



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

EL SISTEMA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL COMO  
MECANISMO DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES DE LA  
EMPRESA DAVAREV CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA,  
PERÍODO 2016

**TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERO COMERCIAL**

**AUTOR:** RONAL ISRAEL MOYA VINUEZA

**TUTOR:** ECO. EDUARDO DÁVALOS

**RIOBAMBA – ECUADOR**

2017

## Informe del Tutor

En mi calidad de tutor, y luego de haber revisado el desarrollo de la Investigación elaborada por Ronal Israel Moya Vinueza, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el Tribunal designado.

Riobamba; 07 de Noviembre de 2017

  
.....  
Eco. Eduardo Dávalos Mayorga

**TUTOR**


## Hoja de Calificación del Tribunal


CALIFICACION DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO:


Nombres y Firmas del Presidente y miembros del Tribunal:

\_\_\_\_\_  
Eco. Eduardo Dávalos  
Mayorga  
Tutor

  
\_\_\_\_\_  
(Firma) 10

  
\_\_\_\_\_  
PhD. Alexander  
Vinueza  
Miembro 1

  
\_\_\_\_\_  
(Firma)

  
\_\_\_\_\_  
PhD. Wilson Saltos  
Miembro 2

  
\_\_\_\_\_  
(Firma)

NOTA: 10 (SOBRE 10)

## **Página de Derechos de Autor**

Yo, Ronal Israel Moya Vinueza, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y, los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Ronal Israel Moya Vinueza

020157932-3

## **Dedicatoria**

A Dios, por las bendiciones recibidas, por otorgarme salud y permitirme vivir esta hermosa etapa.

A mis padres y hermanas, por brindarme su apoyo incondicional en todo momento de mi formación, por el tiempo dedicado y su infinito amor.

Dedico este logro a ustedes, mi familia por ser el motor de mi vida.

## **Agradecimiento**

Culminar esta etapa no hubiera sido posible sin la bendición de Dios, y el respaldo fundamental de mis padres, por siempre dejarme soñar en aquello que hoy es una realidad.

Agradezco a todas las personas que me acompañaron durante mi formación, y en especial, al Economista Eduardo Dávalos M. por sus conocimientos compartidos en clase y a su valioso aporte para la realización de este trabajo.

## Índice General

<b>Código</b>	<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
	Informe del Tutor .....	ii
	Página de Derechos de Autor .....	iv
	Dedicatoria .....	v
	Agradecimiento .....	vi
	Índice General .....	vii
	Índice de Figuras .....	viii
	Índice de Tablas .....	viii
	Índice de Gráficos .....	ix
	Índice de Anexos .....	x
	Resumen .....	xi
	Abstract .....	xii
1.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.	Problema.....	2
1.2.	Justificación.....	3
2.	OBJETIVOS.....	4
2.1.	General .....	4
2.2.	Específicos .....	4
3.	ESTADO DEL ARTE.....	5
3.1.	Antecedentes Investigativos .....	5
3.2.	Fundamentación Teórica .....	6
3.3.	Gestión Organizacional .....	6
3.3.1.	Gestión Estratégica.....	7
3.3.2.	Diagnóstico Situacional de la empresa DAVAREV CÍA. LTDA. ....	8
3.3.3.	Direccionamiento Estratégico de la empresa DAVAREV CÍA. LTDA. ....	9
3.3.3.1.	Análisis Estratégico .....	9
3.3.3.2.	Definición de Metas .....	11
4.	METODOLOGÍA .....	13
4.1.	Método .....	13
4.2.	Tipo de Investigación .....	13

4.3.	Diseño de la Investigación .....	13
4.4.	Población y Muestra.....	14
4.4.1.	Población.....	14
4.4.2.	Muestra.....	15
4.5.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	15
4.5.1.	Técnicas.....	15
4.5.2.	Instrumentos .....	16
5.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	17
5.1.	Propuesta de Modelo de Gestión Organizacional .....	18
5.1.1.	Introducción .....	18
5.1.2.	Objetivos .....	19
5.1.3.	Desarrollo .....	20
5.1.3.1.	Estructura Organizacional Propuesta .....	20
5.1.3.2.	Direccionamiento Estratégico .....	21
5.1.3.3.	El Factor Humano .....	31
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	40
6.1.	Conclusiones .....	40
6.2.	Recomendaciones.....	40
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	41
8.	ANEXOS.....	42

### **Índice de Figuras**

Figura 1: Pasos del diagnóstico empresarial.....	6
Figura 2: Estructura Organizacional .....	21

### **Índice de Tablas**

Tabla i: Análisis FODA DAVAREV CÍA. LTDA. ....	8
Tabla ii: Matriz de Análisis Estratégico .....	10
Tabla iii: Matriz de relación metas-estrategias .....	12
Tabla iv: Distribución del personal en las áreas de negocio de la empresa.....	14



Tabla v: Direccionamiento Estratégico.....	28
Tabla vi: Estrategias y su evaluación.....	29
Tabla vii: Cuadro Orgánico de Cargos .....	31
Tabla viii: Resultados, pregunta 1 – Atención al cliente .....	47
Tabla ix: Resultados, pregunta 2 – Uso de la competencia, Servicios Trans Vip .....	51
Tabla x: Resultados, pregunta 3 – Uso de la competencia, Renta Car .....	52
Tabla xi: Resultados, pregunta 4 – Características positivas.....	53
Tabla xii: Resultados, pregunta 5 – Características negativas.....	54
Tabla xiii: Resultados, pregunta 6 – Inconvenientes Área Administrativa .....	55
Tabla xiv: Resultados, pregunta 7 – Otros servicios .....	56
Tabla xv: Resultados – Fortalezas, Posicionamiento.....	59
Tabla xvi: Resultados – Fortalezas, Calidad del Servicio .....	60
Tabla xvii: Resultados - Debilidades, Problemas internos .....	63
Tabla xviii: Resultados – Oportunidades, Crecimiento del mercado .....	64
Tabla xix: Resultados – Oportunidades, Satisfacción del cliente.....	65
Tabla xx: Resultados – Oportunidades, Tecnologías y Marco Legal .....	66
Tabla xxi: Resultados – Amenazas, Alternativas modernas de servicio .....	69

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Resultados, pregunta 1 – Atención al cliente .....	47
Gráfico 2: Resultados, pregunta 1 – Procesos Administrativos.....	48
Gráfico 3: Resultados, pregunta 1 – Servicio Renta Car .....	49
Gráfico 4: Resultados, pregunta 1 – Servicio Trans Vip .....	49
Gráfico 5: Resultados, pregunta 1 – Servicios Post Venta .....	50
Gráfico 6: Resultados, pregunta 2 – Uso de la competencia, .....	51
Gráfico 7: Resultados, pregunta 3 – Uso de la competencia, Renta Car .....	52
Gráfico 8: Resultados, pregunta 4 – Características positivas.....	53
Gráfico 9: Resultados, pregunta 5 – Características negativas.....	54
Gráfico 10: Resultados, pregunta 6 – Inconvenientes Área.....	55
Gráfico 11: Resultados, pregunta 7 – Otros servicios .....	56
Gráfico 12: Resultados – Fortalezas, Posicionamiento .....	59

Gráfico 13: Resultados – Fortalezas, Calidad del Servicio .....	60
Gráfico 14: Resultados - Debilidades, Problemas internos .....	63
Gráfico 15: Resultados – Oportunidades, Crecimiento del mercado.....	64
Gráfico 16: Resultados – Oportunidades, Satisfacción del cliente.....	65
Gráfico 17: Resultados – Oportunidades, Tecnologías y Marco Legal .....	67
Gráfico 18: Resultados – Amenazas, Alternativas modernas de servicio .....	69

### **Índice de Anexos**

Anexo I: Cuestionario de Encuesta de Investigación .....	42
Anexo II: Guía de Entrevista de Investigación .....	44
Anexo III: Resultados de Encuesta de Investigación.....	47
Anexo II: Resultados de las Entrevistas de Investigación .....	58
Anexo III: Matriz de Consistencia.....	71

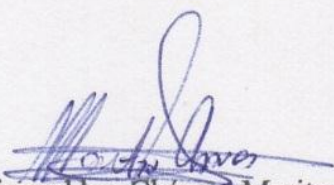
## Resumen

La presente investigación titulada “EL SISTEMA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL COMO MECANISMO DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES DE LA EMPRESA DAVAREV CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2016” tuvo como principal objetivo el diseño de un sistema de gestión organizacional que mejore las actividades comerciales de la empresa citada. Para el efecto, se aplicaron como técnicas de recolección de datos: encuestas a los clientes, entrevistas a los empleados, y la revisión de la información documental relacionada al ámbito de gestión (misión, visión, manuales y organigrama). Mediante la aplicación de estos procesos investigativos pudo evidenciarse, entre otros aspectos, que la empresa carecía de una estructura organizacional definida formalmente; el servicio prestado es, en general, satisfactorio para la mayoría de clientes, pero existen problemas de índole administrativo relacionados a logística y gestión de itinerarios que deben ser mejorados; las unidades de transporte son pequeñas, lo cual afecta al confort de los clientes así como a la disponibilidad de asientos; existe una importante demanda de servicio que no puede ser satisfecha, por las características y cantidad de vehículos. Finalmente, se propuso un modelo de gestión dentro del cual se ha planteado la estructura organizacional de la empresa, su direccionamiento estratégico, así como la descripción del manual orgánico y de funciones. En el direccionamiento estratégico se han planteado metas, estrategias e indicadores, cuya aplicación le permitirá al nivel táctico del negocio evaluar su cumplimiento de manera paulatina, y mejorar así los procesos de toma de decisiones.

**Palabras Clave:** <SISTEMA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL>, <COMERCIAL>, <RIOBAMBA>, <DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO>

## Abstract

The present research titled "THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT SYSTEM AS A MECHANISM OF THE COMMERCIAL ACTIVITIES OF THE DAVAREC ENTERPRISE CIA. LTDA. RIOBAMBA CITY, PERIOD 2016" had as main objective the design of an organizational management system that improves the commercial activities of the company. For this purpose, it applied as collection techniques: customer surveys, interviews with employees and review of documentary information related to the scope of management (mission, vision, manuals and organizational chart). The application of these investigative processes revealed, among other aspects, that the company lacked a defined organizational structure formally, the service provided is generally satisfactory for most clients, but there are administrative problems related to logistic and management of itineraries that must be improved; the transport units are small, which affects the comfort of customers as well as the availability of seats, exist an important service demand that it cannot be satisfied, due to the characteristics and quantity of vehicles. Finally, a management model was proposed in which had established the organizational structure of the company, its strategic direction, and the description of the organic manual and functions were considered. In the strategic direction, goals, strategies and indicators have been proposed, which application will allow the tactical level of the business to evaluate its compliance in a gradual way, and improve the decision-making processes.



Reviewed by: Chávez, Maritza

Language Center Teacher



*Handwritten signature*

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son entidades dirigidas por metas, las cuales están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas (Daft, 2011, pág. 11). La gestión de las organizaciones (o gestión organizacional) establece mejoras en las actividades empresariales, y está relacionada directamente al diseño, estructura e implementación de procesos y estrategias que permitan mejorar los resultados operativos y económicos de una compañía.

Cuando las organizaciones modifican sus estrategias, se ven obligadas también a redefinir sus métodos o sistemas de trabajo, su estructura jerárquica, los mecanismos de coordinación, así como sus sistemas de planificación, control y toma de decisiones. Si estos cambios profundos a las estructuras y funciones administrativas no son analizados, diseñados y aplicados efectivamente, el cambio estratégico no genera el impacto esperado. Los cambios estratégicos afectan directamente a los sistemas de gestión organizacional, así como el diseño de un sistema de gestión organizacional debe incluir aspectos de planificación estratégica y control, y la definición de lineamientos administrativos funcionales y estructurales, para asegurar su efectividad.

El área o departamento comercial es el “corazón” de una empresa; de su funcionamiento dependen las finanzas del negocio y sus perspectivas de crecimiento. La gestión de las actividades comerciales juega un papel trascendental en la toma de decisiones a nivel directivo, siendo así que la gestión estratégica organizacional debe ponderar dentro de cada perspectiva de análisis, sea esta financiera, clientes, procesos internos o capacitación, objetivos relacionados directa o indirectamente al proceso comercial.

El desarrollo de un sistema de gestión organizacional debe basarse en un análisis situacional de la organización, el cual permita proponer estrategias y cambios a nivel estructural y funcional. Dichos cambios deben apoyar la consecución de los objetivos empresariales y la solución a problemas administrativos o financieros que la estén afectando, sea desde adentro o desde el entorno exterior de la organización. Su enfoque a las actividades comerciales supone la generación de ventajas competitivas, un mayor y mejor posicionamiento de mercado, así como una mejor valoración de sus indicadores de gestión.

Davarev Cía. Ltda., es una empresa riobambeña dedicada al alquiler de vehículos, la cual presenta actualmente problemas en el área comercial. Esto puede originarse por la carencia de una estructura organizacional que defina y apoye los procesos y funciones del personal. Se han identificado además problemas relacionados a la atención al cliente, mismos que están afectando negativamente a la imagen corporativa de la empresa.

### **1.1. Problema**

Las organizaciones están compuestas por sistemas de actividades diseñadas y planificadas para el cumplimiento de sus objetivos financieros y/o sociales. La gestión de las organizaciones comprende el proceso administrativo orientado a los objetivos y fundamentado en la realidad empresarial, con la finalidad de alcanzar metas planteadas para la empresa. La implementación de sistemas de gestión organizacional limita la incertidumbre que se pueda presentar para la consecución de actividades, disminuyendo riesgos en la operación e incrementando las posibilidades de éxito.

Davarev Cía. Ltda., es una empresa Riobambeña dedicada al alquiler de vehículos, la cual inició sus actividades el mes de octubre del 2014. La empresa apoya su gestión en la experiencia generada en los últimos diez años por MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA., cuyo giro de negocio es el transporte interprovincial de pasajeros.

La empresa requiere construir su propia experticia en función de la gran acogida que mantiene en el mercado. Sin embargo, hoy en día la misma presenta varios limitantes para expansión como son: estructura organizacional no definida y limitada al funcionamiento de la compañía MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA.; el talento humano no cuenta con un manual de funciones o estructura definida para su operación; se evidencia inexistencia de procedimientos de gestión que respondan a una planificación clara y definida para la optimización de recursos y la orientación a la satisfacción del cliente; finalmente, la satisfacción del cliente y post venta no está siendo tomada en cuenta.

Ante esta situación se plantea elaborar una propuesta de gestión organizacional para la empresa Davarev Cía. Ltda., el cual responda a sus necesidades actuales y permita definir objetivos a nivel gerencial.

## **1.2. Justificación**

El diseño de un sistema optimizará la gestión organizacional de la empresa Davarev Cía. Ltda. Para lograr este propósito es necesario definir estrategias orientadas a solucionar los problemas identificados en la empresa, así como fortalecer los cuatro ejes fundamentales del negocio: procesos internos, finanzas, clientes y conocimiento, desde la perspectiva de las actividades comerciales.

El desarrollo del trabajo de investigación es factible por cuanto no se ha realizado estudios de las mismas características en Davarev Cía. Ltda., además ayudará a la compañía a definir una estructura organizacional acorde a la situación actual, proponer un manual de funciones que permita al talento humano organizarse eficientemente, identificar claramente los procedimientos de gestión de acuerdo a la planificación para la optimización de recursos, dar seguimiento a la satisfacción del cliente y post venta, para mejorar oportunamente, los resultados del proyecto de investigación son de suma importancia, por lo cual se facilitará la información necesaria para su realización.

La presente propuesta servirá de gran aporte a la empresa Davarev Cía. Ltda., sus colaboradores y directivos, ya que proporciona los lineamientos de un sistema de gestión organizacional. La propuesta metodológica, así como los resultados generales de la investigación, podrán ser utilizados por los alumnos de la UNACH para futuras investigaciones.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. General**

Diseñar un Sistema de Gestión Organizacional que mejore las actividades comerciales de la empresa DAVAREV CÍA. LTDA. (DCL), de la ciudad de Riobamba, período 2016.

