



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE INGENIERO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Método de Labrada aplicado a desarrollar un modelo  
organizacional: Caso Empresa Familiar “Centro Diesel”; año 2017**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

**AUTOR:** Muñoz Jaramillo, Oscar Daniel

**DIRECTOR:** Armijos Buitrón, Verónica Alexandra, Mgtr

LOJA - ECUADOR

2017



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

*Septiembre, 2017*

## **APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Magister

Armijos Buitrón Verónica Alexandra

### **DOCENTE DE TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: “Metodo de Labrada aplicado a desarrollar un modelo organizacional: Caso Empresa Familiar: “Centro Diesel”; año 2017” realizado por Muñoz Jaramillo Oscar Daniel, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo de 2017.

f).....

Mgtr. Verónica Alexandra Armijos Buitrón

**DOCENTE DE TITULACIÓN**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Oscar Daniel Muñoz Jaramillo declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Metodo de Labrada aplicado a desarrollar un modelo organizacional: Caso Empresa Familiar “Centro Diesel”; año 2017”, de la titulación de Administración de Empresas, siendo la Mgtr. Verónica Alexandra Armijos Buitrón, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Autor: Muñoz Jaramillo Oscar Daniel

Cédula: 1103826085

## **DEDICATORIA**

Quiero dar las gracias y dedicar este trabajo en primera instancia, a mi familia que ha sido el pilar fundamental para la consecución de todas las metas que me he sabido proponer, de manera especial a mis padres Oscar Muñoz Apolo y Liliana Jaramillo Rueda que me han apoyado a lo largo de esta travesía guiándome por el camino que siempre fue el más correcto, al igual que mis hermanos y sobrinos que me brindaron una palabra de aliento para seguir adelante cuando las situaciones no eran las mejores, me queda decir solamente gracias a todas las personas que han posibilitado que me encuentre en estas instancias tan importantes de mi vida.

Oscar Daniel Muñoz Jaramillo

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más profundo agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de mi trabajo de fin de titulación, a la empresa Centro Diesel por abrirme las puertas y brindarme toda la información que fuera necesaria para la realización de esta investigación; a la Universidad Técnica Particular de Loja que es fuente de grandes profesionales y líderes, a todas las personas que conforman la titulación de Administración de Empresas, a su planta docente y de manera muy especial a la Mgtr. Verónica Alexandra Armijos Buitrón directora de mi trabajo de tesis por guiarme en cada paso de este proyecto, brindándome sus conocimientos, paciencia y acertada asesoría, de corazón a mi familia y amigos que fueron siempre un apoyo fundamental.

## TABLA DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
TABLA DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: .....	5
1.1 Generalidades de la organización .....	6
1.2 Estructura organizacional actual.....	6
1.2.1 Antecedentes de la empresa .....	6
1.3 Análisis Organizacional.....	7
1.3.1 Matriz FODA.....	8
1.3.1.1 Importancia de la matriz FODA.....	8
1.3.1.1 Matriz FODA empresa Centro Diesel .....	9
1.3.1.3 Diagnóstico interno .....	9
1.3.1.4 Diagnóstico Externo.....	10
1.3.2 Matriz de alto impacto.....	10
1.3.2.1 Matriz de alto impacto de Centro Diesel .....	11
1.3.3 Análisis fuerzas Porter .....	12
1.3.3.1 Análisis fuerzas de Porter empresa Centro Diesel .....	14
1.4 Proyección Estratégica y gestión de las necesidades.....	16
1.4.1 Gestión de necesidades .....	16
1.4.1.1 Gestión de las necesidades de la empresa “Centro Diesel”.....	16
1.4.1.2 Productos y servicios .....	16
1.4.1.3 Productos y servicios de la empresa “Centro Diesel” .....	17
1.4.1.3.1 Persona Natural .....	18

