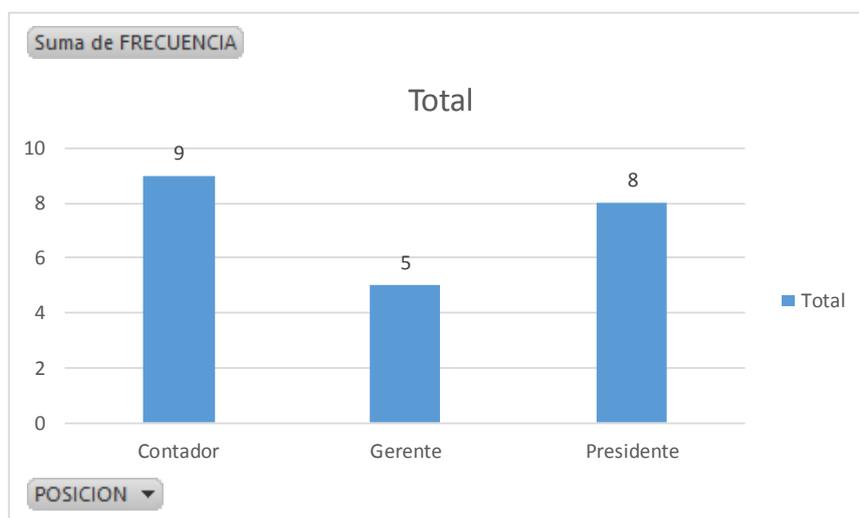


ILUSTRACION 10 PREGUNTA 5 ENCUESTA

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

Al consultar sobre asistencia de servicio en la compañía, 57 personas si saben a qué dependencia acudir y con quien tratar.

Etiquetas	Suma de FRECUENCIA
Contador	9
Gerente	5
Presidente	8
<b>Total general</b>	<b>22</b>



ILUSTRACION 11 PREGUNTA 5 ENCUESTA

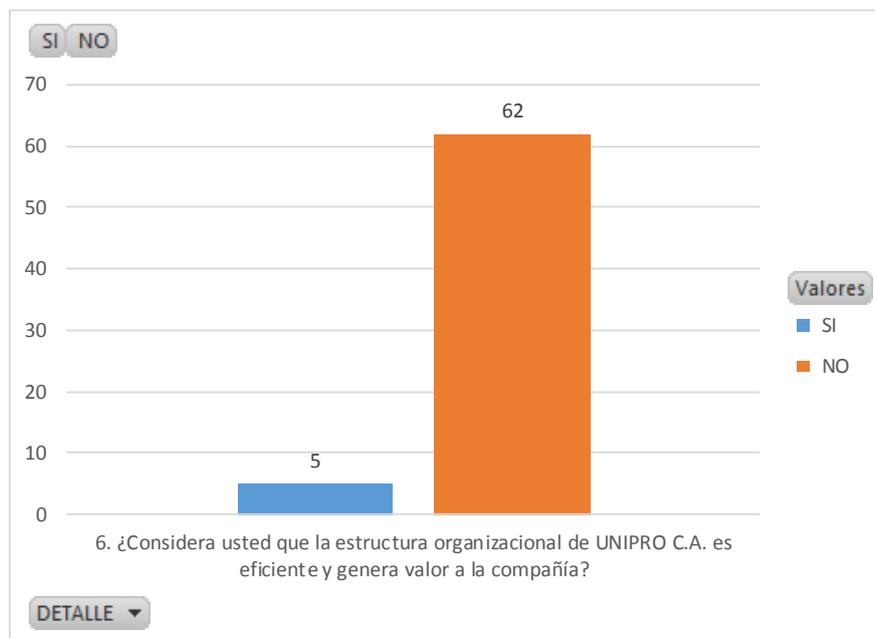
Solo 22 de los 57 encuestados que respondieron positivamente a que dependencia acudir por un requerimiento, supieron con exactitud cuál es la persona indicada, se observa en la figura 11 la mayor frecuencia el “Contador”.

### Pregunta 6

Los resultados de esta pregunta claramente evidencia el deficiente conocimiento en primer lugar de lo que es una estructura organizacional formal; en particular en UNIPRO C.A. aun cuando su estructura es informal, la misma es catalogada como una administración muy deficiente: 62 encuestados indican que NO genera valor.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

SI	NO
5	62
5	62



ILUSTRACION 12 PREGUNTA 6 ENCUESTA

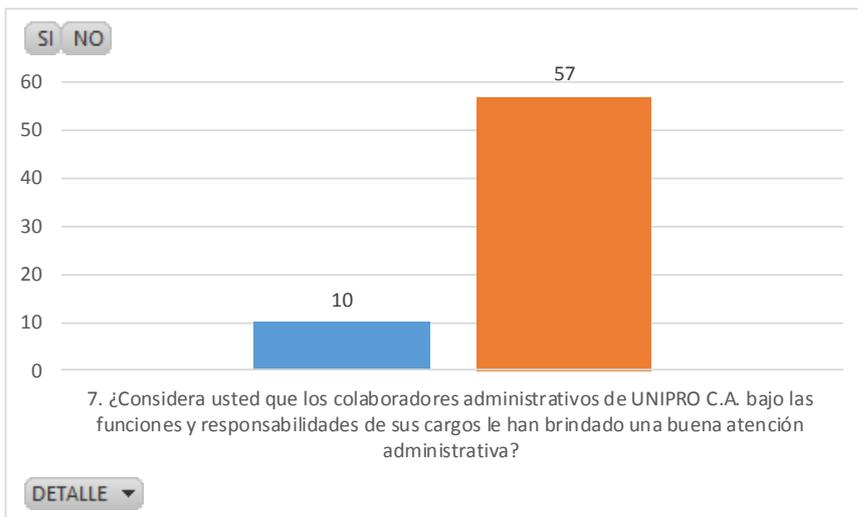
### Pregunta 7

En esta pregunta se logró evidenciar que los encuestados no perciben una buena atención de parte del personal administrativos de la compañía UNIPRO C.A.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

Adicionando como respuesta en varios casos que el tiempo de respuesta es muy extenso.