### **2.2. Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la estructura organizativa de la empresa (DCL), mediante la aplicación de un análisis FODA.
- Generar un modelo de gestión organizacional que oriente a la empresa (DCL) a la efectiva realización de sus estrategias comerciales.
- Definir estrategias comerciales que mejoren el posicionamiento de los productos y servicios de la empresa (DCL), mediante el establecimiento de metas acorde a su realidad organizacional.



### **3. ESTADO DEL ARTE**

#### **3.1. Antecedentes Investigativos**

El trabajo de investigación realizado por Machado & Aguirre (2012) titulado “Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa Equinorte S.A., orientado al mejoramiento continuo del Sistema Comercial”, se planteó con el objetivo de diseñar de un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa EQUINORTE S.A, mediante el levantamiento, definición y categorización de los procesos del Sistema Comercial y la determinación del mercado objetivo, a fin de elevar sus niveles de eficiencia, eficacia y productividad. Inicialmente el autor realiza un diagnóstico situacional mediante el análisis FODA de la institución, luego establece su direccionamiento estratégico, y finalmente establece los instrumentos del Modelo de Gestión por procesos, en base a procesos de normalización y creación de indicadores de gestión.

Por otra parte, el proyecto de investigación “Gestión Organizacional para mejorar el desempeño laboral en la ferretería Colombatti de la Ciudad de Babahoyo”, desarrollado por Campoverde (2016), se planteó con la finalidad de diseñar un plan de gestión organizacional que mejore el desempeño laboral de la empresa en análisis. Dentro de su ejecución se realizó un análisis y descripción de cargos por áreas, se diseñaron procesos de reclutamiento y selección, y finalmente se elaboró una propuesta de evaluación de desempeño de cada uno de los cargos. Cabe destacar que este estudio utilizó como marco referencial la investigación de Pizarro, S. (2013), titulada “Modelo de Gestión de Cambio Organizacional para Procesos de Estandarización de Nuevas Prácticas en Empresas Mineras”.

Finalmente, el Proyecto de "Gestión Organizacional para optimizar los servicios de Almacén Agropecuario El Surco", elaborado por Cabrera & Iñiguez (2011), tuvo como propósito realizar un análisis de la situación administrativa de la empresa en análisis, a fin de brindar un aporte a la gestión organizacional administrativa y financiera del mismo, con un enfoque al mejoramiento de la rentabilidad y calidad en el servicio. La propuesta se basó en el empleo de técnicas investigativas y el análisis de las fortalezas y oportunidades de la organización, para su potenciación mediante la aplicación de

principios y estrategias administrativas tales como: planificación, organización, dirección, control, monitoreo, liderazgo, motivación y marketing.

### 3.2. Fundamentación Teórica

### 3.3. Gestión Organizacional

La gestión institucional u organizacional puede definirse como “un proceso de organización del trabajo humano para conseguir objetivos y metas (...) se relaciona con la voluntad de modificar, necesidad de decidir y posibilidad de regular (...) en función del medio ambiente.” (Romo Morales & Márquez de León, 2014, pág. 270). La mayoría de empresas carecen de una gestión organizacional adecuada, lo cual se convierte en un limitante de su crecimiento.

El diagnóstico empresarial es "un proceso que permite establecer los puntos fuertes y débiles, las fuerzas restrictivas, la dinámica del cambio, el sistema operacional y la salud de una organización" (Prieto Herrera, 2011, pág. 22). Para su desarrollo, deben contemplarse básicamente 5 pasos o etapas: preparación, análisis, definición de situación problemática, elaboración del plan de acción e informe del diagnóstico. Como puede observarse en el gráfico 1, el proceso es cíclico, manteniendo una relación lineal entre el fin de una etapa y el comienzo de otra. Dicho proceso está afectado innegablemente por el entorno de la empresa.

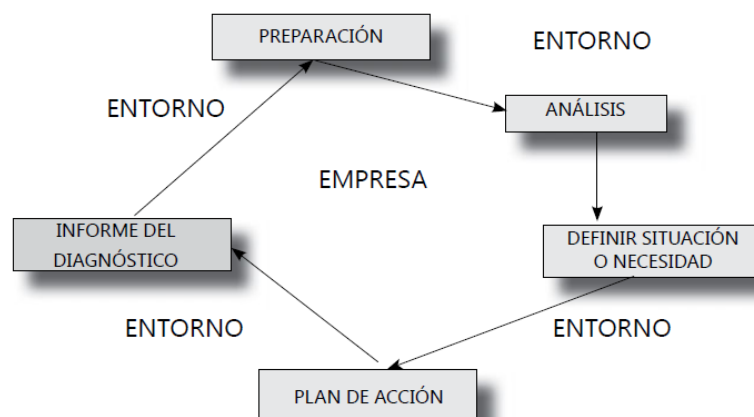


Ilustración No.9. Los pasos del diagnóstico empresarial

Figura 1. Pasos del diagnóstico empresarial

Fuente: (Prieto Herrera, 2011, pág. 24)

El diagnóstico debe ser un examen analítico del pasado y presente de la empresa, dentro del cual se analicen las potencialidades de ésta en relación con su visión, misión, objetivos y el uso de los recursos. El resultado debe ser socializado con los directivos y empleados de la organización a fin de establecer un compromiso en todos los niveles organizativos, para la ejecución de los planes de acción desarrollados.

Dentro del plan de acción pueden incluirse varias herramientas de mejoramiento organizacional, entre las cuales puede constar la planificación de estrategias o el replanteamiento de los procesos de gestión organizacional existente.

### **3.3.1. Gestión Estratégica**

La estrategia, en el ámbito de las organizaciones, puede definirse como “(...) la encargada de dar respuesta a las preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿qué debería ser nuestro negocio? (...) es el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y rumbo de una organización.” (Prieto Herrera, 2011, págs. 17,19). Es un proceso proyectado y orgánico, orientado al sostenimiento de una organización en su conjunto y en su relación con el entorno en el que se desenvuelve, para lo cual integra recursos y voluntades a través de procesos efectivos (Vilariño Corella, 2013, pág. 36). La estrategia orienta a las empresas a los objetivos de manera planificada y verificable en el tiempo, considerando para ello un análisis de los todos procesos vigentes y de los recursos disponibles.

El diseño formal de una estrategia empresarial debe surgir a partir del análisis técnico de todas las áreas del negocio, a fin de que no se convierta en una técnica aislada. Su elaboración debe dotar de efectividad al proceso de toma de decisiones, alcanzando mayor connotación como elemento esencial en el proceso administrativo de la alta dirección (Vilariño Corella, 2013, pág. 35). Las áreas del negocio no deben ser analizadas e intervenidas como procesos totalmente aislados, pues de la existencia de conexiones entre ellas sustenta su existencia e importancia en la organización. Es así que la gestión estratégica de una organización se proyecta como un proceso ensamblador de alto impacto, en el cual todos los procesos del negocio se relacionan y coexisten para mejorar la competitividad de la empresa en el mercado.

La gestión estratégica entonces “consiste en desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias” (Romo Morales & Márquez de León, 2014, pág. 271).

### 3.3.2. Diagnóstico Situacional de la empresa DAVAREV CÍA. LTDA.

En base a un proceso investigativo llevado a cabo con los clientes y empleados de Davarev Cía. Ltda., cuyos resultados se describen en los Anexos I y II del presente documento, se ha elaborado el siguiente análisis FODA.

Tabla I

*Análisis FODA DAVAREV CÍA. LTDA.*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder en el mercado local, con más de 10 años de experiencia.</li> <li>• Reconocimiento de los clientes, debido a la puntualidad y seguridad.</li> <li>• Las políticas internas de servicio se enfocan a la satisfacción del cliente.</li> <li>• Cumplimiento de las normas y /o regulaciones legales</li> <li>• Inversión de sus propietarios en el mejoramiento continuo de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al ser flexibles y comprensibles con un cliente, en ocasiones, puede afectarse la calidad del servicio que perciben otros clientes. Esto se produce cuando los clientes no están listos a la hora acordada para ser recogidos, lo cual afecta el itinerario global del chofer y de los otros pasajeros del vehículo.</li> <li>• La demanda de servicio, en ocasiones, no puede ser satisfecha, y se direccionan hacia la competencia, debiéndose a varias razones:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Escasez de unidades, unidades pequeñas (incómodas) o la no disponibilidad de turnos o asientos.</li> <li>○ Organización ineficiente por parte de las secretarías de la empresa o la falta de comunicación con los clientes, a los cuales no se les explican ciertos parámetros o políticas de servicio (tiempo de antelación para ser recogidos, por ejemplo). Ciertos días existe tal demanda, que no se pueden atender todas las solicitudes de llamada.</li> </ul> </li> <li>• Las relaciones humanas, en ocasiones, no se llevan efectivamente entre el chofer y los clientes, debido a la falta de cordialidad. Esto se</li> </ul>

---

debe a problemas personales o características propias de los choferes o de los clientes.

---

#### **OPORTUNIDADES**

- Actualmente, es un mercado en potencial crecimiento.
- Utilización de la informática y el internet para mejorar el marketing y la gestión de la información del negocio.
- La demanda, por parte de los clientes, de servicios de tours y viajes corporativos.

#### **AMENAZAS**

- La competencia tiene menores precios y más frecuencias, además de trabajar con unidades de transporte más amplias (no legalizadas)
  - Los choferes de la competencia suelen viajar a velocidades por sobre el límite permitido en las leyes de tránsito, lo cual es del agrado de algunos clientes.
  - Plataformas informáticas orientadas a la seguridad del pasajero, empleadas por empresas aliadas al sector público ('Yelou').
- 

Fuente: Diagnóstico Situacional DAVAREV CÍA. LTDA.

### **3.3.3. Direccionamiento Estratégico de la empresa DAVAREV CÍA. LTDA.**

#### **3.3.3.1. Análisis Estratégico**

Considerando el análisis FODA del punto anterior, se procedió a desarrollar la correspondiente Matriz de Análisis Estratégico. En dicha matriz se plasman las estrategias que permitirán mejorar los procesos comerciales de la empresa DAVAREV CÍA. LTDA, considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas.

Como puede observarse en la tabla 2, se establecieron 11 estrategias comerciales basadas en el análisis situacional FODA de la empresa. Varias de estas estrategias se relacionan al mismo tema o ámbito, razón por la cual debieron ser analizadas, depuradas y codificadas. El resultado de dicho proceso se resume a continuación:

**E.01:** Emplear la red social Facebook en el posicionamiento de la identidad corporativa de la empresa (F2O2).

**E.02:** Emplear un sistema web (accesible en dispositivos móviles) para la gestión de reservas y encomiendas, el cual sea accesible a los clientes bajo un perfil de usuario (F1O2).

Tabla II

*Matriz de Análisis Estratégico*

		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		<p><b>O1:</b> Mercado en potencial crecimiento.</p> <p><b>O2:</b> Utilización de la informática y el internet para mejorar el marketing y la gestión de la información del negocio.</p> <p><b>O3:</b> La demanda de servicios de tours y viajes corporativos.</p>	<p><b>A1:</b> La competencia tiene menores precios y más frecuencias, así como unidades de transporte más amplias (no legalizadas)</p> <p><b>A2:</b> Los choferes de la competencia exceden los límites de velocidad, lo cual agrada a algunos clientes.</p> <p><b>A3:</b> Software orientado a la seguridad del pasajero, empleado por empresas aliadas al sector público.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	
<p><b>F1:</b> Líder en el mercado local, con más de 10 años de experiencia.</p> <p><b>F2:</b> Reconocimiento de los clientes, debido a la puntualidad y seguridad.</p> <p><b>F3:</b> Las políticas internas de servicio se enfocan a la satisfacción del cliente.</p> <p><b>F4:</b> Cumplimiento de las normas y /o regulaciones legales</p> <p><b>F5:</b> Inversión de sus propietarios en el mejoramiento continuo de la empresa.</p>	<p><b>F2O2:</b> Emplear las redes sociales para mejorar el posicionamiento de la identidad corporativa de la empresa.</p> <p><b>F1O3:</b> Diseñar y promocionar paquetes de transportación para empresas o instituciones.</p> <p><b>F1O2:</b> Emplear aplicaciones móviles y web, para mejorar el servicio al cliente y la gestión de información.</p> <p><b>F3O1:</b> Evaluar periódicamente la satisfacción del cliente, así como el comportamiento del mercado, a fin de adaptar el negocio a su constante evolución.</p>	<p><b>F2A2:</b> Capacitar a los conductores en la comunicación eficientemente de las políticas de seguridad de la empresa a los clientes.</p> <p><b>F1F5A1:</b> Incluir servicios de comunicación y/o entretenimiento, como valor agregado a los servicios prestados al cliente, para mejorar la fidelización de los clientes.</p>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>	
<p><b>D1:</b> Al ser flexibles y comprensibles con un cliente, en ocasiones, puede afectarse la calidad del servicio que perciben otros clientes.</p> <p><b>D2:</b> La demanda de servicio, en ocasiones, no puede ser satisfecha, y se direccionan hacia la competencia</p> <p><b>D3:</b> Las relaciones humanas, en ocasiones, no se llevan efectivamente entre el chofer y los clientes.</p>	<p><b>D2O1:</b> Capacitar al personal encargado de la atención al cliente, a fin de mejorar sus capacidades de comunicación con los clientes.</p> <p><b>D2O3:</b> Adquirir vehículos de transportación (más amplios) para satisfacer la excesiva demanda, incrementando el servicio de viajes vip al sector corporativo (público o privado) para los días de menor demanda.</p> <p><b>D3O1:</b> Capacitar a los conductores en el área de relaciones humanas, a fin de mejorar su capacidad de comunicación y control de situaciones problema.</p>	<p><b>D2A1:</b> Capacitar a los conductores en la comunicación eficientemente de la legalidad de los procesos corporativos a los clientes, así como los horarios o frecuencias manejadas.</p> <p><b>D1A2:</b> Capacitar a los conductores en la comunicación eficientemente de las políticas de puntualidad y seguridad de la empresa a los clientes.</p>	

Fuente: Diagnóstico Situacional DAVAREV CÍA. LTDA.

**E.03:** Evaluar periódicamente el comportamiento del mercado (1 vez al año) y la satisfacción del cliente, para la adaptación del negocio a su constante evolución (F3O1).

**E.04:** Diseñar y promocionar paquetes de transportación para empresas o instituciones, a fin de sostener la adquisición de nuevos vehículos (más amplios) a ser empleados, los fines de semana, para satisfacer la excesiva demanda de servicio (F1O3, D2O3).

**E.05:** Capacitar a los conductores en las áreas de relaciones humanas y atención al cliente, para la comunicación eficientemente de las políticas de la empresa y la efectiva solución de problemas o controversias (F2A2, D2A1, D1A2, D3O1).

**E.06:** Incluir servicios de comunicación (internet) y/o entretenimiento (radio o televisión), como valor agregado a los servicios prestados al cliente, a fin de mejorar su fidelización (F1F5A1).

**E.07:** Capacitar al personal encargado de la atención al cliente, en el área administrativa del negocio, a fin de mejorar sus capacidades de comunicación con los clientes (D2O1).

### **3.3.3.2. Definición de Metas**

Luego de identificado el direccionamiento estratégico de la empresa, se procedió a establecer la metas organizacionales relacionadas a dicho direccionamiento. Para el efecto, se ha planteado una matriz de relación metas – estrategias (ver Tabla 3), la cual se empleó como insumo principal de la propuesta investigativa.

La columna fórmula describe la información y las operaciones aritméticas necesarias para cuantificar el indicador, y así, establecer si la meta se ha cumplido o no en el tiempo máximo de evaluación (temporalidad). Para el efecto se aplicarán encuestas o entrevistas; los procesos se describen en el apartado 5.1.3.2. del presente documento.