1.4.1.4	Persona Jurídica .....	19
1.4.2	Perfil del cliente de la empresa .....	20
1.4.2.1.1	Perfil del cliente empresa Centro Diesel .....	20
1.4.3	Perfil del proveedor de la empresa .....	21
1.4.3.1	Perfil del proveedor empresa Centro Diesel .....	21
1.4.3.2	Proveedores Internacionales .....	22
1.4.3.3	Proveedores Locales .....	23
CAPÍTULO II: .....		24
2.1	Preparación y análisis organizacional .....	25
2.1.1	Presentación del modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa .....	25
2.1.2	Mapa de procesos .....	29
2.2	Estructura organizativa y reglamento interno .....	33
2.2.1	Organigrama estructural .....	33
2.2.2	Manual de puestos por competencias .....	34
2.2.3	Cuadro de mando integral .....	35
2.2.4	Reglamento interno empresa Centro Diesel .....	36
CAPÍTULO III: .....		38
3.1	Métodos .....	39
3.2	Técnicas e instrumentos .....	40
3.3	Objetivos .....	41
3.3.1	Objetivo general .....	41
3.3.2	Objetivos específicos .....	41
3.4	Hipótesis .....	42
CAPÍTULO IV: .....		43
4.	Presentación del modelo de desarrollo organizacional .....	44
4.1	Análisis Organizacional .....	45
4.1.1	Misión .....	45
4.1.1.1	Misión organizacional Centro Diesel .....	45
4.1.2	Visión .....	45
4.1.3	Objetivos .....	46
4.2	Mapa de procesos y análisis de procesos clave .....	47
4.2.1	Clasificación de los Procesos .....	48
4.2.2	Procesos clave empresa Centro Diesel .....	50
4.3	Sistemas de abastecimiento y venta .....	51

4.3.2	Sistema de abastecimiento .....	52
4.3.2.1	Procedimiento sistema de abastecimiento .....	53
4.3.3	Sistema de venta .....	54
4.3.3.1	Procedimiento sistema de venta .....	55
4.4	Políticas.....	56
4.4.1	Políticas empresariales Centro Diesel .....	56
4.4.1.1	Recurso Humano.....	56
4.4.1.2	Organizacionales .....	56
4.5	Valores .....	57
4.5.1	Valores esenciales empresa Centro Diesel .....	57
4.6	Proyección estructural empresa Centro Diesel .....	60
4.7	Reglamento interno y código de ética empresa Centro Diesel .....	61
4.7.1	Reglamento interno.....	61
4.7.1.1	Accionistas y Propietarios .....	61
4.7.1.2	Administradores y Directivos .....	62
4.7.2	Código de ética Centro Diesel.....	62
4.7.3	Ética entre proveedores y clientes de la Empresa .....	63
4.7.4	Ética entre competidores de la Empresa.....	63
4.7.5	Ética con los empleados de la Empresa.....	64
	CONCLUSIONES.....	65
	RECOMENDACIONES.....	67
	BIBLIOGRAFIA .....	69
	ANEXOS .....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logotipo Centro Diesel .....	6
Figura 2: Ubicación Centro Diesel .....	7
Figura 3: Las 5 fuerzas de Porter .....	13
Figura 4: Fuerzas de Porter Centro Diesel.....	14
Figura 5: Modelo de desarrollo organizacional.....	28
Figura 6: Mapa de procesos .....	31
Figura 7: Elementos del proceso .....	33
Figura 8: Clasificación de procesos Centro Diesel .....	51
Figura 9: Proyección estructural Centro Diesel .....	60

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	9
Tabla 2 .....	10
Tabla 3 .....	11
Tabla 4 .....	17
Tabla 5 .....	18
Tabla 6 .....	18
Tabla 7 .....	22

## RESUMEN

El presente proyecto de fin de titulación tiene como punto final la propuesta de un modelo organizacional para la empresa comercial Centro Diesel, en base al estudio e implantación de un modelo de desarrollo organizacional existente, así como el estudio de la situación actual de la empresa que permitirá poner en marcha un modelo eficiente, sostenible y adaptable a las nuevas necesidades de las empresas de la actualidad. El modelo organizacional permitirá cubrir todas las necesidades que tuvieran la empresa y sus clientes, siempre buscando su mayor satisfacción. Antes de realizar este nuevo modelo organizacional se ha hecho el apropiado diagnóstico sobre el funcionamiento organizacional actual, que facilite la identificación de deficiencias existentes y también factores que contribuyan a la eficiencia, para ser utilizados para beneficio de la empresa.