SI	NO
10	57
<b>10</b>	<b>57</b>



ILUSTRACION 13 PREGUNTA 7 ENCUESTA

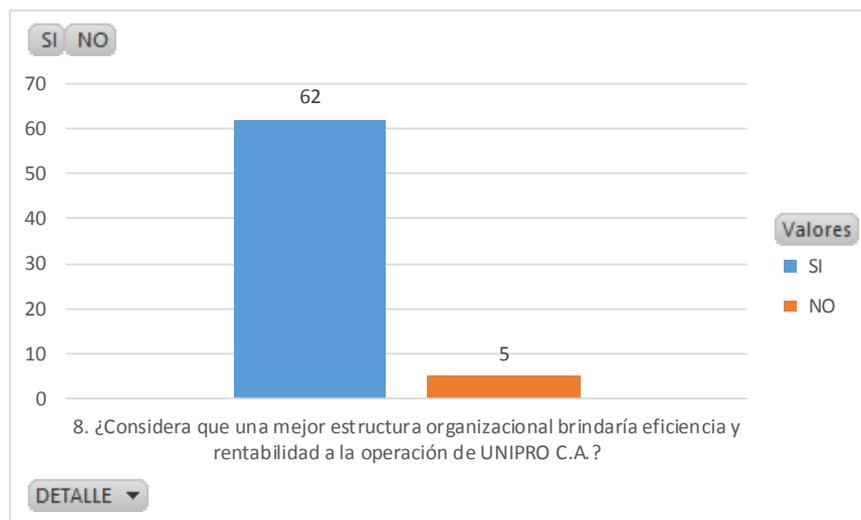
### Pregunta 8

La necesidad de una estructura adecuada en la compañía UNIPRO C.A. es evidenciada en la respuesta de esta pregunta: 62 encuestados dicen que se debe mejorar la

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

administración de la compañía, definir responsables y áreas a cargo de operaciones específicas.

SI	NO
62	5
<b>62</b>	<b>5</b>



ILUSTRACION 14 PREGUNTA 8 ENCUESTA

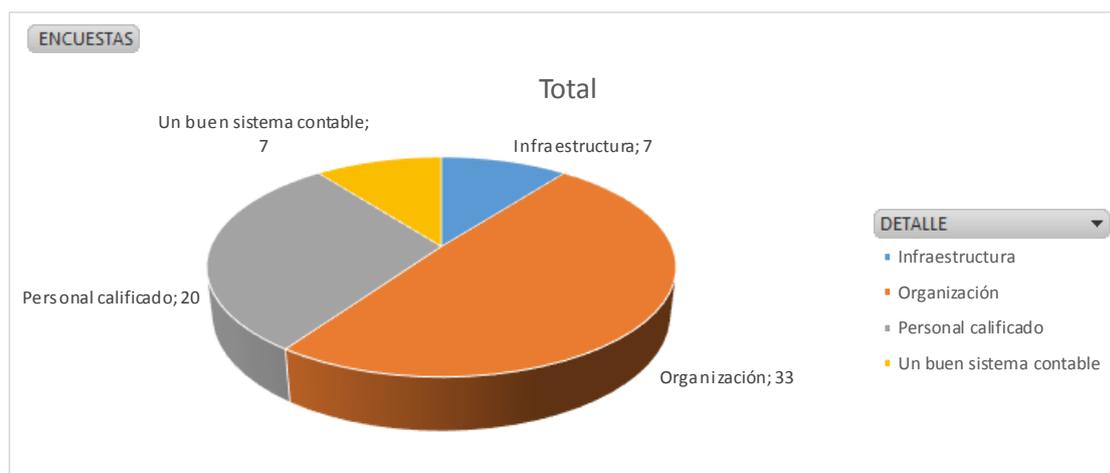
### Pregunta 9

Los resultados de esta última pregunta confirman que la compañía UNIPRO C.A. en base a los criterios de la muestra en estudio, 33 personas indican que se requiere reorganización, 20 indican profesionalizar el manejo administrativo contratando personal calificado y otros indican que se requiere mejorar la infraestructura y

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA  
EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

tecnología.

Etiquetas de fila	ENCUESTAS
Infraestructura	7
Organización	33
Personal calificado	20
Un buen sistema contable	7
<b>Total general</b>	<b>67</b>



ILUSTRACION 15 PREGUNTA 9 ENCUESTA

### FASE 3. VALIDACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

#### 1. RESUMEN DE OBSERVACION

En los últimos años, el transporte se ha convertido en el motor que mueve las economías y un sector importante en el ambiente social, tiene vínculos muy estrechos con el desarrollo económico.

En base al presente análisis, el sector del transporte escolar e institucional, evidencia una época de progreso en el Distrito Metropolitano de Quito, fundamentamos esta afirmación en el tamaño del sector y su fortalecimiento como un negocio rentable.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

El gobierno constituye una base de apoyo para este desarrollo, el aspecto político como indicador permite determinar si el gobierno promueve la competitividad empresarial generando estabilidad política a mediano y largo plazo, una buena política tributaria, incentivos a la producción y prestación de servicios permitiendo al sector transporte obtener una buena rentabilidad.

El sector empresarial ecuatoriano y dentro de este el del transporte ha empezado a adaptarse a las nuevas tendencias de la administración, el mejoramiento de los procesos y la búsqueda de eficiencia; el cambio de la matriz productiva ha generado modificaciones positivas en actividades afines al sector transporte, este proceso ha permitido mejorar el parque automotor incentivando a empresas como fabricantes de carrocerías, partes y piezas para ensamblaje, generar avances tecnológicos en sus procesos productivos e incrementar su actividad.

El sector del transporte escolar e institucional del DM de Quito presta sus servicios a las Instituciones Educativas Públicas y Privadas e Instituciones del Sector Público y empresas privadas, las 44 operadoras de transporte escolar llegan a constituirse en competidoras de UNIPRO C.A., esta amenaza al contrario le ha permitido desarrollar ventajas competitivas propias que son parte de su filosofía de trabajo con la finalidad de continuar posicionando su marca.

Este posicionamiento comercial de acuerdo a las respuestas de la entrevista en la pregunta 4, los socios administradores coinciden que no está soportado con su organización interna, la estructura organizacional actual no contempla un área o departamento comercial que se encargue de la gestión de venta, posventa, y búsqueda de nuevas opciones de negocios. El crecimiento de UNIPRO C.A. ha sido manejado empíricamente sin tecnificación lo cual en la actualidad le genera como resultado una gestión administrativa, financiera, comercial y operativa deficiente desaprovechando los recursos financieros, humanos y tecnológicos.

La estructura organizacional de Unipro C.A. se fundamenta en la teoría clásica de administración en donde se busca maximizar la prosperidad de la empresa y del trabajador, aun así, los criterios recogidos en la pregunta 4 de la entrevista resume, que

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

los procesos no están definidos con claridad para maximizar el uso de los recursos de la compañía; y, no hay una definición de funciones administrativas, financieras y contables que permitan retar el desempeño del recurso humano para recompensar su productividad.