Tabla III

Matriz de relación metas-estrategias

META	INDICADOR		TEMPORALIDAD	ESTRATEGIAS
	Definición	Fórmula		
<b>Mejorar el posicionamiento de la identidad corporativa</b>	% de personas que asocian el logotipo a la empresa	$PMC = (\text{número de personas que relacionan el logotipo con la empresa} / \text{total personas entrevistadas}) * 100$	1 año	E.01
<b>Mejorar la calidad en la atención al cliente</b>	% de clientes que evalúan favorablemente la atención al cliente	$CAC = (\text{número de clientes que evalúan favorablemente la atención al cliente} / \text{total personas entrevistadas}) * 100$	1 año	E.02 E.03 (parcial) E.05 E.07
<b>Mantener el posicionamiento de la empresa como líder del mercado</b>	% de mercado que prefiere los servicios de la empresa respecto a la competencia	$PEL = (\text{número de personas que expresan su preferencia por DAVAREV} / \text{total de personas entrevistadas}) * 100$	1 año	E.03 (parcial) E.06
<b>Ampliar el mercado objetivo al transporte corporativo o empresarial</b>	Número de empresas que contratan los servicios de transportación	$TCE = \text{Número de empresas que contratan los servicios de transportación}$	2 años	E.04
<b>Reducir la tasa de demanda insatisfecha.</b>	% de personas a los cuales no se les puede dar el servicio por temas de itinerarios	$TDI = (\text{número de personas que no se les puede dar el servicio por itinerarios} / \text{total de personas que solicitan el servicio}) * 100$	3 años	E.04

Fuente: Diagnóstico Situacional DAVAREV CÍA. LTDA.



## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. Método

**Método analítico-sintético:** Este método combina dos métodos científicos; por una parte el método analítico parte de la división de un todo en muchas partes para estudiarlas por separado, mientras que el método sintético reúne un conjunto de conceptos para formular una solución global. Por lo tanto, se aplicó este método considerando que inicialmente debieron analizarse, por separado, las características administrativas de la empresa, para luego reunir los diferentes conceptos de gestión organizacional con estos resultados, para formular una solución al problema planteado, así como las conclusiones y recomendaciones del proceso investigativo.

### 4.2. Tipo de Investigación

**De campo:** El investigador debió acudir a las instalaciones de la Institución, donde se suscitan los fenómenos a investigar, para obtener la información necesaria.

**Histórica:** Se basó en la revisión de los procesos administrativos realizados en el área comercial de la empresa DAVAREV CÍA. LTDA.

**Descriptiva:** En el análisis de situación actual de la empresa DAVAREV CÍA. LTDA, se debieron describir los hechos, procesos y hallazgos obtenidos mediante la revisión de su información histórica. En el desarrollo de la propuesta de investigación también se debieron aplicar procesos descriptivos.

**Explicativa:** La investigación permitió explicar la relación de incidencia entre dos variables de investigación, basándose en procesos previos de comprobación de hipótesis.

### 4.3. Diseño de la Investigación

La presente investigación tiene un diseño no experimental debido a que el investigador buscó establecer la relación existente entre las variables de estudio; no se tiene un

control directo sobre las variables independientes, por lo cual es imposible manipularlas intencionalmente para propósitos experimentales.

La información se obtuvo de las fuentes primarias, es decir, de los hechos mismos de la realidad, utilizando para ello la entrevista, la encuesta y la observación directa. Requirió además la revisión documental para reforzar los conocimientos y establecer fundamentos para el análisis.

#### **4.4. Población y Muestra**

##### **4.4.1. Población**

**Población interna:** En la empresa DAVAREV CÍA. LTDA., laboran un total de 24 personas, los cuales forman parte de la población interna del presente estudio. Dicha población responde a la siguiente distribución, respecto a las áreas de negocio de la empresa:

Tabla IV

*Distribución del personal en las áreas de negocio de la empresa  
DAVAREV CÍA. LTDA.*

<b>ÁREAS DEL NEGOCIO</b>	<b>NÚMERO DE EMPLEADOS</b>
<b>Gerencia</b>	1
<b>Contadoras</b>	2
<b>Choferes</b>	21
<b>Total</b>	<b>24</b>

Fuente: Davarev CÍA. LTDA.

**Población externa:** Según la base de datos de la compañía, ésta maneja una cartera de clientes de 2930 personas, los cuales constituyen la población externa del presente estudio.

#### 4.4.2. Muestra

**Muestra interna:** Considerando que el tamaño de la población es pequeño no se empleó ninguna técnica de muestreo, debiéndose aplicar los procesos investigativos a todos los elementos poblacionales, es decir, que *no existe muestra*.

**Muestra externa:** Para la determinación de la muestra, se propone la aplicación de la fórmula de Canavos para poblaciones finitas (Canavos, 1988):

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Se aplicaron las siguientes consideraciones:

- Desviación estándar: 0,5
- Nivel de confianza: 95% correspondiente a 1,96
- Error muestral: 5% equivalente a 0,05

$$n = \frac{2930 * (0,5)^2 * (1,96)^2}{(2929) * (0,05)^2 + (0,5)^2 * (1,96)^2}$$

$$n = \frac{2813,97}{8,28}$$

$$n = 339,85 = 340$$

*La muestra de investigación para la población externa es de 340 clientes.*

En la selección de los elementos muestrales, se aplicó un muestreo aleatorio simple.

#### 4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

##### 4.5.1. Técnicas

*Entrevista:* Permite recopilar información de personas de manera directa, mediante la aplicación de un conjunto de preguntas pre-establecido. Una de sus ventajas principales, es la posibilidad de obtener información fuera del marco conversacional definido. Fue aplicado a los empleados de la empresa DAVAREV CÍA. LTDA.

*Encuesta:* Permite recopilar información de los encuestados mediante la aplicación de un conjunto de preguntas pre-establecido en un medio físico (papel). Fue aplicado a los clientes de la empresa DAVAREV CÍA. LTDA.

*Documental:* Se basa en la revisión de la documentación de la organización, a fin de encontrar cierta información requerida para su análisis. Fue aplicado en la empresa DAVAREV CÍA. LTDA, mediante la solicitud de información a sus empleados en el área administrativa.

#### **4.5.2. Instrumentos**

- Guía de Entrevista
- Cuestionario (encuesta)

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En base a la aplicación de encuestas y entrevistas, cuyos resultados detallados se encuentran los anexos I y II del presente documento, se identificaron una serie de necesidades insatisfechas por parte de los clientes, así como su percepción del servicio entregado por la empresa. A continuación se resumen los puntos más importantes, los cuales han sido utilizados para la elaboración de la propuesta del modelo de gestión:

En cuanto a los aspectos favorables de la empresa:

- La mayoría de los clientes de la empresa han dado una calificación positiva a todos los servicios de la empresa (renta car, trans vip, encomiendas).
- Respecto a las siguientes características del servicio: buenos precios, puntualidad, seguridad al viajar y comodidad al viajar; todas han sido valoradas positivamente, sobresaliendo en el grupo la puntualidad y los buenos precios.
- La mayoría de los entrevistados consideran que la empresa tiene un buen posicionamiento en el mercado, debido a su amplia experiencia (prestigio), honestidad, seriedad, puntualidad (responsabilidad) y buen servicio al cliente.

En cuanto a los aspectos negativos de la empresa:

- Uno de cada tres clientes de la empresa han tenido que acudir a la competencia por la falta de disponibilidad de turnos para viajar (escasez de unidades de trasportación).
- Se identificaron varios problemas de carácter administrativo, entre los cuales se destacan:
  - Cambios en el listado de personas a usar el transporte puerta a puerta, a último momento.
  - Las secretarías a veces no toman bien los datos, o no informan bien a los clientes sobre los procedimientos de la empresa (falta comunicación hacia los clientes).
  - Organización ineficiente, en la asignación diaria de turnos, vehículos y clientes.

- Las secretarías del área administrativa tienen demasiado trabajo, por lo cual no alcanzan a cubrir todas las actividades o procesos de su cargo. Existe necesidad de capacitación el área de atención al cliente, para todos los empleados, a fin de mejorar el trato con los clientes.
- El precio de la competencia es menor y ofrecen más horarios.
- Se identificaron varios problemas en el servicio entregado a los clientes, entre los cuales se destacan:
  - Demora en la recepción y entrega de encomiendas, especialmente en Quito.
  - Existen quejas por el tamaño de las unidades; se quejan de incomodidad
  - Existe una gran demanda hacia la empresa y los vehículos existentes a veces no abastecen los requerimientos, de manera que se debe negar el servicio a los clientes, direccionándolos así hacia la competencia.
  - Existen clientes que se han quejado de la atención recibida.
  - La competencia ha ingresado al mercado con vehículos grandes, sin legalizar, mientras que la empresa ha preferido legalizar el servicio con sus vehículos estándar. A muchos clientes les importa la comodidad, no la legalidad.

## **5.1. Propuesta de Modelo de Gestión Organizacional**

### **5.1.1. Introducción**

Davarev Cía. Ltda., es una empresa Riobambeña dedicada al alquiler de vehículos, la cual inició sus actividades el mes de octubre del 2014. La empresa apoya su gestión en la experiencia generada en los últimos diez años por MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA., cuyo giro de negocio es el transporte interprovincial de pasajeros.

Actualmente la empresa se mantiene como líder del mercado, con una alta aceptación de sus clientes debido a sus políticas de puntualidad y seguridad al viajar. Sin embargo, presenta varios limitantes para su crecimiento, entre los cuales se encuentran: una estructura organizacional no definida, la inexistencia de un manual de funciones o procedimientos, un ineficiente direccionamiento estratégico, entre otros.

A fin de solucionar esta problemática se elaboró la presente propuesta de modelo de gestión organizacional, la cual se basó en el diagnóstico situacional de la empresa y la determinación de un direccionamiento estratégico comercial. Se espera que su aplicación facilite la implementación de las estrategias comerciales y el alcance de las metas establecidas.

La presente propuesta se basa en los componentes del proceso administrativo; dicho proceso está relacionado a la planeación y organización de la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, y la dirección y control de sus actividades (Amador, 2003). Su importancia radica en que el proceso administrativo permite llevar adecuadamente las actividades de la empresa. Cada uno de sus componentes se describe a continuación (Anzola, 2002):

*Planificación:* (...) Función de administrar una sistemática toma de decisiones sobre las metas y las actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o la organización entera se propone.

*Organización:* Se refiere a la correcta estructura y utilización de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos previstos en la planificación.

*Dirección:* Capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para conseguir los objetivos de la empresa, lo cual implica el logro de objetivos con y por medio de personas

*Control:* Esta consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y planes ideados para su logro (p.110-120)

### **5.1.2. Objetivos**

- Definir una eficiente estructura organizacional.
- Mejorar la calidad de los procesos administrativos y de atención al cliente.
- Orientar a la empresa a la efectiva realización de sus estrategias comerciales.

### 5.1.3. Desarrollo

#### 5.1.3.1. Estructura Organizacional Propuesta

Considerando los lineamientos técnicos generales provistos por Contreras (2011), el organigrama planteado cumple las siguientes características:

- *Micro-administrativo*: corresponde a una sola organización o empresa.
- *Integral*: presenta todas las unidades administrativas de la empresa
- *Vertical*: el nivel jerárquico se establece desde abajo hacia arriba.

Aplicando las fases planteadas por el autor para el desarrollo de un organigrama, se elaboró la propuesta de la figura 2. A continuación se explican cada una de sus partes constitutivas:

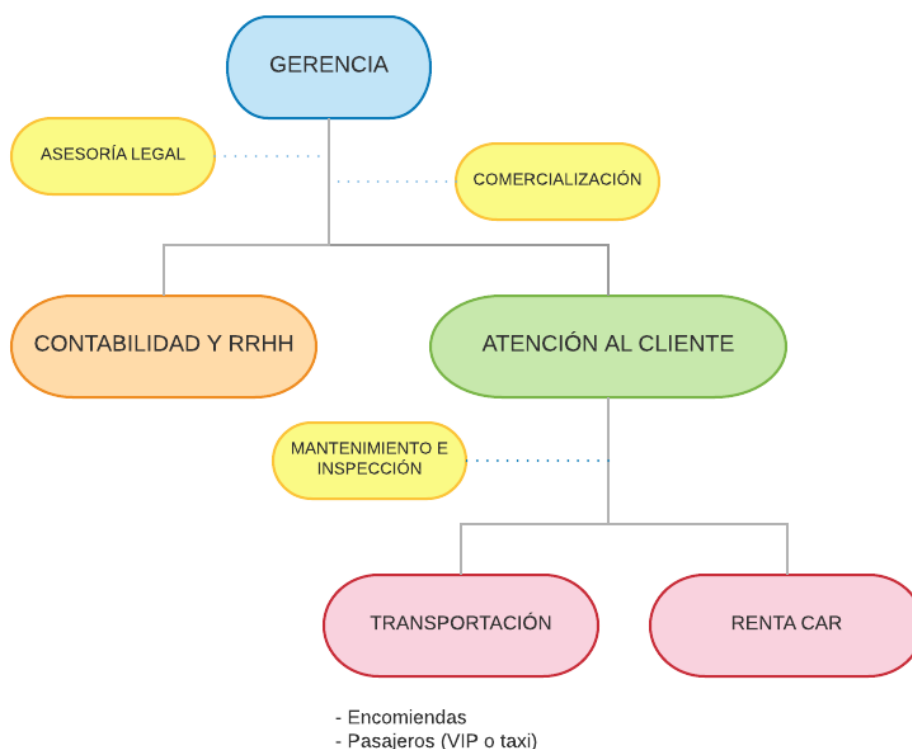
Primer Nivel Jerárquico: En la gerencia, como es de esperarse, se ubica el gerente de la compañía; corresponde al nivel estratégico de la empresa. Junto con la gerencia, se han ubicado las unidades de apoyo “Comercialización” y “Asesoría Legal”, ya que le brindan un soporte estratégico y de toma de decisiones.

Segundo Nivel Jerárquico: En este nivel se ubican los departamentos de “Contabilidad y RRHH” y “Atención al cliente”. En este nivel se desarrollan los procesos administrativos en torno los clientes (gestión de servicios); proveedores, socios y el estado (contabilidad); así como con los propios empleados (talento humano). Los resultados de la gestión de cada departamento deberán ser empleados como insumo para la toma de decisiones.

Tercer Nivel Jerárquico: En este nivel se encuentra los departamentos de “Transportación”, “Renta Car”; y como auxiliar “Mantenimiento e inspección”. Responden a subprocesos de relación directa y exclusiva con los clientes.

En la figura 2 se presenta la estructura organizacional propuesta, considerando los lineamientos administrativos analizados previamente.





*Figura 2.* Estructura Organizacional propuesta

Elaborado por: Ronal Moya

### 5.1.3.2. Direccionamiento Estratégico

En base al diagnóstico situacional de la empresa DAVAREV CÍA. LTDA, se han establecido cuatro metas a corto plazo. Cada una de éstas tiene definidas varias estrategias orientadas al cumplimiento de dicha meta y a mejorar, de manera general, las actividades comerciales de la organización:

#### **Meta 01: Mejorar el posicionamiento de la identidad corporativa**

Según (LN Creatividad y Tecnología, 2016), la identidad corporativa es:

La representación o imagen conceptual que un espectador tiene de una organización o de una empresa (...) La identidad corporativa no trata sólo del logotipo de la empresa, (...) es la imagen, las sensaciones, las emociones, la filosofía y los valores que la empresa transmite al exterior y por extensión.

Considerando esta premisa, los usuarios podrían ser capaces de asociar una imagen o figura (en este caso, el logotipo de la empresa) a las características propias de la empresa, es decir, a la puntualidad, seguridad, calidad de atención al cliente, entre otras. Mejorar el posicionamiento de la identidad corporativa supone entonces mejorar la fidelización de los clientes y el posicionamiento general de la empresa.

Para el efecto, se ha plateado la siguiente estrategia comercial:

***E.01: Emplear la red social Facebook en el posicionamiento de la identidad corporativa de la empresa:*** Se ha seleccionado a Facebook como plataforma de marketing digital debido a que es una herramienta de marketing que posee interesantes utilidades de segmentación de mercado para la publicación de contenidos, así como la visualización de información estadística. Su alcance es mundial (con millones de usuarios registrados), y sus costos son bajos, sustituyendo a las formas tradicionales de publicidad.