Con el análisis de los distintos modelos y según los resultados obtenidos del diagnóstico, se propone a la institución el modelo organizacional de Labrada Sosa considerándose el modelo más adecuado para la empresa Centro Diesel ya que una buena organización interna, especificación de la labores, identificación de factores internos, externos y diversificación hacia el futuro son las claves fundamentales para el éxito de una organización.

Palabras clave: modelo organizacional, eficiencia, sostenibilidad, funcionamiento.

## **ABSTRACT**

This end-of-degree project has as final proposal the creation of an organizational model for the commercial enterprise Centro Diesel, based on the study of an organizational model that already exists, as well as the study of the current situation of the enterprise enabling to propose a model that will bring efficiency, sustainable and adaptable to the new necessities of the business of today. This organizational model will allow to cover all the needs that the company and its customers will have, always looking forward to the satisfaction of their customers. Prior to perform this new organizational model a diagnosis study has been made about the current organizational performance, which eases the identification of deficiencies as well as factors that contribute to efficiency, to be used for the benefit of the company.

With the analysis and description of the different models and according to the results of the diagnosis, it is proposed to the institution the Labrada Sosa's organizational model that is considered the most suitable to Centro Diesel since it suggests that good internal organization, identification of work, detection of internal, external factors and diversification into the future will affect positively to the performance of the enterprise.

Key words: organizational model, efficiency, sustainability, function

## INTRODUCCIÓN

La empresa Centro Diesel establecida en la ciudad de Loja inicia su funcionamiento el 10 de Septiembre de 1987, con 30 años de experiencia en el comercio se creó por iniciativa de la Familia Muñoz – Jaramillo con el ánimo de satisfacer la necesidad de los transportistas de refacciones para sus automotores, dado que en esa época era muy costoso y muy difícil conseguir estos elementos tan necesarios para su funcionamiento. Centro Diesel fue una empresa pionera en la rama del transporte en la ciudad de Loja ya que proveyó a la zona sur del país de las herramientas necesarias para que las empresas de transporte pesado y público pudieran brindar su servicio a la ciudadanía, teniendo como clientes principales a los socios de Coop. Loja, Unión Cariamanga y diferentes compañías de transporte pesado de la localidad que se favorecieron de la calidad del servicio, responsabilidad y comprometimiento que la empresa siempre ha tenido con sus clientes. La gran acogida de sus clientes afines al transporte provocó que Centro Diesel se mudara de lugar de operaciones que le daría una mejor capacidad instalada y de distribución, para su posterior ampliación de sus líneas hacia la comercialización de camiones marca Hino y venta de maquinaria pesada para la construcción y minería.

En el transcurso de los años 2006 hasta el presente, la empresa ha sentido una baja importante en el sector de ventas, marketing y financiero dado que la agrupación “Autec S.A.” representante de la comercialización autorizada de la marca Mercedes – Benz comenzó a perder participación en el mercado Ecuatoriano, por la problemática presentada en el año 2006 (Ver anexo #1) que causó malestar en sus clientes, haciendo que los mismos tomen la decisión de cambiar de herramienta de trabajo hacia otro tipo de automotor que presente menos problemas de gestión.

En vista de la realidad que vive la empresa propongo como solución a los inconvenientes de la comercializadora Centro Diesel un modelo de desarrollo organizacional que ayudara a la empresa de manera integral en la gestión de sus procesos y facilitar su diversificación. En la actualidad las empresas para mantenerse en el mercado deben volverse más dinámicas y flexibles, teniendo en cuenta el entorno cambiante y complejo en el que se desenvuelven para no perder terreno; ni espacio en el comercio donde operan, el perder la seguridad que les brinda hacer sus labores de forma tradicional que siempre han manejado o han adoptado a lo largo del tiempo, por nuevos procesos o la adaptación de nuevas técnicas que podrían impulsar la empresa hacia un nuevo mercado, cambiar la visión con la que esta actúa; moverla de su zona de confort para evitar su resistencia a la innovación.