El organigrama actual de UNIPRO C.A., demuestra una estructura funcional básica que no soporta la magnitud del negocio, es una estructura con ausencia de posiciones necesarias como la comercial, operativa/ logística, capital humano, mismas áreas de alto impacto e importancia para el negocio, ésta afirmación se recogió en la pregunta 4 de la entrevista.

Adicional, de acuerdo a la pregunta 2 de la entrevista y pregunta 1 de la encuesta, los accionistas requieren definir un marco filosófico que describa su misión y visión como derrotero estratégico para su proyección a mediano y largo plazo y continuar consolidando su posicionamiento en el sector transporte.

En la pregunta 3 de la entrevista, se identifica a través de los administradores y accionistas, un alto grado de desconocimiento de los colaboradores que actualmente forman parte de la estructura organizacional de UNIPRO C.A.; el desconocimiento es también el común denominador en la pregunta 5 de la entrevista, en cuanto a la funcionalidad de una estructura, la utilidad de definir cargos con funciones y responsabilidades específicas, los niveles de responsabilidad y lo que es el empoderamiento en la toma de decisiones.

La tabulación de los criterios recolectados en la pregunta 7 de la entrevista resume que la gestión administrativa actual denota deficiencia en los procesos, al no existir jerarquías definidas con responsabilidades claras y empoderamiento en la toma de decisiones, la Presidencia de la Compañía ha asumido la responsabilidad en el manejo organizacional de UNIPRO C.A. concentrado la toma de decisiones y anulando el accionar y desarrollo de las demás áreas. No existe empoderamiento en la Gerencia General, no se cuenta con una real gestión del área de Capital Humano y la ausencia del área de Operaciones y Comercial puede estar generando pérdida de oportunidades de negocios.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

El servicio al cliente interno y externo es también un indicador que demuestra que la gestión administrativa tiene que trascender, haciendo referencia a los resultados de la pregunta 4 de la encuesta, el 81% de los encuestados (54 personas) responden que la gestión administrativa es deficiente, no se cuenta con un servicio postventa que haga seguimiento al cliente externo e interno validando niveles de satisfacción, resolución de problemas, suministrando valores agregados al servicio. Por ejemplo la falta de seguimiento a la recuperación de la cartera genera retrasos en los procesos financieros ya que al no contar con esquema de recuperación de fondos no se puede controlar el flujo de caja y presupuestar.

Por otro lado, la atención al cliente interno debe ser mejorada sustancialmente ya que los tiempos de respuesta a los requerimientos de sus socios toman más tiempo del adecuado.

La estructura organizacional actual no genera valor a UNIPRO C.A. de acuerdo a los criterios de la pregunta 6 de la encuesta, el 93 % de éstos (62 personas), sugieren una mejora inmediata en la organización de la compañía con un direccionamiento técnico para definir: la estructura adecuada, los niveles de autoridad, las áreas de gestión, los responsables de estas áreas, y los colaboradores para cada área; en base a esta estructura funcional designar responsabilidades y funciones específicas de cada cargo, mismas que deben ser particulares e interrelacionadas para un correcto flujo de procesos e información.

El capital humano debe ser evaluado y seleccionado de acuerdo a las competencias que establece cada área y cargo, se identifica la necesidad de profesionalizar el manejo administrativo contratando personal calificado y apalancar su gestión con mejoras en la infraestructura y tecnología.

La ausencia de una correcta gestión en el área de Capital Humano para el reclutamiento de personal, genera retrasos en los procesos administrativos y financieros por seleccionar colaboradores no afines a sus cargos, la estructura funcional informal que existe no exige eficiencia a los colaboradores para generar valor a sus posiciones.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

La comunicación es deficiente por la falta de formalidad organizativa de las áreas y por el desconocimiento de los niveles jerárquicos y los subordinados, no existe feedback entre ellos y fluidez en la comunicación vertical y horizontal.

Los criterios de los administradores de UNIPRO C.A. en la pregunta 14 de la entrevista, resume coincidencias en que una mejor estructura organizacional permitirá gestionar de mejor manera los recursos económicos, materiales y humanos, permitiéndoles hallar una rentabilidad deseada.

Lo anterior se confirma con las aseveraciones resumidas en la pregunta 13 de la entrevista, expresan que la estructura organizacional es una herramienta de gestión necesaria, pero aún más necesario es el Capital humano, la administración debe procurar desarrollar este recurso importante por un lado y por otro, buscar perfiles profesionales para ocupar posiciones gerenciales con un buen liderazgo y experiencia.

Adicional al capital humano como complemento para una buena gestión, se debe generar un ambiente laboral saludable mediante la implementación de infraestructura adecuada en los puestos de trabajo, mobiliario necesario, equipos de oficina con mejores condiciones, un sistema contable operativo y eficiente que se adapte al giro del negocio; estas son sugerencias planteadas en las respuestas de la pregunta 15 de la entrevista.

Todas estas implementaciones generan un incremento en el costo operativo de la compañía, en contrapartida, se debe revisar cuales son los rubros de costos y gastos excesivos que no generan valor y que su reducción compensaría el incremento de costo de estos cambios, contrataciones e implementaciones; mediante una mejor gestión financiera en cuanto a estos rubros se podría determinar la generación de valor de las implementaciones con un análisis de beneficio/costo.

Para concluir este apartado como resultados de la observación, se presenta un FODA cruzado en el cual se identifican las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA  
EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

amenazas de UNIPRO C.A. que permiten plantear estrategias para una mejor gestión:

MATRIZ FODA CRUZADO	OPORTUNIDAD	AMENAZA
	Instituciones Educativas Públicas y Privadas del Distrito Metropolitano de Quito, las Instituciones del Sector Público y las empresas del sector privado, operación a nivel nacional.	44 operadoras de transporte escolar, el transporte privado, transporte turístico y el transporte público municipal.
<p><b>FORTALEZA</b></p> <p>Ventajas competitivas: seriedad y cumplimiento, calidad, seguridad y confianza, precios adecuados, educación y limpieza, modernidad en sus unidades, prestigio y posicionamiento de marca.</p>	Generar un esquema de servicio complementario y valores agregados, que generen demanda del servicio con UNIPRO C.A. a nivel local con proyección nacional.	Alianzas estratégicas, manejo de contratos a través de terceros. (otras compañías)
<p><b>DEBILIDAD</b></p> <p>Organización interna, ausencia de estructura organizacional, definición de cargos, funciones y responsabilidades.</p>	Establecer la estructura organizacional mas adecuada al volumen de la operación de la compañía. (Estructura organizacional funcional)	Crear un modelo de estructura organizacional y gestión administrativa para las empresas del sector transporte escolar.