Para la realización de esta estrategia, deberán realizarse previamente las siguientes actividades:

- E.01.01: Evaluación de la Identidad Corporativa actual
- E.01.02: Rediseño de la Identidad Corporativa
- E.01.03: Aplicación en distintos tipos de soporte (señalética, vestuario, papelería, etc.)
- E.01.04: Inclusión de la nueva identidad corporativa en la fan page, y publicación constante de contenidos (publicaciones pagadas a facebook tienen un mayor alcance)

## **Meta 02: Mejorar la calidad en la atención al cliente**

La calidad de atención al cliente es un punto crítico de todo negocio. Un cliente satisfecho siempre vuelve; el que no lo está, promueve una imagen negativa del negocio, en su entorno familiar, de amigos o de trabajo. Es así que el cliente es el principal publicista de la empresa, por lo cual es importante trabajar en la calidad de

atención que se le brinda desde las distintas áreas de negocio. Se han planteado las siguientes estrategias, para el cumplimiento de la meta:

***E.02: Emplear un sistema web (accesible en dispositivos móviles) para la gestión de reservas y encomiendas, el cual sea accesible a los clientes bajo un perfil de usuario:***

Una herramienta informática puede convertirse en un valioso activo de la empresa, cuando es empleado para mejorar la toma de decisiones. En este caso, un sistema web en el que se gestione la información de reservas y encomiendas permitiría obtener, entre otros, los siguientes beneficios:

- Proveer de información estadística a la gerencia y comercialización sobre clientes, rutas, meses y horarios, relacionados al servicio de transporte puerta a puerta. Dicha información permitiría dirigir de manera más eficiente la publicidad de la empresa, así como tomar decisiones de carácter administrativo (logística, frecuencias).
- Aportar un valor agregado al servicio de encomiendas, permitiendo el rastreo de paquetes por parte del cliente, mediante un usuario, contraseña y número de paquete o encomienda.
- Aportar un valor agregado al servicio de transporte puerta a puerta, permitiéndole al cliente verificar la hora aproximada en la que será recogido por el vehículo, en base al ingreso de dicha información por el área de atención al cliente. Además podrá revisar las políticas generales del servicio.
- Generar una herramienta de buzón de sugerencias y reclamos, así como de evaluación de la calidad de atención recibida, cuya información pueda ser revisada por la gerencia para la toma de decisiones.

Para la realización de esta estrategia, deberán realizarse previamente las siguientes actividades:

- E.02.01: Contratación de una empresa informática para el desarrollo del sistema
- E.02.02: Capacitación al personal sobre el uso del sistema.

***E.03: Evaluar periódicamente el comportamiento del mercado (1 vez al año) y la satisfacción del cliente, para la adaptación del negocio a su constante evolución:***

Conocer el mercado es importante, a fin de comprender como evolucionan o cambian las necesidades del cliente. Un análisis o estudio de mercado efectuado al menos 1 vez al año permitirá detectar cambios en las preferencias de los clientes, y sus motivaciones, así como identificar a la competencia y sus estrategias de negocio.

Para la realización de esta estrategia, deberán ejecutarse las siguientes actividades:

- E.03.01: Identificar a la competencia y caracterizarla
- E.03.02: Establecer los temas a incluir en el estudio del comportamiento de mercado, considerando las características de la competencia.
- E.03.03: Aplicar encuestas en a la población en general.
- E.03.04: Considerar los resultados obtenidos en el mejoramiento continuo de la empresa, a corto o mediano plazo.

Como resultado del estudio de mercado se detectaron además varios inconvenientes en el área de atención al cliente y de transportación. Estos problemas pueden ser solventados mediante la capacitación del personal operativo en torno a la calidad en la atención al cliente, y relaciones humanas. Para el efecto, se han establecido las siguientes estrategias:

***E.05: Capacitar a los conductores en las áreas de relaciones humanas y atención al cliente, para la comunicación eficientemente de las políticas de la empresa y la efectiva solución de problemas o controversias:*** Considerando que los conductores son quienes más contacto tienen con el cliente, son ellos los que transmiten en su accionar la “personalidad” del negocio (puntualidad, seriedad, profesionalismo, entre otras características). Es así que, considerando que pueden existir inconvenientes, molestias o problemas generados por parte de los clientes, son los conductores los llamados a resolver, en primera instancia, cualquier inconveniente de manera eficiente y mediática, a fin de evitar la proyección de una imagen negativa de la empresa.

Para la realización de esta estrategia, deberá realizarse previamente la siguiente actividad:

- E.05.01: Contratación de una empresa capacitadora

***E.07: Capacitar al personal encargado de la atención al cliente, en el área administrativa del negocio, a fin de mejorar sus capacidades de comunicación con los clientes:*** Los empleados del área de atención al cliente transmiten también en su accionar la “personalidad” del negocio (organización, seriedad, profesionalismo, entre otras características). Siendo ellos los encargados de la organización y gestión de encomiendas y reservaciones, deben manejar un lenguaje claro, mediático y amigable con los clientes, a fin de darles a conocer las políticas de la empresa y resolver inconvenientes comunes de manera que el cliente esté satisfecho con el servicio.

Para la realización de esta estrategia, deberá realizarse previamente la siguiente actividad:

- E.07.01: Contratación de una empresa capacitadora (igual que la E.05.01, pero dirigida hacia otra área del negocio)

### **Meta 03: Mantener el posicionamiento de la empresa como líder del mercado**

El posicionamiento de una empresa en el mercado no es un aspecto estático, sino que varía entorno a las necesidades y percepciones de calidad del cliente. Cuando una empresa llega a ser líder del mercado, debe emplear los recursos que tenga a su alcance para mantenerse, ya que serán constantemente “atacados” por la competencia para arrebatarles su posicionamiento actual.

***E.03: Evaluar periódicamente el comportamiento del mercado (1 vez al año) y la satisfacción del cliente, para la adaptación del negocio a su constante evolución descrito en el punto anterior)***

***E.06: Incluir servicios de comunicación (internet) y/o entretenimiento (radio o televisión), como valor agregado a los servicios prestados al cliente, a fin de mejorar su fidelización:*** La comunicación digital es hoy en día una necesidad básica de cualquier persona; dotarle al usuario del servicio de internet, mientras viaja, puede marcar una diferencia importante en el mercado. Por otra parte, incluir música o video también puede significar un parámetro importante de fidelización.

Para la realización de esta estrategia, deberá realizarse previamente las siguientes actividades:

- E.06.01: Contratación de plan corporativo de internet para vehículos
- E.06.02: Compra e instalación de pantalla de televisión y/o radios (en unidades que no las posean) en los vehículos.
- E.06.03: Publicidad de los nuevos servicios en las unidades de transporte y facebook.

#### **Meta 04: Ampliar el mercado objetivo al transporte corporativo o empresarial**

El negocio puede ampliar su mercado objetivo al transporte empresarial, firmando convenios con empresas privadas que requieren la movilización de su personal a efectos de seminarios, capacitaciones, eventos corporativos o trámites, en la ciudad de Quito. Estos paquetes pueden re direccionarse también para viajes de placer o turísticos que las empresas organizan como incentivo a sus empleados.

***E.04: Diseñar y promocionar paquetes de transportación para empresas o instituciones:*** Se requiere de un estudio costo-beneficio que permita establecer las características técnicas de dichos paquetes (duración, precio, cantidad mínima de personas, entre otras).

Para la realización de esta estrategia, deberá realizarse las siguientes actividades:

- E.04.01: Estudio costo- beneficio, respecto a la compra de nuevos vehículos y la recuperación de esta inversión considerando la demanda y las características técnicas de los paquetes de transportación
- E.04.02: Compra de vehículos (sujeto a los resultados de la estrategia E.06.01).
- E.04.03: Diseño de paquetes de transportación
- E.04.04: Promoción de paquetes por parte de empleados del área de atención al cliente.
- E.04.05: Promoción de paquetes en Facebook

### **Meta 05: Reducir la tasa de demanda insatisfecha.**

La demanda insatisfecha, que se manifiesta mayoritariamente en los fines de semana, es un punto de enfoque importante para la empresa; al no proveer del servicio al cliente, se lo re direcciona automáticamente a la competencia, lo cual de repetirse reiteradamente puede provocar que este se fidelice a la otra empresa.

El cumplimiento de esta meta depende de la ejecución de la meta 4, en cuanto a la adquisición de vehículos, ya que ese es el punto más relevante por el cual no puede satisfacerse toda la demanda del mercado. Por tal motivo, la estrategia empleada es la misma.

#### ***E.04: Diseñar y promocionar paquetes de transportación para empresas o instituciones (descrito en el punto anterior)***

A continuación, se presenta una sistematización del direccionamiento estratégico planteado, en función a indicadores de evaluación y su temporalidad.

Tabla V

*Direccionamiento Estratégico*

#	META	INDICADOR		META CUANTITATIVA	TEMPORALIDAD	ESTRATEGIAS
		Definición	Fórmula			
1	Mejorar el posicionamiento de la identidad corporativa	% de personas que asocian el logotipo a la empresa	$PMC = (\text{número de personas que relacionan el logotipo con la empresa} / \text{total personas entrevistadas}) * 100$	30 % del mercado objetivo	1 año	E.01
2	Mejorar la calidad en la atención al cliente	% de clientes que evalúan favorablemente la atención al cliente	$CAC = (\text{número de clientes que evalúan favorablemente la atención al cliente} / \text{total personas entrevistadas}) * 100$	90% de los clientes	1 año	E.02 E.03 (parcial) E.05 E.07
3	Mantener el posicionamiento de la empresa como líder del mercado	% de mercado que prefiere los servicios de la empresa respecto a la competencia	$PEL = (\text{número de personas que expresan su preferencia por DAVAREV} / \text{total de personas entrevistadas}) * 100$	70% de los clientes	1 año	E.03 (parcial) E.06
4	Ampliar el mercado objetivo al transporte corporativo o empresarial	Número de empresas que contratan los servicios de transportación	$TCE = \text{Número de empresas que contratan los servicios de transportación}$	10 empresas	2 años	E.04
5	Reducir la tasa de demanda insatisfecha.	% de personas a los cuales no se les puede dar el servicio por disponibilidad de asientos en vehículos	$TDI = (\text{número de personas que no se les puede dar el servicio por asientos disponibles} / \text{total de personas que solicitan el servicio}) * 100$	5% de las personas	3 años	E.04

Fuente: Diagnóstico Situacional DAVAREV CÍA. LTDA.



Tabla VI

*Estrategias y su evaluación*

META	ESTRATEGIAS			EVALUACIÓN META				
	ESTRATEGIAS	SUB – ESTRAT.	RECURSOS	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	META CUANT.	PROCESOS	PERIODICIDAD	
<b>Mejorar el posicionamiento de la identidad corporativa</b>	E.01	E.01.01	- Contratación de personal ocasional (publicistas, diseñadores gráficos). - Costos de impresión, vestuario, señalética, papelería. - Pago a facebook	Comercialización	<b>30% del mercado objetivo</b> relaciona el logotipo con la empresa	Aplicar encuestas a la población de la ciudad de Riobamba.	Cuatrimestral	
		E.01.02						
		E.01.03						
		E.01.04						
<b>Mejorar la calidad en la atención al cliente</b>	E.02	E.02.01	- Contratación empresa de programación	Comercialización	<b>90% de los clientes</b> evalúan favorablemente la atención al cliente	Aplicar entrevistas a los clientes de la empresa	Semestral	
		E.02.02						
	E.03*	E.03.01	- Costos de impresión - Personal del Dto de Comercialización y atención al cliente (entrevistas de evaluación) - Contratación de persona ocasional (encuestadores)	Comercialización				
		E.03.02						
		E.03.03						
		E.03.04						
E.05	E.05.01	- Contratación empresa de capacitadora	Recursos Humanos					
E07	E.07.01							
<b>Mantener el posicionamiento de la empresa como líder del mercado</b>	E.03*				<b>70% del mercado</b> prefiere los servicios de la empresa, respecto a la competencia	Aplicar encuestas a la población de la ciudad de Riobamba.	Semestral	
		E.06	E.06.01	- Pago mensual por servicios de internet				Comercialización
			E.06.02					
	E.06.03	Compra de equipos (televisores/radios) Costos de impresión publicidad Pago a facebook	- - -					

META	ESTRATEGIAS			EVALUACIÓN META			
	ESTRATEGIAS	SUB – ESTRAT.	RECURSOS	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	META CUANT.	PROCESOS	PERIODICIDAD
<b>Ampliar el mercado objetivo transporte corporativo empresarial</b>	E.04	E.04.01	- Personal del Dto de	Comercialización	<b>Al menos 10 empresas</b> contratan los nuevos paquetes	Contabilización de empresas que contratan los paquetes	Cuatrimestral
		E.04.02	Comercialización,				
		E.04.03	Contabilidad y Atención al Cliente				
		E.04.04	- Compra de vehículos -				
		E.04.05	Pago a facebook				
<b>Reducir la tasa de demanda insatisfecha.</b>	E.04*				<b>Máximo el 5% de personas</b> que solicitan el servicio no pueden ser atendidas, por disponibilidad de asientos en vehículos	Analizar y obtener información de registros de solicitudes de servicios	Cuatrimestral

Fuente: Diagnóstico Situacional DAVAREV CÍA. LTDA.

La aplicación de las estrategias y su evaluación se rigen a la caracterización de cada una de las metas, en función a indicadores, responsables y estrategias, lo cual se plasmado en las tablas 5 y 6.

La columna “**recursos**” identifica las potenciales inversiones, contrataciones o gastos que deberá hacer la empresa para la realización de las sub-estrategias, así como la necesidad de colaboración de determinados departamentos de empresa.

El **departamento responsable** es aquel que deberá gestionar, controlar y evaluar el cumplimiento de la meta.

En cuanto a la evaluación de la meta, la tabla 5 contiene el significado de cada indicador y su fórmula de cálculo. Para la aplicación de dicha fórmula, deberán desarrollarse los **procesos** de evaluación de la tabla 5. La **periodicidad** con la que deberá evaluarse el cumplimiento de la meta responde únicamente al tiempo que debe esperarse para realizar un nuevo proceso de evaluación/control, ya que la última evaluación de cumplimiento responderá al tiempo plasmado en la **temporalidad** de la meta (tabla 5), es decir, al tiempo en que se espera cumplir la **meta cuantitativa**.

### 5.1.3.3. El Factor Humano

#### Manual de Orgánico y de Funciones

#### CUADRO ORGÁNICO DE CARGOS

Para el cumplimiento de sus funciones DAVAREV CÍA. LTDA. cuenta con el siguiente Cuadro Orgánico de Cargos:

Tabla VII

*Cuadro Orgánico de Cargos*

ÁREA	DENOMINACIÓN DEL CARGO	TOTAL NECESARIO
Gerencia	Gerente General	1
Comercialización	Analista de Marketing y Ventas	1
Asesoría Legal	Abogado	1

<b>Contabilidad y Recursos Humanos</b>	Contador	1
<b>Atención al cliente</b>	Asistente administrativo	1
<b>Transportación</b>	Conductor	Indeterminado
<b>Renta Car</b>	Asesor de Ventas	1
<b>Mantenimiento e Inspección</b>	Mecánico	1

Elaborado por: Ronal Moya

## ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

### 1. Gerencia

Es el máximo órgano de dirección encargado de la gestión administrativa de la empresa, de la cual está a cargo el Gerente General.

#### A.1. Gerente General

##### ***Principales funciones:***

- Adecuar las capacidades de la organización a las demandas del medio.
- Responder a los procesos legales adquiridos por la empresa con terceros.
- Desarrollar planes estratégicos y operativos en cada área de la empresa, y verificar su cumplimiento.
- Coordinar las actividades entre áreas o departamentos, a fin de asegurar el efectivo cumplimiento del direccionamiento estratégico del negocio.