El cambio continuo y la innovación son variables claves para desarrollar y crecer en una empresa, es por ello que sistematizar la información permitirá tener mayor claridad para tomar decisiones a corto y largo plazo.

Es necesario generar un sistema de alerta anticipada de posibles riesgos empresariales, sociales o económicos a los que el negocio está expuesto y mediante este instrumento y organización estar preparados para cambio o adaptación; reducir costos mediante el análisis de procesos producidos y su mejoramiento, teniendo en cuenta el cumplimiento de las nuevas regulaciones y leyes que puedan afectar el funcionamiento del establecimiento. Contribuir a la innovación de productos, servicios e incrementar la lealtad de los consumidores; fomentar la implementación de nuevas líneas comerciales para el desarrollo integral de la empresa y que la gestión no solamente se base en el producto estrella, es decir que deje de ser dependiente del éxito de este producto.

Generar una nueva estructura planificadora que optimice recursos, sin afectar sus áreas productivas y de servicio; siendo esta una solución de adaptación mediante las nueva técnicas de evaluación y sustentabilidad empresarial.

Esta investigación está constituida por 4 capítulos:

- En el primer capítulo se recopila y se analiza toda la información que fue proporcionada por la empresa, la situación actual de la institución de manera que se explique el entorno de su funcionamiento, sus puntos fuertes, de los que se puede aprovechar, sus puntos más débiles y las amenazas a las que esta sujeta.
- El segundo capítulo se realiza la instauración del modelo de desarrollo organizacional con el que se va a trabajar, teniendo en cuenta una muy importante base teórica para su posterior desarrollo y aplicación a la empresa Centro Diesel, siguiendo paso a paso los lineamientos impuestos por el modelo de Labrada Sosa.
- En el tercer capítulo se detalla la metodología con la cual se va a implantar el modelo de desarrollo organizacional, los métodos, manera de recolección de información y aspiraciones del presente proyecto.
- En el cuarto capítulo se propone un nuevo modelo organizacional, de acuerdo a la información recopilada en el primer capítulo para que de esta manera el análisis y reforma de la empresa sea lo más acertada posible, genere un beneficio real a la empresa y pueda ser beneficiada de una mejor gestión a futuro.

En conclusión la presente investigación permite proponer un modelo organizacional que contribuirá a mejorar el desempeño de la institución y será una referencia para que la empresa pueda efectuar los cambios que crean convenientes en la institución.

**CAPÍTULO I:  
PRESENTACIÓN Y CONSTITUCIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
FAMILIAR “CENTRO DIESEL”**

## 1.1 Generalidades de la organización

## 1.2 Estructura organizacional actual

Actualmente Centro Diesel posee una estructura organizativa dada de forma piramidal en la que existen diferentes niveles jerárquicos, organización de funciones y asignación de responsabilidades que no están apropiadamente establecidos ni descritos; líneas de comunicación previstas además servicio de logística y transporte.

### 1.2.1 Antecedentes de la empresa

La empresa Centro Diesel establecida en la ciudad de Loja inicia su funcionamiento el 10 de Septiembre de 1987, con ya más de 25 años de experiencia en el comercio se creó por iniciativa de la Familia Muñoz – Jaramillo con el ánimo de satisfacer la necesidad de los transportistas de refacciones para sus automotores, dado que en esa época era muy costoso y muy difícil conseguir estos elementos tan necesarios para su funcionamiento. Centro Diesel fue una empresa pionera en la rama del transporte en la ciudad de Loja ya que proveyó a la zona sur del país de las herramientas necesarias para que las empresas de transporte pesado y público pudieran brindar su servicio a la ciudadanía, teniendo como clientes principales a los socios de Cooperativa. Loja, Unión Cariamanga y diferentes compañías de transporte pesado de la localidad que se favorecieron de la calidad del servicio, responsabilidad y comprometimiento que la empresa siempre ha tenido con sus clientes.