*ILUSTRACION 16 FODA CRUZADO UNIPRO C.A. ELABORADO POR EL AUTOR*

- Apalancados en las fortalezas de UNIPRO C.A., para aprovechar las oportunidades del mercado, se debería generar un esquema de servicios complementario y valores agregados, que generen demanda del servicio con UNIPRO C.A. a nivel local con proyección de cobertura nacional.
- Una estrategia para contrarrestar la amenaza (competencia), que se aplica actualmente en esta compañía es generar alianzas estratégicas con otras compañías o cooperativas para ser parte del manejo de contratos de servicios. No luchar contra la competencia sino hacerla parte de UNIPRO C.A.
- Es imperante superar las debilidades, con el establecimiento de la estructura organizacional funcional adecuada al volumen de la operación de UNIPRO C.SA. se genera ventajas competitivas.
- Por último, como superar las debilidades para enfrentar las amenazas: proponiendo e implementando un modelo de estructura organizacional adecuada para mejorar la gestión administrativa de UNIPRO C.A, cuyos resultados puede ser el referente para el sector del transporte escolar.

## **2. INDUCCION**

La ausencia de una estructura organizacional en la compañía UNIPRO C.A. ha venido a través de los años comprometiendo su crecimiento eficiente, la falta de definición de un organigrama formal que establezca los niveles de autoridad, los departamentos, los ejecutivos responsables de los departamentos, los equipos de colaboradores operativos y la especificación de las funciones y responsabilidades de cada uno, ha generado un crecimiento desordenado, una gestión administrativa deficiente con resultados en desaprovecho de los recursos humanos, financieros y materiales.

El impacto de la ausencia de esta estructura organizacional en la gestión administrativa de UNIPRO C.A., se identifica claramente en que los niveles jerárquicos no tienen empoderamiento en la toma de decisiones, en que los departamentos no conocen el alcance de sus áreas al igual que los colaboradores su campo de acción, aun así han desarrollado sus actividades empíricamente con un esquema de trabajo del día a día sin planificar y proyectar la operación de la compañía a mediano y largo plazo buscando mayor eficiencia y rentabilidad.

El año 2014, ha sido uno de los más críticos para la operación de UNIPRO C.A., la ausencia de una organización formal ha provocado un desequilibrio general en el plano administrativo, financiero y contable de gran magnitud hasta poner en riesgo la operación de la compañía; ausencia de información, claridad e inconsistencia en sus balances y retrasos en la entrega de reportes a las entidades de control, son ejemplos de esta ausencia de formalidad en la administración y la falta de control.

UNIPRO C.A. no cuenta con una estructura organizacional definida para administrar técnicamente sus recursos, por tanto el presente análisis busca determinar la estructura organizacional adecuada que permita fortalecer la gestión administrativa de la Compañía generando valor mediante la tecnificación de su gestión.

El capital humano debe ser el complemento para una buena gestión, se debe contar con personal profesional y experiencia en administración, adicional dotar de un ambiente laboral saludable mediante la implementación de infraestructura adecuada en los

puestos de trabajo y un sistema contable operativo y eficiente que se adapte al giro del negocio.

En este análisis interrelacionamos dos variables y evaluamos la incidencia que tiene la estructura organizacional en la gestión administrativa de Unipro C.A., siendo la estructura el esquema de organización en el que se desenvuelve la compañía y de acuerdo con el cual son realizadas las tareas, incide directamente en la gestión directiva y administrativa de la compañía cuando se logra los objetivos propuestos.

Sin estructura y sin responsables no hay gestión administrativa eficiente ya que no existen encargados de planear, organizar, ejecutar y controlar las tareas.

Por tanto se concluye que la Gestión Directiva, Administrativa y Financiera es dependiente de la estructura organizacional, ésta correcta gestión bajo una adecuada estructura organizacional determinará el crecimiento de la compañía, un buen desempeño en sus negocios, una mejoría en la dinámica organizacional y rentabilidad para la compañía y los accionistas.

Los resultados del presente análisis sugieren implementar una estructura funcional vertical, la cual se acopla de mejor manera a la magnitud del negocio de UNIPRO C.A. por el tiempo de respuesta en los procesos y las necesidades de reporte y control en el cumplimiento de las actividades en los departamentos y colaboradores.

### **3. HIPOTESIS**

¿La reorganización de la estructura organizacional mejora positivamente la gestión administrativa de la compañía UNIPRO C.A.?

### **4. PROBAR LA HIPOTESIS POR EXPERIMENTACION**

Los criterios de la recolección de datos tiene un común denominador: la estructura organizacional actual de UNIPRO C.A no genera valor y una eficiente gestión administrativa.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

El implementar una nueva estructura organizacional adaptada a la magnitud de la operación de UNIPRO C.A. contribuye a mejorar positivamente la gestión administrativa.

Una nueva estructura organizacional compuesta de profesionales en administración, con cargos ejecutivos y operativos así como con funciones y responsabilidades específicas desarrollará un trabajo ordenado y eficiente. Esta reorganización de la estructura incide directamente en mejora del proceso administrativo y se tendrá una gestión racional en las actividades y procesos que utilizan recursos.

Al correlacionar en este análisis dos variables: la estructura organizacional y la gestión administrativa y evaluar su incidencia, se concluye que una estructura organizacional adecuada influye positivamente en la gestión administrativa de UNIPRO C.A.

Esta aseveración se la podrá validar con indicadores de eficiencia financiera, rentabilidad y generación de valor, los cuales se evalúan en la demostración de la Hipótesis en el apartado siguiente. A mejor y eficiente estructura organizacional, mejor gestión administrativa por consiguiente eficiencia, rentabilidad y generación de valor.

Esta reorganización permite trabajar bajo funciones y responsabilidades específicas con un procedimiento de evaluación de desempeño del personal; se incentiva el desempeño, se consigue una mejor dinámica organizacional que persiga el crecimiento de la compañía y traduzca esos resultados en una buena rentabilidad para la compañía y los accionistas.

La implementación de una nueva estructura organizacional aun cuando esto implica asumir incrementos de costos administrativos por remuneraciones, prueba en este caso de análisis la generación de valor para la compañía, esta aseveración se desarrolla en el punto siguiente: análisis costo/beneficio.

## **5. DEMOSTRACION O REFUTACION (ANTITESIS) DE LA HIPOTESIS**

La reorganización de la estructura organizacional mejora positivamente la gestión administrativa de la compañía UNIPRO C.A.; la implementación de una nueva estructura organizacional, puede generar un incremento o ahorro en el costo operativo de la compañía, se deben evaluar cuales son los rubros de costos y gastos excesivos que no generen valor y que su reducción compensaría el incremento de costo de estas implementaciones.