##### ***Requisitos para el cargo:***

- Título Profesional en Administración de Empresas o carreras afines.
- Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.
- Nivel de Computación Avanzado
- Poseer las siguientes habilidades o capacidades:
  - Creatividad

- Planificación.
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Capacidad para comunicación
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Trabajo en Equipo

## **2. Comercialización**

Es un área de soporte estratégico para la gerencia, en el ámbito comercial y de marketing. Toma insumos estadísticos de las otras áreas del negocio, las analiza, y presenta propuestas de mejoramiento a la gerencia, en materia de ventas, atención al cliente y marketing.

### B.1. Analista de Marketing y Ventas

#### ***Principales funciones:***

- Analizar las tendencias del mercado y la situación de la empresa, para el mejoramiento continuo.
- Proponer estrategias de marketing y ventas que mejoren los ingresos de la empresa.
- Monitorizar el cumplimiento de las metas de la empresa, para el replanteamiento de acciones estratégicas.
- Promover planes de capacitación entorno al marketing y atención al cliente.

#### ***Requisitos para el cargo:***

- Título Profesional en Marketing o carreras afines.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- Poseer las siguientes habilidades o capacidades:
  - Creatividad
  - Planificación.
  - Responsabilidad

- Trabajo en Equipo

### **3. Asesoría Legal**

Es el área encargado de dar soporte especializado al gerente, y a los distintos departamentos de la empresa, respecto a procesos legales. Puede contratarse los servicios de un buffet legal, o contratar a un profesional que se integre directamente a la empresa.

#### C.01. Abogado

##### ***Principales funciones:***

- Resolver problemas e inquietudes legales del gerente.

##### ***Requisitos para el cargo:***

- Título de Abogado
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- Poseer las siguientes habilidades o capacidades:
  - Eficiencia
  - Planificación
  - Responsabilidad
  - Organización
  - Trabajo en Equipo
  - Comunicación Efectiva

### **4. Atención al cliente**

Es el área encargada de gestionar las encomiendas y reservaciones realizadas por los clientes, y de organizar los itinerarios de viaje de los conductores. Está orientada, de manera general, a actividades de logística.

#### D.01. Asistente Administrativo

##### ***Principales funciones:***

- Gestionar la eficiente recepción y entrega de encomiendas.
- Organizar, de manera eficiente, los itinerarios de viaje de los conductores.
- Gestionar las reservaciones de los servicios de renta car y trans vip de manera efectiva.
- Resolver problemas e inquietudes de los clientes.

##### ***Requisitos para el cargo:***

- Bachiller.
- Experiencia mínima de 1 año en atención al cliente y/a archivo.
- Poseer las siguientes habilidades o capacidades:
  - Eficiencia
  - Planificación
  - Responsabilidad
  - Organización
  - Trabajo en Equipo
  - Comunicación Efectiva

## **5. Contabilidad y RRHH**

Es el área encargada de manejar la contabilidad de la empresa, la declaración de impuestos, nómina y pagos a empleados, así como todo lo relacionado con la presentación de información financiera y de trabajadores a los entes de control.

#### E.01. Contador

##### ***Principales funciones:***

- Planificar y controlar las actividades del área de contabilidad.

- Elaborar y presentar los Estados financieros de la empresa, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Preparar y verificar la información contable de la empresa para fines tributarios.
- Preparar roles de pago
- Pagar sueldos y afiliación al IESS
- Preparar y entregar la información sobre los empleados para los entes de control.

***Requisitos para el cargo:***

- Título Profesional en Contabilidad o carreras afines.
- Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.
- Poseer las siguientes habilidades o capacidades:
  - Ética
  - Planificación.
  - Responsabilidad
  - Trabajo en Equipo
  - Eficiencia

**6. Mantenimiento e inspección vehicular**

Es el área encargada de la verificación mecánica y electrónica de los vehículos de la empresa. Puede contratarse el servicio de un taller especializado, o contratar los servicios de un profesional que forme parte de la empresa.

**F.01. Conductor**

***Principales funciones:***

- Verificar periódicamente el estado funcional, mecánico, físico y electrónico de los vehículos.
- Verificar el estado funcional, mecánico, físico y electrónico de los vehículos que han sido rentados por la empresa.



***Requisitos para el cargo:***

- Título de mecánico (profesional o artesanal)
- Experiencia mínima de 5 años en cargos similares.
- Poseer las siguientes habilidades o capacidades:
  - Responsabilidad
  - Puntualidad

**7. Transportación**

Es el área encargada de la transportación de pasajeros y encomiendas, según lo programado por el área de atención al cliente.

**G.01. Conductor**

***Principales funciones:***

- Verificar, de manera general, el estado funcional de los vehículos.
- Cumplir con las leyes de tránsito y otras disposiciones legales relacionadas.
- Transportar de manera segura a los pasajeros y encomiendas asignados a su cargo.

***Requisitos para el cargo:***

- Licencia de chofer profesional, tipo E.
- Experiencia mínima de 1 años en cargos similares.
- Poseer las siguientes habilidades o capacidades:
  - Comunicación efectiva
  - Responsabilidad
  - Puntualidad

## **8. Renta Car**

Es el área encargada de la venta, recepción, entrega y verificación de vehículos rentados, conforme la firma de contrato y seguros ejecutados entre el área de atención.

### H.01. Asesor de ventas

#### ***Principales funciones:***

- Presentar las diversas opciones de servicio al cliente.
- Realizar pruebas de manejo y la verificación general de estado de los vehículos, con los clientes.
- Entregar a los clientes los vehículos rentados.
- Recibir los vehículos y verificar, junto al cliente, su estado funcional, físico y mecánico.

#### ***Requisitos para el cargo:***

- Egresado en la carrera de marketing o afines.
- Licencia de chofer profesional, tipo B.
- Conocimientos básicos de mecánica.
- Experiencia mínima de 1 años en cargos similares.
- Poseer las siguientes habilidades o capacidades:
  - Comunicación efectiva
  - Responsabilidad

#### **Herramientas e indicadores de seguimiento y control**

Con la finalidad de dar seguimiento a las actividades y funciones del talento humano, el gerente de la empresa aplicará un cuestionario de evaluación, en el cual consten las siguientes interrogantes (a ser contestadas por el evaluador):

##### **1. ¿De qué manera cumplió las actividades encomendadas a él?**

- Eficientemente

- Correctamente, pero no es eficiente
- Su comportamiento laboral es impredecible

**2. ¿Cumple a con las funciones relacionadas a su cargo?**

Totalmente

Parcialmente

**3. ¿Se identifica con la empresa, participando activamente en el mejoramiento de sus procesos?**

Siempre

Frecuentemente

A veces

Nunca

**4. ¿Se han recibido frecuentes quejas de su comportamiento por parte de los clientes de la empresa?**

Si

No

En cuanto a los indicadores generales de seguimiento al personal, puede considerarse los siguientes:

**Tiempo de capacitación y entrenamiento promedio:** Con la finalidad de poseer un talento humano debidamente capacitado, la empresa debería manejar al menos 40 horas de capacitación promedio (al menos 1 curso de capacitación por año).

*Tiempo de capacitación y entrenamiento promedio =  $\sum$  horas de capacitación de todo el personal / total de personal de la empresa*

**Tasa de Retención del Talento Humano:** El talento humano se mantiene en una empresa cuando las condiciones laborales y el ambiente laboral son los adecuados. El evaluar la tasa de retención del talento humano puede permitir evaluar, de manera indirecta, ambos factores.

*Tasa de retención de talento humano = personal en nómina al inicio del periodo de evaluación / personal en nómina al iniciar el periodo de evaluación*

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. Conclusiones**

- DAVAREV CÍA LTDA. posee en la actualidad una gran acogida en el mercado, y los servicios que ofertan son altamente valorados por sus clientes. Sus principales problemas se concentran en el área de atención al cliente, relacionadas directamente con el área administrativa y de transportación.
- Se elaboró una propuesta de modelo de gestión organizacional, en la cual se definió una la estructura organizacional y funcional de la empresa, así como también se describió el direccionamiento estratégico, basado en las metas previamente establecidas.
- Mediante la realización del análisis FODA se establecieron 7 estrategias relacionadas con el área comercial, las mismas que responden al cumplimiento de las siguientes metas, a corto plazo:
  - Mejorar el posicionamiento de la identidad corporativa.
  - Mejorar la calidad en la atención al cliente.
  - Mantener el posicionamiento de la empresa como líder del mercado.
  - Ampliar el mercado objetivo al transporte corporativo o empresarial.

### **6.2. Recomendaciones**

- Los procesos de investigación de mercado requieren la correcta definición de herramientas e instrumentos de recolección de datos, así como de cualidades de comunicación efectiva.
- Para el análisis efectivo de las opiniones y percepciones de las personas encuestadas o entrevistadas, es importante considerar toda la información recibida antes de emitir un criterio de juicio o evaluación.
- La meta “mejorar el posicionamiento de la identidad corporativa”, puede ser considerada por otro tesista para su desarrollo.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Cabrera, E., & Iñiguez, E. (2011). *Proyecto de "Gestión Organizacional para optimizar los servicios de Almacén Agropecuario El Surco"*. Cuenca, Azuay: Universidad del Azuay.
- Campoverde C., Á. (2016). *Gestión Organizacional para mejorar el desempeño laboral en la ferretería Colombatti de la Ciudad de Babahoyo*. Babahoyo: UNIANDES.
- Canavos, G. (1988). *Probabilidad y Estadística - Aplicaciones y Métodos*. México: McGraw-Hill / Interamericana de México.
- Contreras, R. (2011). *Guía Técnica para Elaborar Organigramas*. Obtenido de [https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom-p003-d2\\_003\\_guia\\_tecnica\\_para\\_elaborar\\_organigramas.pdf](https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom-p003-d2_003_guia_tecnica_para_elaborar_organigramas.pdf)
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores.
- LN Creatividad y Tecnología. (2016). *Identidad Corporativa*. Obtenido de <http://www.luisan.net/identidad-corporativa/identidad-corporativa.html>
- Machado Basantes, E. R., & Aguirre Carrasco, A. M. (Noviembre de 2012). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa "EQUINORTE S.A." orientado al mejoramiento contínuo del sistema comercial*. Obtenido de Dspace Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1758>
- Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Romo Morales, G., & Márquez de León, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Pensamiento & Gestión*(36), 267-290.
- Vilariño Corella, C. (2013). Contribución a la gestión estratégica organizacional con enfoque ambiental. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*(1), 31-52.

## 8. ANEXOS

### Anexo I: Cuestionario de Encuesta de Investigación



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual de la estructura organizativa de la empresa DAVAREV CÍA LTDA.

**Cuestionario:**

1. ¿Cómo calificaría los servicios prestados por la empresa DAVAREV CÍA. LTDA.?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

2. ¿Ha empleado los servicios de otras empresas de transporte VIP, luego de haber empleado los servicios “Trans VIP” de DAVAREV CÍA. LTDA. ?

- Sí
- No

**3. ¿Ha empleado los servicios de otras empresas que rentan vehículos, luego de haber empleado los servicios “Renta Car” de DAVAREV CÍA. LTDA. ?**

- Sí
- No

**4. ¿Cuál(es) de las siguientes opciones representan características positivas que ud. ha podido observar en la DAVAREV CÍA. LTDA.?**

- Buenos precios
- Puntualidad
- Seguridad al viajar
- Comodidad al viajar
- Otros
- Ninguno

**5. ¿Cuál(es) de las siguientes opciones representan características negativas que ud. ha podido observar en la DAVAREV CÍA. LTDA.?**

- Precios altos
- Impuntualidad
- Inseguridad al viajar
- Incomodidad al viajar
- Otros
- Ninguno

**6. ¿Ha tenido ud. algún inconveniente con la empresa DAVAREV CÍA. LTDA., en el área administrativa o durante el uso de sus servicios?**

- Si
- No

**7. ¿Qué otros servicios considera ud. debería incorporar la empresa DAVAREV CÍA. LTDA., a fin de ampliar su cartera de clientes?**

- Servicio de transporte corporativo
- Servicio de tours a nivel nacional
- Servicio de logística para todo tipo de evento
- Clases de manejo
- Otros

**Anexo II: Guía de Entrevista de Investigación**

**FORTALEZAS**

**1. ¿En qué servicios se destaca la empresa respecto a sus competidores? ¿Por qué?**

**2. ¿Considera ud. que la empresa tiene un buen posicionamiento en el mercado? ¿Por qué?**

- Si
- No
- Desconozco

**3. ¿El accionar de sus empleados está orientado a mejorar la calidad del servicio, así como la satisfacción del cliente?**

- Si
- No
- Desconozco

**DEBILIDADES**

**4. ¿Qué servicios son los que la empresa no hace bien, incluso lo hace peor que sus competidores? ¿Por qué?**



**5. ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?**

**6. ¿Los problemas vienen de la mano de insuficientes recursos, de una mala asignación de los mismos, o de problemas administrativos internos de la empresa?**

- Insuficientes recursos
- Mala asignación de recursos
- Problemas administrativos
- Ninguno, no hay problemas

### **OPORTUNIDADES**

**7. ¿El mercado en el que opera la empresa está en crecimiento?**

- Sí
- No
- Desconozco

**8. ¿Los servicios que brinda satisfacen las necesidades del cliente o podrían adaptarse para hacerlo?**

- Si satisfacen
- No satisfacen
- Satisfacen parcialmente

**9. ¿Existen nuevas tecnologías, cambios en el marco regulatorio o legal, o políticas estatales que la empresa puede aprovechar?**

- Si
- No
- Desconozco

## **AMENAZAS**

**10. ¿Qué servicios brindan los competidores de mejor forma que la empresa? ¿Por qué?**

**11. ¿Qué obstáculos externos enfrenta el negocio (por ejemplo, normativas o leyes de los órganos de control)?**

**12. ¿Existen otras formas modernas de obtener los mismos servicios que oferta la empresa, con el potencial de ser una amenaza para ésta en el futuro? ¿Por qué?**

- Si
- No
- Desconozco

### Anexo III: Resultados de Encuesta de Investigación

**OBJETIVO:** Identificar problemas en las actividades comerciales de la empresa DAVAREV CÍA. LTDA.

#### DESARROLLO:

#### 1. ¿Cómo calificaría los servicios prestados por la empresa DAVAREV CÍA. LTDA.?

Tabla VIII

*Resultados, pregunta 1 – Atención al cliente*

OPCIONES	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
Atención al Cliente	102	151	72	12	3	340
Procesos Administrativos	45	126	120	41	8	340
Servicio - Renta Car	95	181	61	2	1	340
Servicio - Trans Vip	121	172	41	5	1	340
Servicios Post Venta	63	189	75	12	1	340

Fuente: Encuesta de investigación

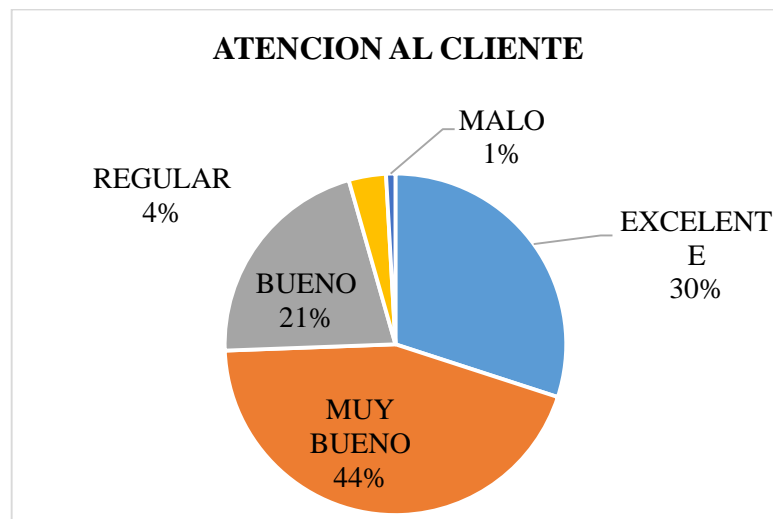


Gráfico 1. Resultados, pregunta 1 – Atención al cliente

Fuente: Tabla viii

## Análisis

El 44% de los encuestados consideran que la atención al cliente es muy buena, mientras el 30% y el 21% lo califican como excelente y bueno respectivamente. Apenas un 5% de los encuestados considera que la atención es regular o mala.