➤ Logotipo:



Figura 1: Logotipo Centro Diesel

Fuente: Tomado de página web Centro Diesel

- Página web:  
http://www.centrodiesel.ec
- Domicilio:  
Cantón Loja, provincia de Loja
- Dirección:  
18 de Noviembre y Gobernación de Mainas

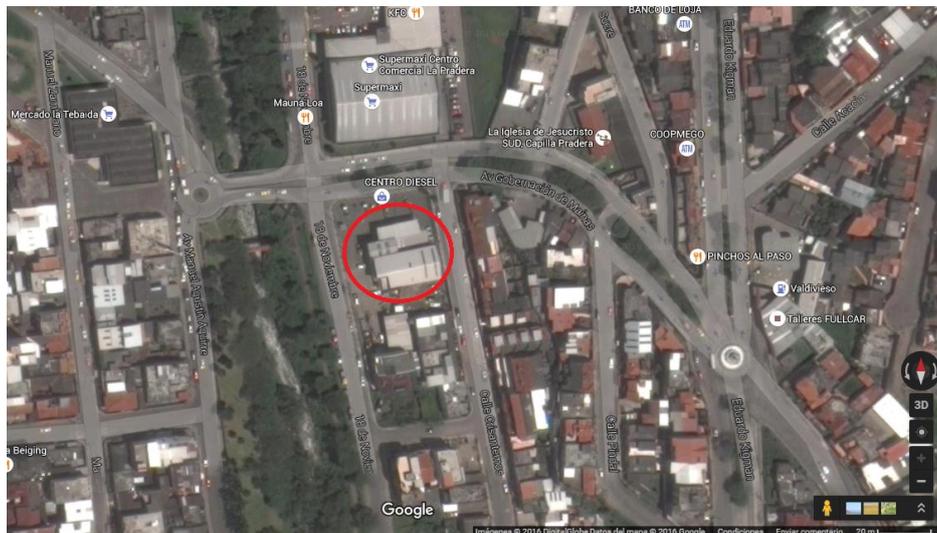


Figura 2: Ubicación Centro Diesel

Fuente: <https://www.google.com.ec/maps/@-4.0132859,-79.2023565,222m/data=!3m1!1e3!5m1!1e4>

### 1.3 Análisis Organizacional

El Análisis Organizacional es una disciplina que ofrece ciertos modelos para el abordaje y el tratamiento de problemas en sistemas organizativos, de acuerdo con las características de la misión, de la cultura, de las personas, del trabajo y del contexto externo de cada organización.

Este modelo analiza los elementos de la organización, del entorno y de su evolución en el tiempo, yendo de lo general a lo particular.

### **1.3.1 Matriz FODA**

La toma de decisiones es un proceso que se desarrolla a diario mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial; en todo momento se deben tomar decisiones. Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución.

“La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.” (Matriz FODA, 2011)

Antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección; existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. El proceso que deberían utilizar las empresas para conocer su situación real es la Matriz de análisis FODA. (Matriz FODA, 2011)

#### **1.3.1.1 Importancia de la matriz FODA**

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de una empresa es el Plan de Negocios, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas,

Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

### 1.3.1.1 Matriz FODA empresa Centro Diesel

Mediante este análisis se establecerá la situación presente de la empresa “Centro Diesel”, con el objetivo de dar a conocer cuáles son sus fortalezas y oportunidades para aprovecharse de estas, además de sus debilidades y amenazas para que sean disminuidas.

### 1.3.1.3 Diagnóstico interno

Tabla 1

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplias instalaciones físicas para expandirse en el futuro.</li> <li>• Venta directa al beneficiario del producto.</li> <li>• Repuestos originales de maquinaria pesada y de la marca Hino y Mercedes Benz.</li> <li>• Personal capacitado para dar el asesoramiento adecuado a los clientes.</li> <li>• Clientes potenciales fijos.</li> <li>• Conocimiento del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La existencia de otras empresas que comercializan productos similares.</li> <li>• Falta de publicidad por radio, tv, para dar a conocer la empresa.</li> <li>• No existen promociones o descuentos en las ventas de productos.</li> <li>• No tienen definido las proyecciones estratégicas (misión, visión y metas).</li> <li>• No poseen una estructura organizacional.</li> </ul>