Corresponde en este caso de análisis a la Gerencia General, impulsar la implementación de esta propuesta de nueva estructura organizacional como herramienta de gestión para todas las áreas de la compañía, con funciones y responsabilidades claras y empoderamiento en toma de decisiones bajo el direccionamiento general.

La propuesta de estructura organizacional para UNIPRO C.A. está compuesta de las siguientes posiciones:

### **Gerencia General**

- Gerente General – Dirección y Control (1)
- Asistente de Gerencia (1)

### **Departamento Financiero**

- Contador General (1)
- Auxiliar contable (3)
- Subcontador (1)

### **Departamento de RRHH**

- Jefe de Recursos Humanos (1)
- Asistente de TI (1)
- Recepción (1)
- Mensajería (1)

### **Departamento Comercial**

- Jefe Comercial (1)
- Analista Comercial (1)

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA  
EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

- Asistente Compras Públicas (1)

**Departamento de Operaciones**

- Jefe de Operaciones (1)
- Coordinador General (1)
- Subcoordinadores (14)
- Asistentes de Colegios (8)

Se propone una estructura con 38 posiciones que estarían a cargo de la operación de la compañía UNIPRO C.A. con sus respectivos niveles jerárquicos, funciones, niveles de responsabilidad y reportaje.

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA UNIPRO C.A.

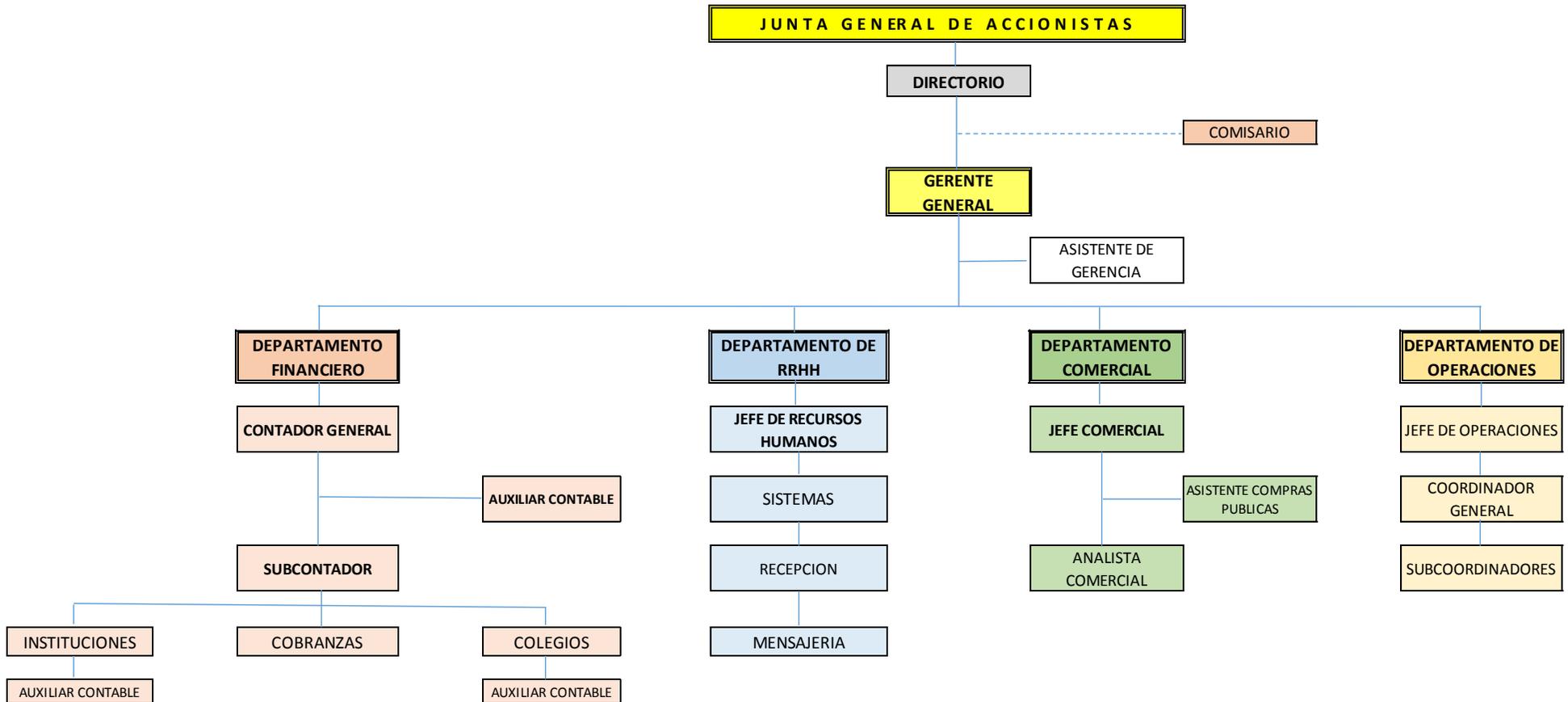


Figura 17: Elaborado por el autor

## **ANÁLISIS COSTO / BENEFICIO**

Las afirmaciones planteadas en los párrafos anteriores, se validan mediante un análisis de costo/beneficio. La metodología que se va a utilizar para este análisis se desarrollará en 7 pasos los cuales se detallan a continuación:

1. Identificar los costos y gastos que son ineficientes y por consiguiente son altos. Se toma en referencia datos reales del Estado de Resultados de UNIPRO C.A., desde el año 2013 al 2014 y se proyectarán para el análisis cuatro años hacia adelante.

Costos y gastos altos, por consiguiente ineficientes:

- Honorarios profesionales
- Mantenimiento y reparaciones
- Combustibles
- Suministros y materiales
- Gastos de gestión
- Pagos por otros servicios
- Costo de transporte

2. Definir los procesos o acciones para optimizar los costos y gastos que son ineficientes.

- Honorarios profesionales

Se paga en concepto de honorarios profesionales al personal administrativo que no está en nómina, y personal externo que brinda asesoría. Se debe corregir este procedimiento y formalizar la contratación de este personal con un sueldo adecuado de tal manera que se pueda exigir resultados y cumplimiento, el costo de contrataciones se incrementa en la cuenta de gastos administrativos pero se puede hallar productividad con el personal una vez bajo relación de dependencia.

Esta acción está directamente ligada con la reorganización de la estructura organizacional

- Mantenimiento y reparaciones

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

Dentro del gasto mantenimiento y reparaciones se debe tomar en consideración qué montos pertenecen a los activos fijos y se encuentran considerados en esta cuenta, con la finalidad de que estos rubros sean re direccionados a las cuentas correspondientes. Las adecuaciones para dotar de un ambiente saludable de trabajo es necesario por tanto se debe invertir en estas mejoras, adicional se debe establecer un criterio de costos bajos en cuanto a mantenimiento interno de equipos de la empresa.