## Interpretación

La mayoría de los clientes de la empresa (95%) han dado una calificación positiva a los servicios de la empresa.

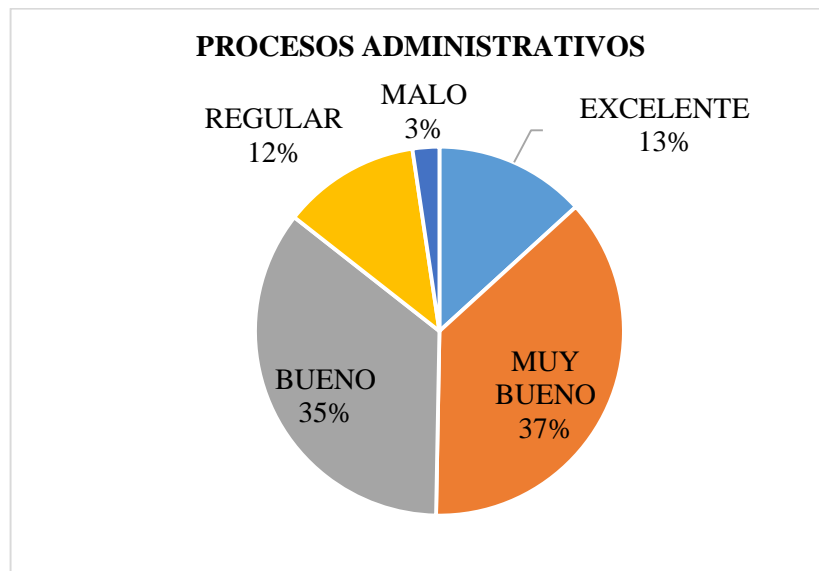


Gráfico 2. Resultados, pregunta 1 – Procesos Administrativos

Fuente: Tabla viii

## Análisis

El 37% de los encuestados consideran que los procesos administrativos de la empresa son muy buenos, mientras el 35% y el 13% lo califican como bueno y excelente respectivamente. El 12% considera que los procesos administrativos son regulares y el 3% que son malos.

## Interpretación

La mayoría de los clientes de la empresa (85%) han dado una calificación positiva a los procesos administrativos de la empresa.

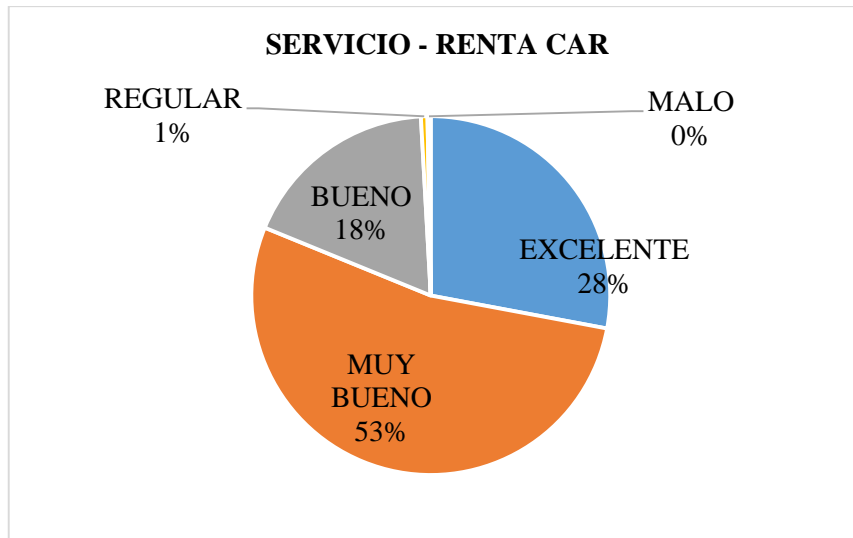


Gráfico 3. Resultados, pregunta 1 – Servicio Renta Car

Fuente: Tabla viii

### Análisis

El 53% de los encuestados consideran que el servicios renta car de la empresa es muy bueno, mientras el 28% y el 18% lo califican como excelente y bueno respectivamente. El 1% considera que el servicio renta car es regular.

### Interpretación

La mayoría de los clientes de la empresa (99%) han dado una calificación positiva al servicio renta car de la empresa.

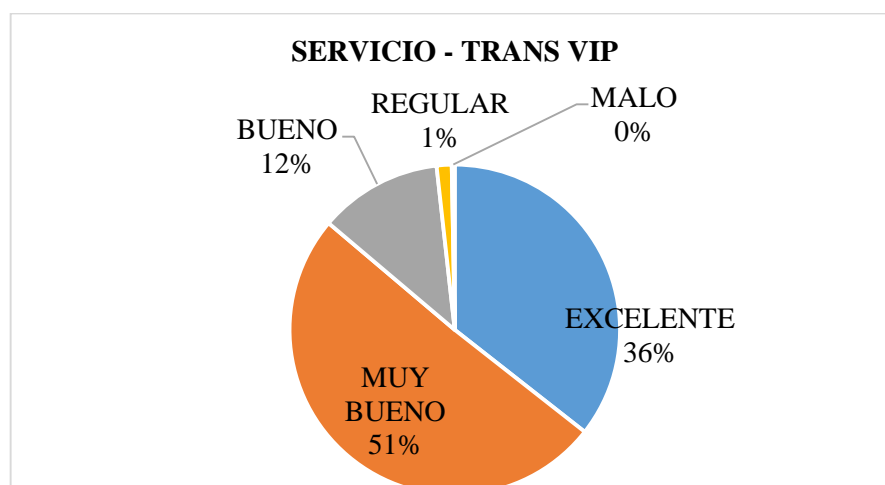


Gráfico 4. Resultados, pregunta 1 – Servicio Trans Vip

Fuente: Tabla viii

## Análisis

El 51% de los encuestados consideran que el servicios trans vip de la empresa es muy bueno, mientras el 36% y el 12% lo califican como excelente y bueno respectivamente. El 1% considera que el servicio trans vip es regular.

## Interpretación

La mayoría de los clientes de la empresa (99%) han dado una calificación positiva al servicio trans vip de la empresa.

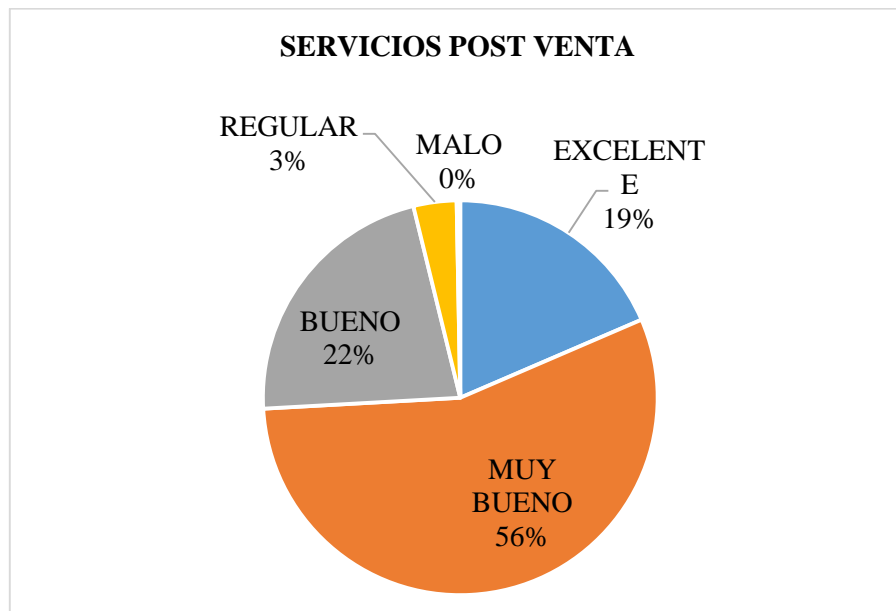


Gráfico 5. Resultados, pregunta 1 – Servicios Post Venta

Fuente: Tabla viii

## Análisis

El 56% de los encuestados consideran que el servicio post venta de la empresa es muy bueno, mientras el 22% y el 19% lo califican como bueno y excelente respectivamente. El 3% considera que el servicio post venta es regular.

## Interpretación

La mayoría de los clientes de la empresa (97%) han dado una calificación positiva al servicio post venta de la empresa.

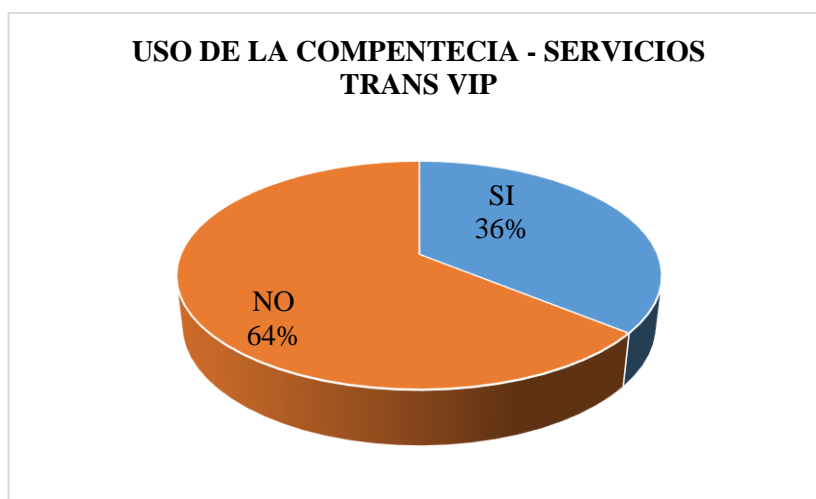
**2. ¿Ha empleado los servicios de otras empresas de transporte VIP, luego de haber empleado los servicios “Trans VIP” de DAVAREV CÍA. LTDA. ?**

Tabla IX

*Resultados, pregunta 2 – Uso de la competencia, Servicios Trans Vip*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	122	35,88%
<b>No</b>	218	64,12%
<b>Total</b>	340	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación



*Gráfico 6. Resultados, pregunta 2 – Uso de la competencia, Servicios Trans Vip*

Fuente: Tabla ix

### **Análisis**

El 64% de los encuestados indican que no han utilizado otros servicios de trans vip posterior a la empresa DAVAREV. Mientras que un 36% de los encuestados asegura haber utilizado los servicios de otras empresas de transporte vip.

### **Interpretación**

Uno de cada tres clientes de la empresa han tenido que acudir a la competencia por la falta de disponibilidad de turnos para viajar.

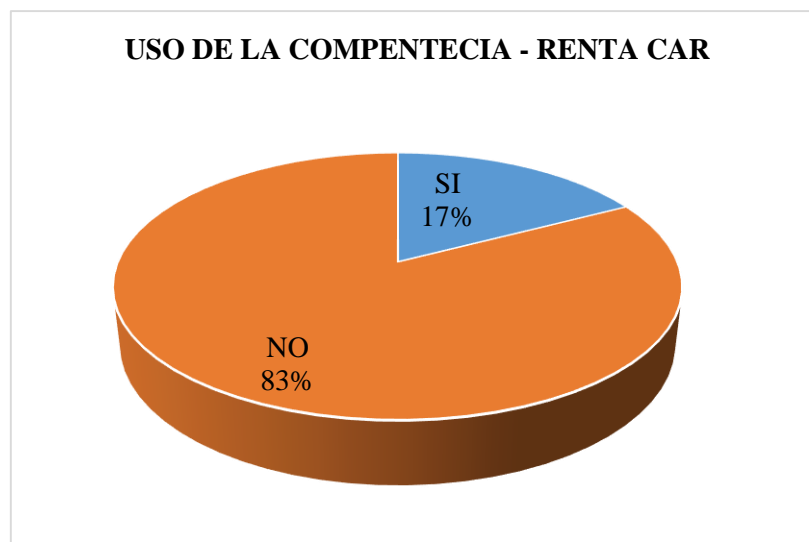
**3. ¿Ha empleado los servicios de otras empresas que rentan vehículos, luego de haber empleado los servicios “Renta Car” de DAVAREV CÍA. LTDA. ?**

Tabla X

*Resultados, pregunta 3 – Uso de la competencia, Renta Car*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	59	17,35%
<b>No</b>	281	82,65%
<b>Total</b>	340	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación



*Gráfico 7. Resultados, pregunta 3 – Uso de la competencia, Renta Car*

Fuente: Tabla x

### **Análisis**

El 83% de los encuestados indican que no han utilizado otros servicios renta car posterior a la empresa DAVAREV. Mientras que un 17% de los encuestados asegura haber utilizado los servicios de otras empresas renta car.

### **Interpretación**

Aquellos encuestados que si han utilizado otras empresas de servicios renta car lo han hecho por la falta de disponibilidad de las unidades.



4. ¿Cuál(es) de las siguientes opciones representan características positivas que ud. ha podido observar en la DAVAREV CÍA. LTDA.?

Tabla XI

Resultados, pregunta 4 – Características positivas

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buenos Precios	174	51%
Puntualidad	226	66%
Seguridad al Viajar	162	48%
Comodidad al Viajar	135	40%
Otros	20	6%
Ninguno	1	0%

Fuente: Encuesta de investigación

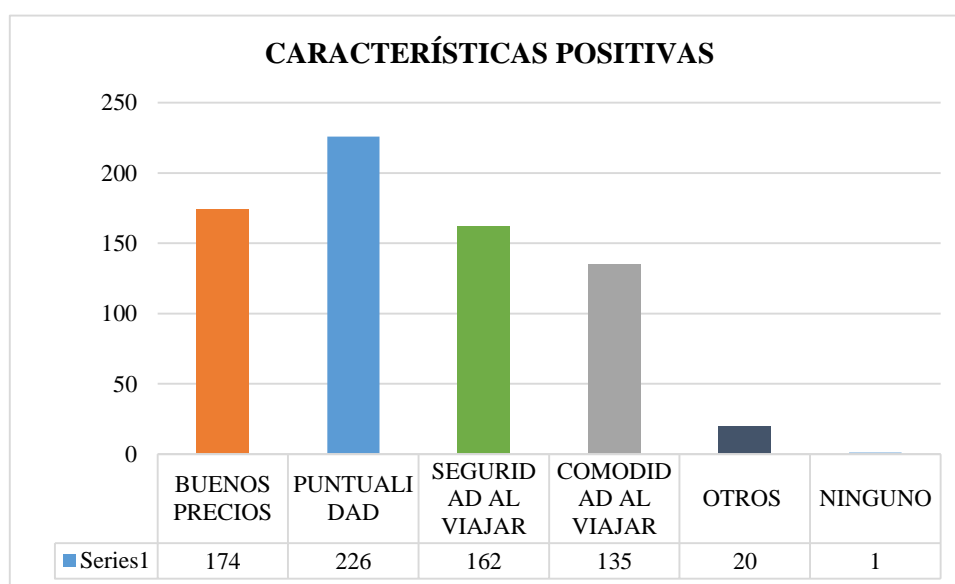


Gráfico 8. Resultados, pregunta 4 – Características positivas

Fuente: Tabla xi

### Análisis

El 66% de los encuestados indica que la puntualidad es la característica más relevante de la empresa, mientras que el 51% indica que los precios es la característica relevante de la empresa. El resto de los encuestados indican que la seguridad y comodidad al viajar son aspectos positivos de la empresa.

## Interpretación

En general todas las características han sido muy bien puntuadas pero las que más sobresalen son la puntualidad y los buenos precios que maneja la empresa.

### 5. ¿Cuál(es) de las siguientes opciones representan características negativas que ud. ha podido observar en la DAVAREV CÍA. LTDA.?