Elaborado por: Oscar Muñoz Jaramillo

### 1.3.1.4 Diagnóstico Externo

Tabla 2

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Apertura a los mercados del oriente, el austro y todo el país.</li><li>• Crecimiento rápido del mercado local, y regional.</li><li>• Diversificar los productos que se comercializan.</li><li>• Ventas personalizadas a grupos de transportistas.</li><li>• Necesidad de maquinaria pesada y vehículos en el sector minero del oriente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrada de productos de marca china a precios muy bajos.</li><li>• Creciente poder de negociación entre los clientes y los proveedores.</li><li>• Problemas económicos, políticos al realizar importaciones de maquinaria.</li><li>• Falta de cobertura a otros mercados.</li><li>• Entrada de nuevas empresas al mercado lojano.</li><li>• La aparición de nuevas leyes gubernamentales que afecten el funcionamiento de la empresa.</li></ul>

Elaborado por: Oscar Muñoz Jaramillo

### 1.3.2 Matriz de alto impacto

“Herramienta con la cual se logra un análisis de variables en forma interrelacionada y no aislada, conformando un sistema entre sí, lo que posibilita determinar los niveles de impacto y dependencia que se construyen por interacción de cada una de las variables” (Guillermo Martines, 1999)

Para elaborar una matriz de alto impacto en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en la empresa, esta información se obtiene de la hoja de trabajo presentada anteriormente, que contiene información del análisis interno y del entorno de la empresa. En la siguiente figura se muestra un

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer estrategias FO – FA –DO – DA; este análisis es de gran valor para los siguientes pasos del proceso de formulación de planeamiento estratégico, principalmente porque debe permitirnos definir los objetivos y formular estrategias que posibiliten aprovechar las oportunidades mediante nuestras fortalezas, neutralizar los riesgos y eliminar nuestras debilidades.

### 1.3.2.1 Matriz de alto impacto de Centro Diesel

Tabla 3

<h1>Centro Diesel</h1>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	Amplias instalaciones físicas para expandirse en el futuro.	La existencia de otras empresas que comercializan productos similares.
	Venta directa al beneficiario del producto.	Falta de cobertura a otros mercados.
	Repuestos originales de maquinaria pesada y de la marca Hino y Mercedes Benz.	Falta de publicidad por radio, tv, para dar a conocer la empresa.
	Personal capacitado para dar el asesoramiento adecuado a los clientes.	No existe promociones o descuentos en la ventas de productos.
	Cientes potenciales fijos.	No tienen definido las proyecciones estratégicas (misión, visión y metas).
	Conocimiento del mercado.	No poseen una estructura organizacional.
<b>Oportunidades</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
Apertura a los mercados del oriente y parte del austro.	Elaborar programas de promoción aprovechando las amplias instalaciones de la empresa	Realizar programas de capacitaciones en convenios con otras empresas.
Crecimiento rápido del mercado local, y regional.	Fomentar la diversificación de los productos fabricados para llamar la atención, captación y compra por parte de la demanda.	Realizar estudios de mercado para conocer las necesidades de los consumidores.
Diversificar los productos que se comercializan.	Aprovechar la fidelidad de los clientes para introducir nuevas marcas	Aprovechar el crecimiento del mercado automotor para introducir nuevos productos
Ventas personalizadas a grupos de transportistas.	Promocionar sus artículos y servicios en el oriente	Estructurar la distribución de manera organizada de acuerdo con la realidad de la empresa.
Necesidad de maquinaria pesada y vehículos en el sector minero del oriente.		
<b>Amenazas</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
Entrada de productos de marca china a precios muy bajos.	Promover la implementación y adaptación de sistemas de desarrollo como diseños organizacionales, planes estratégicos, de marketing, etc.	Dirigir los productos a todos los segmentos posibles en el mercado.
Creciente poder de negociación entre los clientes y los proveedores.	Realizar una distribución adecuada de departamentos, cargos y funciones para lograr un buen funcionamiento.	Elaborar y ejecutar planes para corregir las falencias que tiene la empresa y adaptarlos a los cambios constantes del mercado.
Problemas económicos, políticos al realizar importaciones de maquinaria.	Elaborar programas de capacitación con la finalidad de contar con mano de obra especializada.	Elaborar un buzón de sugerencias para conocer las opiniones de los consumidores.
Entrada de nuevas empresas al mercado lojano.		Generar mayor publicidad y generar fidelidad a la empresa por parte de los consumidores.