- Combustibles

Se subsidia el combustible a cierto grupo de transportistas, esto es improcedente, no se puede generar desigualdad y beneficios dirigidos. Evitar este gasto ya que los transportistas ganan su fee mensual. Se justifica el pago de combustible a los empleados administrativos que usan sus vehículos para las gestiones externas de la empresa.

- Suministros y materiales

Ser más eficientes en el uso de los recursos materiales. Se incurren en gastos innecesarios, no hay control de uso, se realizan compras sin evaluar necesidades, no hay control de inventarios y dotación de materiales y suministros produciendo mal utilización.

- Gastos de gestión

A esta cuenta se cargan los gastos que los ejecutivos realizan por sus gestiones externas, como comidas, reuniones, presentes, etc., que apalanca la gestión comercial. Se debe dar un tratamiento de control a esta cuenta ya que no se debe generar recurrencia en estos gastos evitando superar el 2% del total de los gastos generales y con ello incrementar la cuenta de gastos no deducibles.

- Pagos por otros servicios

A través de esta cuenta se paga todo servicio relacionado con la empresa que no consta en las cuentas anteriores, ej., mano de obra, internet, celulares, otros servicios prestados por no profesionales, alquileres de frecuencias, gastos bancarios, intereses y multas; se debería analizar esta cuenta en base a los montos de los años anteriores con la finalidad de que

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

no exista un exceso de gasto. Se deben formar comités de compras para realiza adquisiciones de montos considerables.

- Costo de transporte, el costo del transporte se lo racionalizará de acuerdo a nuevos parámetros de pago por servicio a los transportistas de Unipro C.A. y terceros. Esta racionalización del costo se aplicará mediante la determinación de un costo real que conlleva movilizar una unidad de transporte por kilómetro, por ruta, por tiempo, ubicación de la ruta, entre otros aspectos; este costo es la remuneración del transportista.

Bajo la experiencia de trabajo de UNIPRO C.A. el costo del transporte es de al rededor del 93 % de sus ventas, lo cual no genera ningún beneficio a la empresa por su gestión. Se considera un costo de transporte de 60 % para motivos de proponer este análisis.

3. Cuantificar el ahorro en cada rubro de costos y gastos justificando las cifras.
  - Mantenimiento y reparaciones
  - Combustibles
  - Suministros y materiales
  - Gastos de gestión
  - Pagos por otros servicios
  - Costo de transporte
4. Cuantificar el incremento de costos y gastos para mejorar la operación.
5. Cuantificar los ingresos marginales por ventas para los próximos 4 años.
6. Determinar la creación de valor proveniente de las acciones de racionalización de operaciones descritas anteriormente.
7. Asumir para la empresa una rentabilidad fijada por los accionistas sobre sus recursos propios de 40 %.

Las acciones administrativas y operativas y su impacto se resumen en la tabla siguiente:

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA  
EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

EVALUACION COSTO / BENEFICIO  
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR E INSTITUCIONAL UNIPRO C.A.

CONCEPTO / AÑOS	INFLACION CONSIDERADA										
			4%		4%		5%		5%		
	2013	2014	INC / AHO	2015	INC / AHO 2015-2014	2016	INC / AHO 2016-2015	2017	INC / AHO 2017-2016	2018	INC / AHO 2018-2017
INGRESOS 0%	5.539.626,73	8.370.085,03		9.658.589,94	1.288.504,91	10.624.448,93	965.858,99	11.686.893,83	1.062.444,89	12.855.583,21	1.168.689,38
OTRAS RENTAS	504.585,55	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>6.044.212,28</b>	<b>8.370.085,03</b>	<b>2.325.872,75</b>	<b>9.658.589,94</b>	<b>1.288.504,91</b>	<b>10.624.448,93</b>	<b>965.858,99</b>	<b>11.686.893,83</b>	<b>1.062.444,89</b>	<b>12.855.583,21</b>	<b>1.168.689,38</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>48.228,81</b>	<b>147.028,95</b>		<b>464.541,60</b>		<b>483.123,26</b>		<b>507.279,43</b>		<b>532.643,40</b>	
REMUNERACIONES	35.322,06	117.796,54	82.474,48	374.400,00	256.603,46	389.376,00	14.976,00	408.844,80	19.468,80	429.287,04	20.442,24
BENEFICIOS E INDEMNIZACIONES	8.001,07	12.827,28	4.826,21	44.652,00	31.824,72	46.438,08	1.786,08	48.759,98	2.321,90	51.197,98	2.438,00
AP. PATRONAL Y F. DE RESERVA	4.905,68	16.405,13	11.499,45	45.489,60	29.084,47	47.309,18	1.819,58	49.674,64	2.365,46	52.158,38	2.483,73
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>313.611,81</b>	<b>308.342,88</b>		<b>155.094,50</b>		<b>141.907,25</b>		<b>149.002,62</b>		<b>156.452,75</b>	
HONORARIOS PROFESIONALES		73.176,00	73.176,00	9.000,00	(64.176,00)	6.100,00	(2.900,00)	6.405,00	305,00	6.725,25	320,25
MANTENIMIENTO Y REPARAC.	3.887,64	30.713,94	26.826,30	18.998,64	(11.715,30)	7.350,00	(11.648,64)	7.717,50	367,50	8.103,38	385,88
COMBUSTIBLE		38.782,68	38.782,68	6.800,00	(31.982,68)	6.350,00	(450,00)	6.667,50	317,50	7.000,88	333,38
PROMOCION Y PUBLICIDAD	1.164,66	48,00	(1.116,66)	3.500,00	3.452,00	3.640,00	140,00	3.822,00	182,00	4.013,10	191,10
SUMINISTROS Y MATERIALES	5.941,72	20.729,76	14.788,04	12.000,00	(8.729,76)	12.480,00	480,00	13.104,00	624,00	13.759,20	655,20
GASTO DE GESTION	165.413,61	0,00	(165.413,61)	10.724,20	10.724,20	11.153,17	428,97	11.710,83	557,66	12.296,37	585,54
SEGUROS REASEGUROS	0,00	21.932,72	21.932,72	24.146,46	2.213,74	25.112,32	965,86	26.367,93	1.255,62	27.686,33	1.318,40
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	7.062,86	9.610,26	2.547,40	9.750,00	139,74	10.140,00	390,00	10.647,00	507,00	11.179,35	532,35
COSTO IVA	27.497,57	55.008,71	27.511,14	22.095,91	(32.912,80)	22.979,75	883,84	24.128,73	1.148,99	25.335,17	1.206,44
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJO	0,00	30.692,71	30.692,71	23.308,29	(7.384,42)	24.240,62	932,33	25.452,65	1.212,03	26.725,29	1.272,63
SERVICIOS PUBLICOS	6.537,89	1.772,58	(4.765,31)	2.350,00	577,42	2.444,00	94,00	2.566,20	122,20	2.694,51	128,31
PAGO POR OTROS SERVICIOS	48.052,93	25.875,52	(22.177,41)	12.421,00	(13.454,52)	9.917,40	(2.503,60)	10.413,27	495,87	10.933,93	520,66
PAGO POR BIENES	48.052,93	0,00	(48.052,93)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>COSTO</b>	<b>5.659.498,16</b>	<b>7.848.367,33</b>		<b>5.795.153,96</b>		<b>6.374.669,36</b>		<b>7.012.136,30</b>		<b>7.713.349,93</b>	
TRANSPORTE	5.659.498,16	7.848.367,33	2.188.869,17	5.795.153,96	(2.053.213,37)	6.374.669,36	579.515,40	7.012.136,30	637.466,94	7.713.349,93	701.213,63
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>6.021.338,78</b>	<b>8.303.739,16</b>		<b>6.414.790,06</b>	<b>(1.888.949,10)</b>	<b>6.999.699,88</b>	<b>584.909,81</b>	<b>7.668.418,34</b>	<b>668.718,46</b>	<b>8.402.446,07</b>	<b>734.027,73</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>22.873,50</b>	<b>66.345,87</b>		<b>3.243.799,88</b>		<b>3.624.749,06</b>		<b>4.018.475,49</b>		<b>4.453.137,14</b>	
AHORRO EN COSTOS Y GASTOS					(2.221.355,11)		(17.502,24)				
INCREMENTO EN COSTOS Y GASTOS					334.619,75		602.412,05		668.718,46		734.027,73
<b>AHORRO (INCREMENTO) NETO DE COSTOS Y GASTOS</b>					<b>(1.886.735,36)</b>		<b>584.909,81</b>		<b>668.718,46</b>		<b>734.027,73</b>
INCREMENTO EN VENTAS					1.288.504,91		965.858,99		1.062.444,89		1.168.689,38
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>					<b>3.175.240,27</b>		<b>380.949,18</b>		<b>393.726,43</b>		<b>434.661,65</b>
COSTO DE LOS RECURSOS PROPIOS (Ke)					40%		40%		40%		40%
FACTOR DE DESCUENTO ( ACTUALIZACION)					0,7143		0,5102		0,3644		0,2603
<b>FLUJO NETO DE CAJA ACTUALIZADO</b>					<b>2.268.028,76</b>		<b>194.361,83</b>		<b>143.486,31</b>		<b>113.145,99</b>
<b>CREACION DE VALOR POR LA RACIONALIZACION DE COSTOS Y GASTOS</b>					<b>2.719.022,89</b>						