Tabla XII

Resultados, pregunta 5 – Características negativas

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios Altos	12	4%
Impuntualidad	24	7%
Inseguridad al Viajar	30	9%
Incomodidad al Viajar	129	38%
Otros	58	17%
Ninguno	119	35%

Fuente: Encuesta de investigación

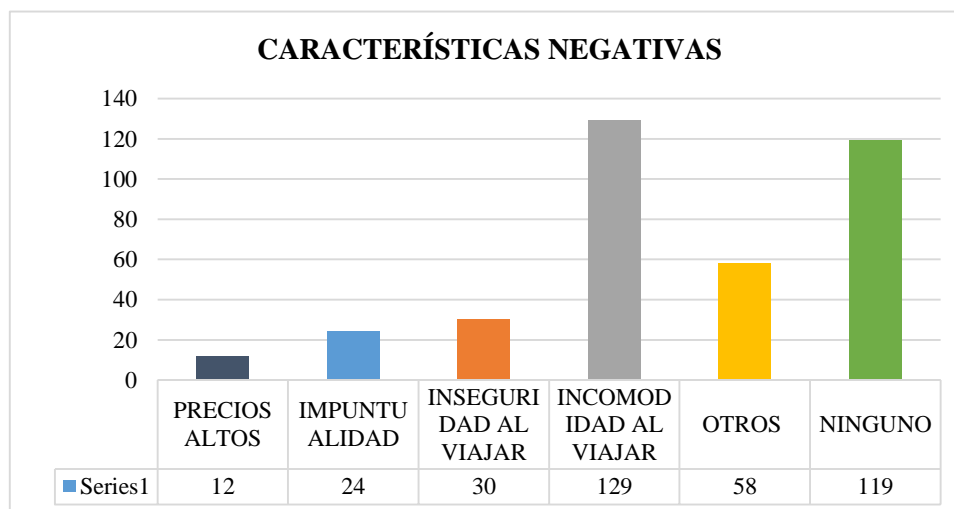


Gráfico 9. Resultados, pregunta 5 – Características negativas

Fuente: Tabla xii

## Análisis

El 38% de los encuestados indica que la incomodidad al viajar es la característica más negativa de la empresa, mientras que el 35% indica que ninguna característica es negativa en cuanto a los servicios que brinda la empresa.

## Interpretación

Como se puede observar en la gráfica tanto la incomodidad al viajar como la opción de ninguna característica negativa prácticamente son iguales, esto indica que los clientes están satisfechos con el servicio que brinda la empresa.

### 6. ¿Ha tenido ud. algún inconveniente con la empresa DAVAREV CÍA. LTDA., en el área administrativa o durante el uso de sus servicios?

Tabla XIII

Resultados, pregunta 6 – Inconvenientes Área Administrativa

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	88	25,88%
No	252	74,12%
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta de investigación

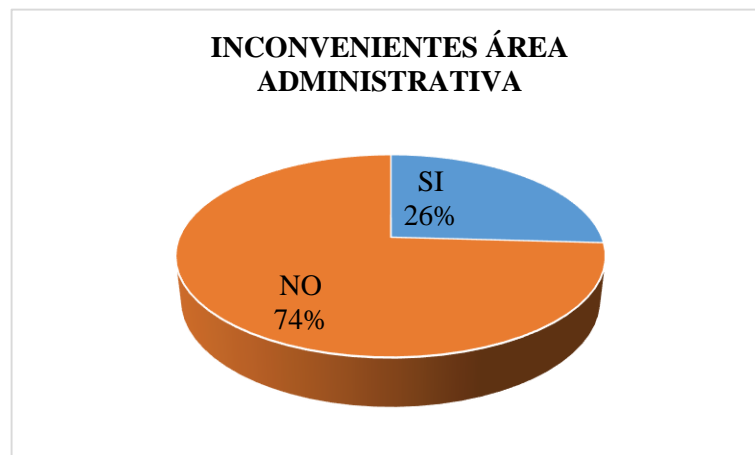


Gráfico 10. Resultados, pregunta 6 – Inconvenientes Área Administrativa

Fuente: Tabla xiii

## Análisis

El 74% de los encuestados indica que no han tenido problemas en cuanto los procesos administrativos ni en los viajes, 26% indican que ha tenido algún inconveniente con la empresa.

## Interpretación

Del total de los encuestados, 1 de cada cuatro aproximadamente indicaron haber tenido algún inconveniente con la empresa, debido a que algunos de los autos son pequeños y que en el aspecto de atención al cliente son poco cordiales.

### 7. ¿Qué otros servicios considera ud. debería incorporar la empresa DAVAREV CÍA. LTDA., a fin de ampliar su cartera de clientes?

Tabla XIV

Resultados, pregunta 7 – Otros servicios

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicio de Transporte Corporativo	135	40%
Servicio de Tours a Nivel Nacional	173	51%
Servicio de Logística para todo tipo de Evento	69	20%
Clases de Manejo	40	12%
Otros	58	17%

Fuente: Encuesta de investigación

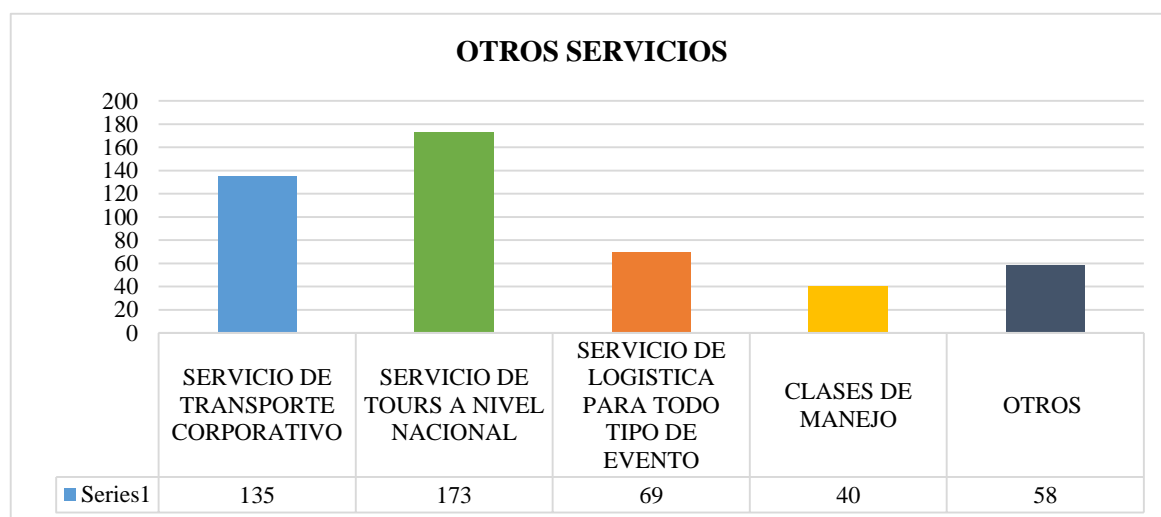


Gráfico 11. Resultados, pregunta 7 – Otros servicios

Fuente: Tabla xiv

## Análisis

El 51% de los encuestados indica que se debería incorporar el servicio de tours a nivel nacional y el 40% indica que se debe incorporar el servicio de transporte ejecutivo dentro de los servicios de la empresa DAVAREV

## **Interpretación**

Los servicios a incorporar por la empresa deberán estar dirigidos a brindar transporte para tour y viajes corporativos, es decir, incrementar la flota de vehículos para poder brindar este tipo de servicios.

## **Anexo IV: Resultados de las Entrevistas de Investigación**

### **OBJETIVOS:**

- Definir o establecer potenciales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la estructura organizacional de la empresa DAVAREV CÍA. LTDA.
- Identificar problemas en las actividades comerciales de la empresa.

A continuación se describen las respuestas más frecuentes y de mayor trascendencia de los entrevistados:

### **FORTALEZAS:**

#### **1. ¿En qué servicios se destaca la empresa respecto a sus competidores? ¿Por qué?**

Servicios:

- Transporte puerta a puerta (taxi ejecutivo) y encomiendas: Se realiza el transporte de personas, aunque sea con un solo pasajero.

Detalles:

- Buena atención al cliente, amabilidad
- Seriedad (los servicios de la competencia no cumplen las expectativas de los clientes)
- Seguridad
- Experiencia (10 años en el mercado, y los primeros en el mercado local)
- Responsabilidad
- Puntualidad

2. ¿Considera ud. que la empresa tiene un buen posicionamiento en el mercado?  
¿Por qué?

Tabla XV

Resultados – Fortalezas, Posicionamiento

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	91,67%
No	0	0,00%
Desconozco	2	8,33%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Entrevista de investigación

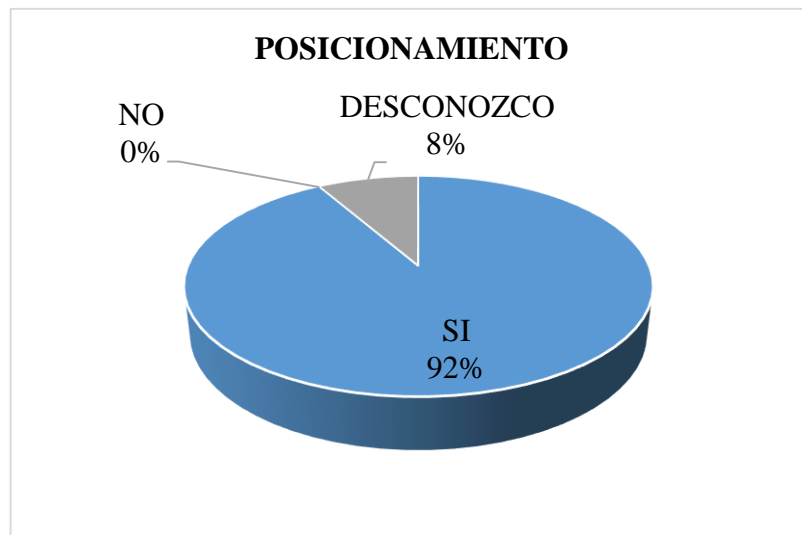


Gráfico 12. Resultados – Fortalezas, Posicionamiento

Fuente: Tabla xv

**Análisis:** El 92% de los entrevistados consideran que la empresa tiene un buen posicionamiento en el mercado. El 8% desconoce al respecto.

**Interpretación:** La mayoría de los entrevistados consideran que la empresa tiene un buen posicionamiento en el mercado.

Respuestas “si”:

- Experiencia (prestigio), honestidad, seriedad, puntualidad (responsabilidad) y buen servicio al cliente.

- Siempre ingresan bastantes llamadas para los servicios de transporte puerta a puerta.

Respuestas “desconozco”:

- Labora poco tiempo en la empresa, por lo cual omite sus comentarios al respecto.

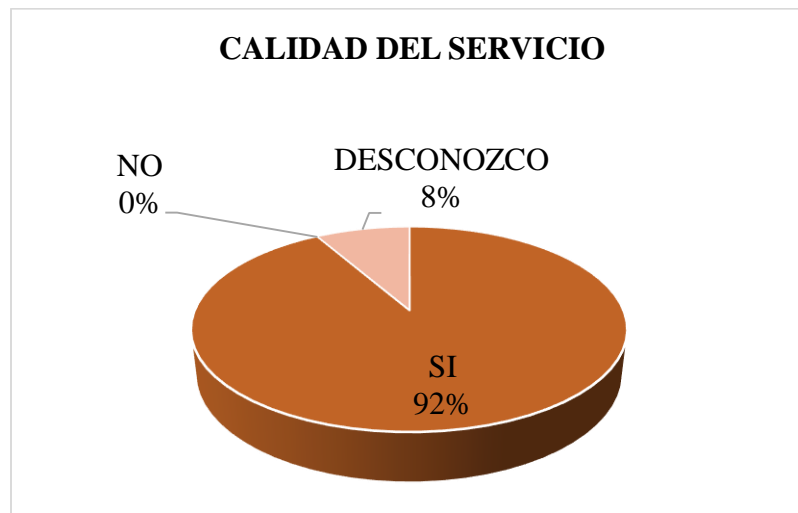
**3. ¿El accionar de sus empleados está orientado a mejorar la calidad del servicio, así como la satisfacción del cliente?**

Tabla XVI

*Resultados – Fortalezas, Calidad del Servicio*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	22	91,67%
<b>No</b>	0	0,00%
<b>Desconozco</b>	2	8,33%
<b>Total</b>	24	100,00%

Fuente: Entrevista de investigación



*Gráfico 13. Resultados – Fortalezas, Calidad del Servicio*

Fuente: Tabla xvi

**Análisis:** El 92% de los entrevistados consideran que el accionar de los empleados de la empresa está orientado a mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. El 8% desconocen al respecto.



**Interpretación:** La mayoría de los entrevistados consideran que el accionar de los empleados de la empresa está orientado a mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Respuestas “sí”:

- Los empleados (choferes) constantemente se esfuerzan por mejorar la calidad del servicio. Sin embargo, hay clientes que se quejan por la demora en el transporte debido a que en el recorrido otros clientes se han demorado en arribar a los vehículos, lo cual genera un proceso de retraso en cadena.
- El accionar del chofer afecta directamente al cliente, por lo cual deber ser siempre es positivo.
- Los empleados son la imagen de la empresa.

Respuestas “desconozco”:

- Labora poco tiempo en la empresa, por lo cual omite sus comentarios al respecto.
- No comprende el sentido de la pregunta, a pesar de habérsela explicado varias veces.

#### **DEBILIDADES:**

#### **4. ¿Qué servicios son los que la empresa no hace bien, incluso lo hace peor que sus competidores? ¿Por qué?**

Ninguno (mayoría de entrevistados):

- Ninguno, la competencia es la que tiene problemas en sus servicios.
- Se desconocen las características de la competencia.

Sin embargo, existen ciertos problemas a nivel administrativo y de servicio:

Problemas administrativos:

- Cambios en el listado de personas a usar el transporte puerta a puerta, a último momento.
- Las secretarias a veces no toman bien los datos, o no informan bien a los clientes sobre los procedimientos de la empresa (falta comunicación hacia los clientes). Por ejemplo, en Quito los choferes recogen con una hora de anticipación a los clientes, y a veces estos desconocen de este tipo de políticas, afectando así la calidad del servicio.
- Organización ineficiente, en la asignación diaria de turnos, vehículos y clientes.

Problemas en los servicios:

- Demora en la recepción y entrega de encomiendas, especialmente en Quito.
- Existen quejas por el tamaño de las unidades; se quejan de incomodidad

## **5. ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?**

Aunque la mayoría de entrevistados expresaron que no existe problemas a nivel de la empresa, se resumen los comentarios de aquellos que si consideran que existen:

- *Los clientes:* Existen clientes que generan problemas debido, entre otras causas, a que no son puntuales a la hora de ser recogidos en su domicilio, o por su propio carácter o personalidad. Sin embargo, los empleados siempre buscan la manera de solucionar estos problemas.
- *La escasez de recursos:* Existe una gran demanda hacia la empresa y los vehículos existentes a veces no abastecen los requerimientos, de manera que se debe negar el servicio a los clientes, direccionándolos así hacia la competencia.
- *Atención al cliente:* En ocasiones hay tantas llamadas que las secretarias no logran contestar o devolver todas las llamadas. Las secretarias del área administrativa tienen demasiado trabajo, por lo cual no alcanzan a cubrir todas las actividades o procesos de su cargo. Existe necesidad de capacitación el área de atención al cliente, para todos los empleados, a fin de mejorar el trato con los clientes.