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

La operación de Unipro C.A esta bien cimentada por el lado comercial y operativo, se cuenta con contratos de trabajo permanentes que permite mantener un flujo de efectivo positivo y constante. A partir del año 2013 se generaron ingresos sobre los 5 millones de dólares cuyo incremento ha sido marcado para el 2014 y 2015.

Las acciones que se plantean para corregir el deficiente desempeño de la compañía, es la adopción de una nueva estructura organizacional que acorde a las necesidades de la compañía y el volumen de su operación implica contratar 38 personas en cargos administrativos. Esta nueva estructura genera un costo que al adoptarlo impacta automática el Balance de Resultados.

Esta misma estructura propuesta permitirá generar mayor eficiencia en la administración, incrementar las ventas para asimilar los costos de las nuevas implementaciones y lo más importante reducir los costos y gastos improductivos mediante un manejo eficiente de los recursos.

Por otra parte esta reorganización financiera entre ingresos y gastos y la racionalización del costo del transporte permitirá generar ingresos para la compañía los cuales podrán ser reinvertidos en nuevos proyectos que beneficien a los mismos socios dentro del giro del negocio.

Se observa en el cuadro expuesto que los cambios sustanciales de reorganización, adopción de nueva estructura y racionalización de costos y gastos generaría un ahorro significativo en 2015 de USD \$ 1`886,735.36.

Los ahorros de costos y gastos más los incrementos en ventas permanentes generan flujos de caja positivos hasta el 2018, estos flujos descontados a una tasa del 40 % que es la rentabilidad mínima que espera ganar el accionista, da como resultado un FNC descontado de USD \$ 2`719,022.89 que demuestra que los cambios propuestos de racionalización de costos y gastos y adopción de un nueva estructura organizacional genera valor para la compañía.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Podemos concluir bajo las teorías organizacionales clásicas, de acuerdo al enfoque de Frederick Taylor, que la Gerencia se debe centrar en lograr la máxima eficiencia de las personas y de la empresa mediante la tecnificación de la administración; se soporta este criterio con lo que fundamenta Fayol, al establecer a los elementos de la administración: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control, como herramientas para una buena gestión administrativa.

Las teorías neoclásicas se centran en la importancia de los individuos dentro de la organización, Peter F. Drucker el máximo exponente, expresa que las personas son mucho más que empleados, ellas personifican el conocimiento y que la organización depende más de sus colaboradores que los colaboradores dependen de la organización.

La teoría organizacional moderna en cambio engloba buenas prácticas en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en ciertos conceptos:

- La calidad total, que es la mejora permanente de la organización y la gerencia.
- La reingeniería, fenómeno gerencial de mayor impacto y rápida expansión que provoca cambios de grandes dimensiones en muchas organizaciones.
- El benchmarking, proceso continuo que enfoca en observar las prácticas y operaciones de negocios de las empresas que son reconocidas como las mejores en su industria
- El Empowerment, nueva filosofía empresarial que permite al líder de la organización delegar poder y autoridad a sus empleados

En base a las teorías organizacionales y estructuras organizacionales, se citaron casos de empresas en donde las teorías han sido base para desarrollar y proponer la tecnificación de la administración por medio de la estructura organizacional como estrategia para esta mejora.

La aplicación de estas teorías y el desarrollo de estructuras organizacionales adecuadas a la necesidad de cada empresa, demuestra que su aplicación mejora las condiciones

operacionales mediante la especialización de funciones en estructuras funcionales o la departamentalización y desconcentración de la toma de decisiones en estructuras divisionales.