- *Choferes*: No se les provee de viáticos a los choferes, siendo éste un factor de incentivo que mejore su rendimiento; deberían además hacerse revisiones periódicas de los vehículos

**6. ¿Los problemas vienen de la mano de insuficientes recursos, de una mala asignación de los mismos, o de problemas administrativos internos de la empresa?**

Tabla XVII

*Resultados - Debilidades, Problemas internos*

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Insuficientes Recursos</b>	2	8,33%
<b>Mala Asignación De Recursos</b>	0	0,00%
<b>Problemas Administrativos</b>	3	12,50%
<b>Ninguno, No Hay Problemas</b>	12	50,00%
<b>Desconozco</b>	7	29,17%
<b>Total</b>	24	100,00%

Fuente: Entrevista de investigación

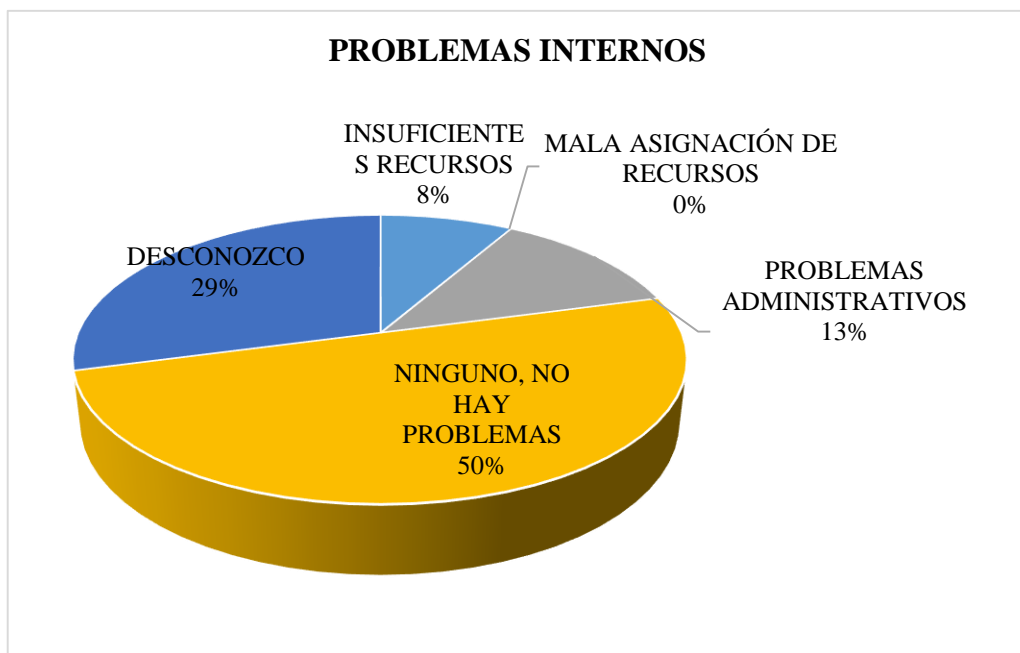


Gráfico 14. Resultados - Debilidades, Problemas internos

Fuente: Tabla xvii

**Análisis:** El 50% de los entrevistados consideran que no existen problemas dentro de la institución. El 29% desconocen al respecto, mientras que el 13% atribuye los problemas existentes a problemas de índole administrativo y el 8% a insuficientes recursos.

**Interpretación:** La mayoría de los entrevistados consideran que no existen problemas dentro de la institución.

Respuestas “desconozco”:

- Labora poco tiempo en la empresa, por lo cual omite sus comentarios al respecto.

Respuestas “ninguno, no hay problemas”:

- La empresa provee todo lo necesario a sus empleados
- Los problemas no son trascendentes, son básicos y comunes.

## OPORTUNIDADES

### 7. ¿El mercado en el que opera la empresa está en crecimiento?

Tabla XVIII

*Resultados – Oportunidades, Crecimiento del mercado*

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	91,67%
No	0	0,00%
Desconozco	2	8,33%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Entrevista de investigación

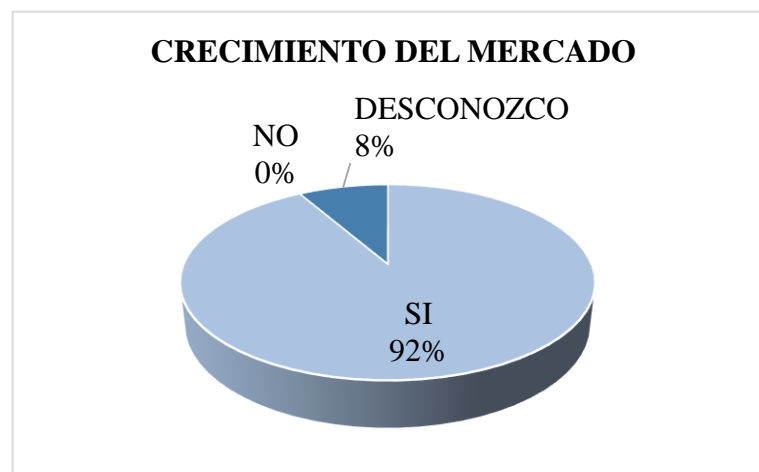


Gráfico 15. Resultados – Oportunidades, Crecimiento del mercado

Fuente: Tabla xviii

**Análisis:** El 92% de los entrevistados consideran que el mercado en que opera la empresa está en crecimiento, mientras que el 8% desconocen al respecto.

**Interpretación:** La mayoría de los entrevistados consideran que el mercado en que opera la empresa está en crecimiento.

Observaciones realizadas por los entrevistados:

- Casi siempre hay bastante trabajo; depende de la temporada. Se deberían evaluar estrategias (como descuentos) para atraer clientes en esos tiempos.
- Es notable el crecimiento del mercado, pues se está integrando más personal a la empresa
- Se debe al crecimiento de las ciudades (por ejemplo Quito, que es el destino principal del servicio).

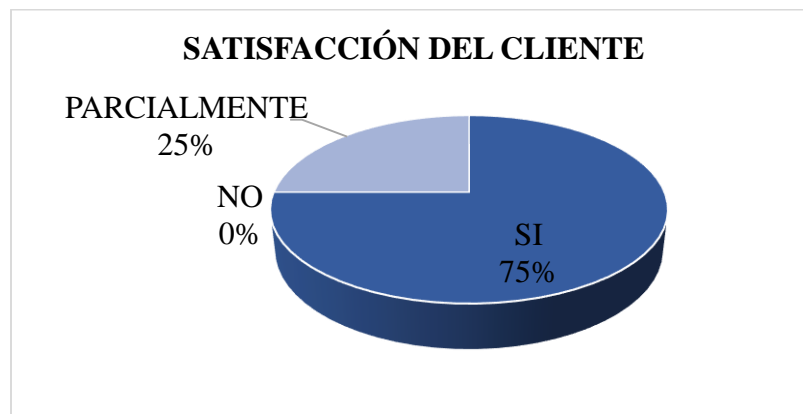
**8. ¿Los servicios que brinda satisfacen las necesidades del cliente o podrían adaptarse para hacerlo?**

Tabla XIX

*Resultados – Oportunidades, Satisfacción del cliente*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si Satisfacen</b>	18	75,00%
<b>No Satisfacen</b>	0	0,00%
<b>Satisfacen Parcialmente</b>	6	25,00%
<b>Total</b>	24	100,00%

Fuente: Entrevista de investigación



*Gráfico 16. Resultados – Oportunidades, Satisfacción del cliente*

Fuente: Tabla xix

**Análisis:** El 75% de los entrevistados consideran que los servicios brindados si satisfacen las necesidades de los clientes, mientras que el 25% consideran que se pueden satisfacer sus necesidades, pero no siempre.

**Interpretación:** La mayoría de los entrevistados consideran que los servicios brindados si satisfacen las necesidades de los clientes.

Observaciones realizadas por los entrevistados:

- Sí se satisfacen las necesidades de los clientes, pero se necesita mejorar (cantidad de unidades y las relaciones humanas, mediante procesos de capacitación).
- No se está abarcando con el servicio a toda la ciudad de Quito, lo cual debería ser analizado.
- A veces ya no hay cupos para el transporte de clientes, y no se puede proveer del servicio.
- Debería considerarse la apertura de nuevos horarios y rutas fijas, considerando que hay clientes a los que no se pueden atender por estas causas.
- En ocasiones, la empresa busca ser accesible y da un servicio diferenciado.
- La empresa siempre está innovando, a fin de mejorar la comunicación con el cliente y la comunicación interna de la empresa. De esta forma, se ha logrado satisfacer sus necesidades.

**9. ¿Existen nuevas tecnologías, cambios en el marco regulatorio o legal, o políticas estatales que la empresa puede aprovechar?**

Tabla XX

*Resultados – Oportunidades, Tecnologías y Marco Legal*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	13	54,17%
<b>No</b>	2	8,33%
<b>Desconozco</b>	7	29,17%
<b>Total</b>	24	100,00%

Fuente: Entrevista de investigación

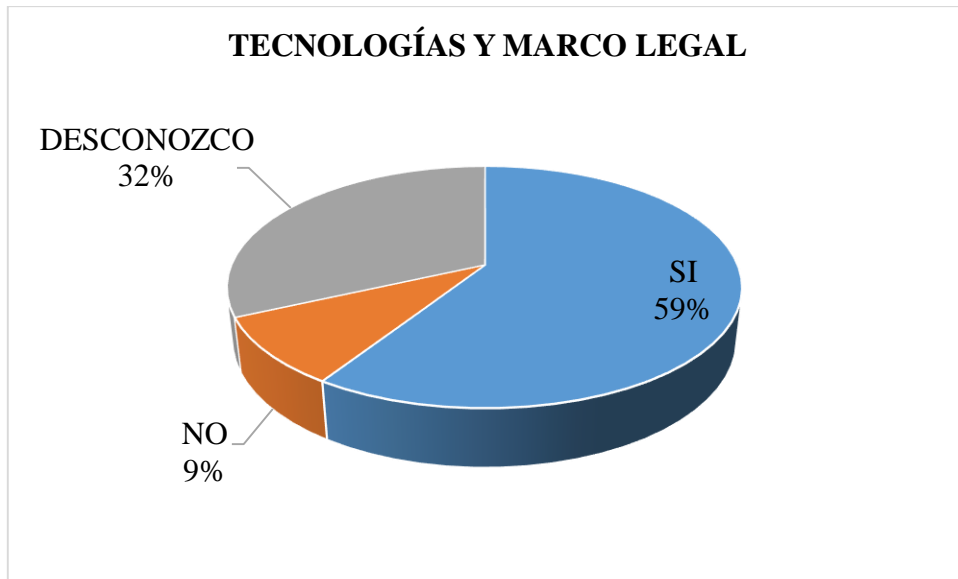


Gráfico 17. Resultados – Oportunidades, Tecnologías y Marco Legal

Fuente: Tabla xx

**Análisis:** El 59% de los entrevistados considera que existen nuevas tecnologías, cambios en el marco regulatorio o legal, o políticas estatales que la empresa puede aprovechar; el 32% desconoce al respecto y el 8 % manifiesta que no existen.

**Interpretación:** La mayoría de los entrevistados consideran existen nuevas tecnologías, cambios en el marco regulatorio o legal, o políticas estatales que la empresa puede aprovechar.

Respuestas “sí”:

- Adquirir un sistema que informatice los procesos internos.
- Utilizar las redes sociales en el marketing de la empresa.
- Considerar la firma de convenios con instituciones.

Ventajas ya existentes:

- *Ámbito legal:* Al ser una compañía legalizada, ya se tiene una ventaja sobre la competencia.
- *Tecnología:* Utilización del GPS para movilidad en la ciudad de Quito y reserva de turnos mediante WhatsApp

## AMENAZAS

### 10. ¿Qué servicios brindan los competidores de mejor forma que la empresa? ¿Por qué?

Ninguno:

- No existe una competencia directa en el medio.
- La empresa brinda el servicio de transporte independientemente del número de pasajeros, la competencia no.
- A pesar de tener los mismos servicios, los clientes siempre se expresan negativamente de la competencia.
- La competencia no es puntual, o a veces no llevan al cliente al destino acordado.

Características de los servicios de la competencia:

- El precio de la competencia es menor
- La competencia ofrece más horarios.
- La competencia ha ingresado al mercado con vehículos grandes, sin legalizar, mientras que la empresa ha preferido legalizar el servicio con sus vehículos estándar. A muchos clientes les importa la comodidad, no la legalidad.

### 11. ¿Qué obstáculos externos enfrenta el negocio (por ejemplo, normativas o leyes de los órganos de control)?

Obstáculos generados por la competencia:

- Competencia desleal: la competencia a veces “se cruza”.

Obstáculos generados por el ámbito legal:

- El viaje puede resultar tardado, ya que los choferes no infringen las normas de tránsito respecto a velocidad, lo cual molesta a algunos clientes.



- No se pueden legalizar los carros grandes; sería muy beneficioso encontrar una forma de legalizarlos. Los taxis sí están legalizados y tienen el permiso de operación

Para la mayoría de entrevistados, no existe ningún obstáculo.

**12. ¿Existen otras formas modernas de obtener los mismos servicios que oferta la empresa, con el potencial de ser una amenaza para ésta en el futuro? ¿Por qué?**

Tabla XXI

*Resultados – Amenazas, Alternativas modernas de servicio*

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	8,33%
No	20	83,34%
Desconozco	2	8,33%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Entrevista de investigación

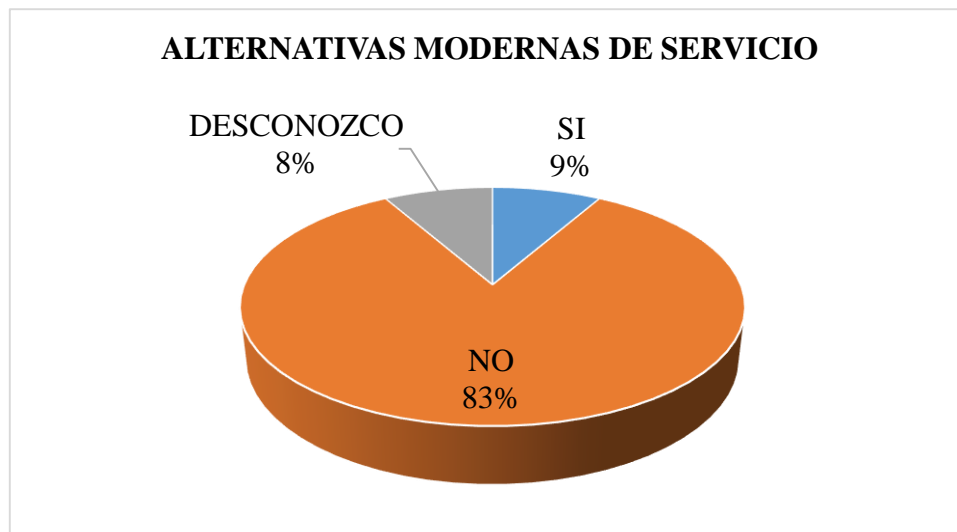


Gráfico 18. Resultados – Amenazas, Alternativas modernas de servicio

Fuente: Tabla xxi

**Análisis:** El 54% de los entrevistados considera que no existen potenciales amenazas en el mercado, respecto a alternativas modernas de servicio; el 8% desconoce al respecto y el 9 % manifiesta que si existen.

**Interpretación:** La mayoría de los entrevistados consideran que no existen potenciales amenazas en el mercado, respecto a alternativas modernas de servicio.

Respuestas “si”:

- Yelou es una aplicación que se está utilizando en la ciudad de Riobamba por las cooperativas de taxi, a fin de mejorar la seguridad de los pasajeros. Al no poseer esta aplicación, la competencia puede fortalecerse.

## Anexo V: Matriz de Consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS
¿Cómo incide la elaboración de una propuesta de gestión organizacional para la empresa Davarev Cía. Ltda. en sus actividades comerciales ?	<p><b>Objetivo General:</b> Diseñar un Sistema de Gestión Organizacional que mejore las actividades comerciales de la empresa DAVAREV CÍA. LTDA. (DCL), de la ciudad de Riobamba, período 2016.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar la situación actual de la estructura organizativa de la empresa (DCL), mediante la aplicación de un análisis FODA, para la identificación de problemas en sus actividades comerciales.</li> <li>• Definir estrategias comerciales que mejoren el posicionamiento de los</li> </ul>	El diseño de un sistema de gestión organizacional mejorará las actividades comerciales de la empresa Davarev Cía. Ltda.	<p><b>Variable Independiente:</b> Sistema de Gestión Organizacional</p> <p><b>Variable Dependiente:</b> Actividades del área comercial</p>	Estructura organizacional de la empresa  Situación de la empresa en el área comercial	Observación directa Documental  Encuestas Entrevistas

---

productos y servicios de la empresa (DCL), mediante el establecimiento de metas acorde a su realidad organizacional.

- Generar un modelo de gestión organizacional que oriente a la empresa (DCL) a la efectiva realización de sus estrategias comerciales.
-