En Ecuador, particularmente en Quito, la EPMTPO (Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito) se mantiene a la vanguardia en operar ya bajo una estructura organizacional definida.

En el sector privado del transporte también se han realizado adaptaciones y reorganización de estructuras organizacionales, podemos hacer referencia a los estudios de la Cooperativa de transporte de pasajeros San Carlos en Quito, el Diseño Organizacional para la compañía de Transporte de pasajeros en buses Intraprovincial Transcisa S.A. en Salinas.

Las propuestas de adoptar una estructura organizacional como herramienta de gestión es tomada en cuenta por empresas de toda índole; empresas productivas, comerciales y de servicios que desarrollan sus actividades sin tecnificación administrativa y que por su magnitud requieren planificar y controlar sus actividades.

La Compañía Ecuatoriana del té, es otro ejemplo donde se menciona que es importante plantear un modelo de estructura organizacional, para poder competir con las demás empresas y lograr ventajas competitivas.

Todos estos ejemplos han sido aplicados en la práctica y han dado como resultado mejora sustancial en la administración de estas compañías de transporte, parte de esa mejora también viene de la mano de que las empresas sean adaptables y cumpliendo las normas legales de control del Transporte Comercial Escolar e Institucional como: el MEC, el Concejo Metropolitano de Quito, la ANT, y las normas legales de UNIPRO C.A., de aquí parte el orden organizacional.

## 6.1 CONCLUSIONES

- En base al análisis de la Estructura Organizacional actual de UNIPRO C.A. se concluye que ésta incidió directamente en la gestión Administrativa de la

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

Compañía en el año 2014. Los resultados de la gestión del año 2014 fueron totalmente desalentadores ya que al no existir estructura, ejecutivos responsables, funciones y responsabilidades definidas se obtuvo como resultado un desequilibrio financiero, contable y legal en la compañía. Su actividad operacional está comprometida y en riesgo por la falta de cumplimiento con las entidades de control. Todo aquello por falta de estructuración, responsables control y formalidad.

- El análisis permitió conocer el escenario actual y proponer la estructura organizacional ajustada a la magnitud del negocio para poder generar eficiencia a la Compañía de Transporte Escolar y Turismo UNIPRO C.A.

Esta estructura organizacional funcional propone definir 4 departamentos esenciales para la operación: el Financiero, de Recursos Humanos, Comercial y Operaciones. Cada departamento con su estructura operacional y dentro de ellas cada colaborador con sus funciones específicas de acuerdo al giro del negocio.

- El cambio organizacional propuesto para la compañía se refleja en una cifra de USD \$ 2`719,022.89 que es la creación de valor para los accionistas en los próximos 4 años de operación por lo cual es conveniente el referido cambio.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- El primer paso para el fortalecimiento de la gestión administrativa de la Compañía de Transporte Escolar y Turismo UNIPRO C.A. es un cambio general en la concepción del manejo administrativo, migrar de lo empírico a lo técnico mediante la adopción de la estructura organizacional propuesta.
- Adoptar la estructura organizacional propuesta de 4 departamentos: Financiero, de Recursos Humanos, Comercial y Operaciones con 38 posiciones que estarían a cargo de la operación de la compañía UNIPRO C.A. con sus respectivos niveles jerárquicos, funciones y responsabilidades.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Frederick Taylor – Administration Scientific, The Principles of Scientific Management, Frederick, Kessinger Publishing, 2004
- Estudios de Investigación, Fundación MAPFRE, Estudio del transporte escolar en las ciudades de Bogotá D.C. y Medellín 2013
- Decreto 174 de 2001, Reglamento al Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, Colombia
- Carlos A. Moncada, Modelo de estructura empresarial para el transporte público colectivo, Univesitas Psychologica ISSN: 1657-9267 Pontificia Universidad Javeriana Colombia
- Araque Jaramillo Wilson Enrique, Perfil del emprendedor ecuatoriano, Corporación Editora Nacional, 2009
- Wilson Araque Jaramillo, Las Pyme y su situación actual, Cuaderno de trabajo N.- 1
- Diccionario de Administración y Finanzas, Océano Centrum
- Diccionario de Economía y Negocios, Arthur Andersen
- Frederick Taylor, Los Principios de la Administración Científica
- Peter F. Drucker, La Gerencia en la Sociedad Futura
- Harold Koontz y Cyril O'Donnell, Curso de Administración Moderna, 1964
- Koontz: Administración, Una perspectiva global
- Empowerment, K. Blanchard / John P. Carlos / W. Alan Randolph, 1996
- Richard L. Daft, Teoría y diseño organizacional
- Gareth R. Jones, Teoría Organizacional
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito (Resolución 2013)
- Tesis, Rediseño Organizacional, Jenny Nieto
- Tesis, Diseño Organizacional para la compañía de Transporte de pasajeros en

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

Buses Intraprovincial Transcisa S.A., Jimena Nieto

- Tesis, La Estructura Organizacional y su incidencia en los niveles de producción de la Compañía Ecuatoriana del té, Lenin Castro
- Tesis, Diseño Organizacional y Administrativo para la empresa PUINSA en la ciudad de Loja, Valeria Castro
- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)
- LOTTTSV, Ley Orgánica de Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial
- RESOLUCION N.- 008-DIR-2011-ANT
- RESOLUCION N.- 112-DIR-2014-ANT
- RESOLUCION N.- 005-DIR-2012-ANT
- REGLAMENTO TECNICO ECUATORIANO RTE INEN-041-2013
- ACUERDO MINEDUC-ME-2014-00019-A
- Ordenanza Metropolitana N.- 0279
- Escritura N.- 2014-17-01-09-P8274, Aumento del Capital Social y Reforma Integral del Estatuto Social de la Compañía de Transportes Turismo Escolar UNIPRO C.A.
- Revista Ekos / Negocios, Enero 2015
- Anuario Fenatei, “Quiénes somos” 2014
- Informativo N.- 051 Fenatei
- EPMMOP Boletín de Prensa 28 de Julio 2012
- Periódico la Hora, 26/04/2012, Sección Ciudad

#### **WEBGRAFIA**

- <http://gestion.pe/economia/opecu-alerta-que-cuatro-cinco-movilidades-escolares-son-informales-2124790>

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A., AÑO 2014.”

- <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>
- <http://marielgestadmonhond11.blogspot.com/>
- <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>
- [www.emprendices.co](http://www.emprendices.co), Calidad Total, origen, evolución y conceptos,
- <http://www.gerencie.com/downsizing.html>
- <http://managersmagazine.com/index.php/2011/10/resizing-rightsizing-y-downsizing-en-las-organizaciones/>

## **8. EVALUACION**