Elaborado por: Oscar Muñoz Jaramillo

Mediante este análisis situacional de la empresa se puede establecer las debilidades generales de “Centro Diesel” y de igual manera sus fortalezas, estableciendo estrategias para aprovecharse de estas con el objetivo de cumplir con la buena operación de la empresa.

Para esta empresa es necesario, un sistema de diversificación apoyado en un buen modelo de gestión que le podría ayudar a aprovechar los productos que ofrece y la fidelidad que tienen sus clientes con las marcas y artículos comerciales de “Centro Diesel”

### **1.3.3 Análisis fuerzas Porter**

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo que según el economista Michael Porter indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Las cinco fuerzas quedarían configuradas como sigue:

- (F1) Poder de negociación de los clientes
- (F2) Poder de negociación de los proveedores
- (F3) Amenaza de nuevos competidores
- (F4) Amenaza de productos sustitutivos
- (F5) Rivalidad entre los competidores

# Las 5 Fuerzas de Porter

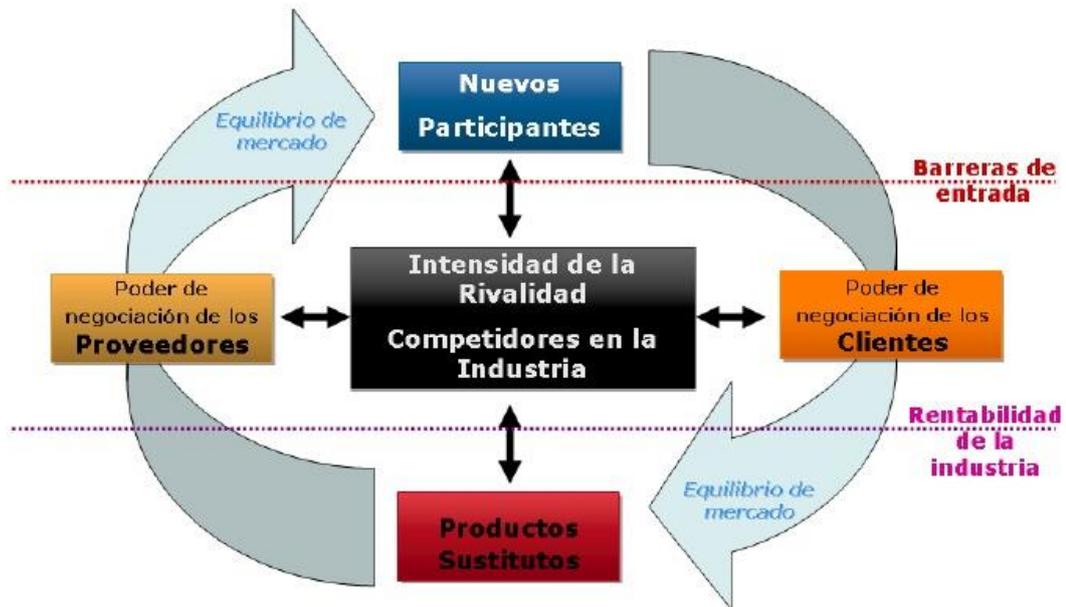


Figura 3: Las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Planeación Estratégica. Las fuerzas de Michael Porter

El modelo de las fuerzas de Porter es una herramienta que se puede utilizar para estudiar el entorno de cualquier tipo de industria, que por lo manifestado y demostrado se obtienen buenos resultados, este análisis ayudará a establecer la situación competitiva de la fábrica. Michael Porter habla de que la competencia entre rivales puede ser negativa si es una lucha destructiva por precio, o positiva si cada competidor busca diferenciarse del resto en lugar de tratar de acaparar toda la cuota de mercado; el conocer dichas fuerzas puede ayudar a la fábrica a encontrar su posicionamiento e incluso poder cambiar por completo las reglas de una industria.

1.3.3.1 Análisis fuerzas de Porter empresa Centro Diesel

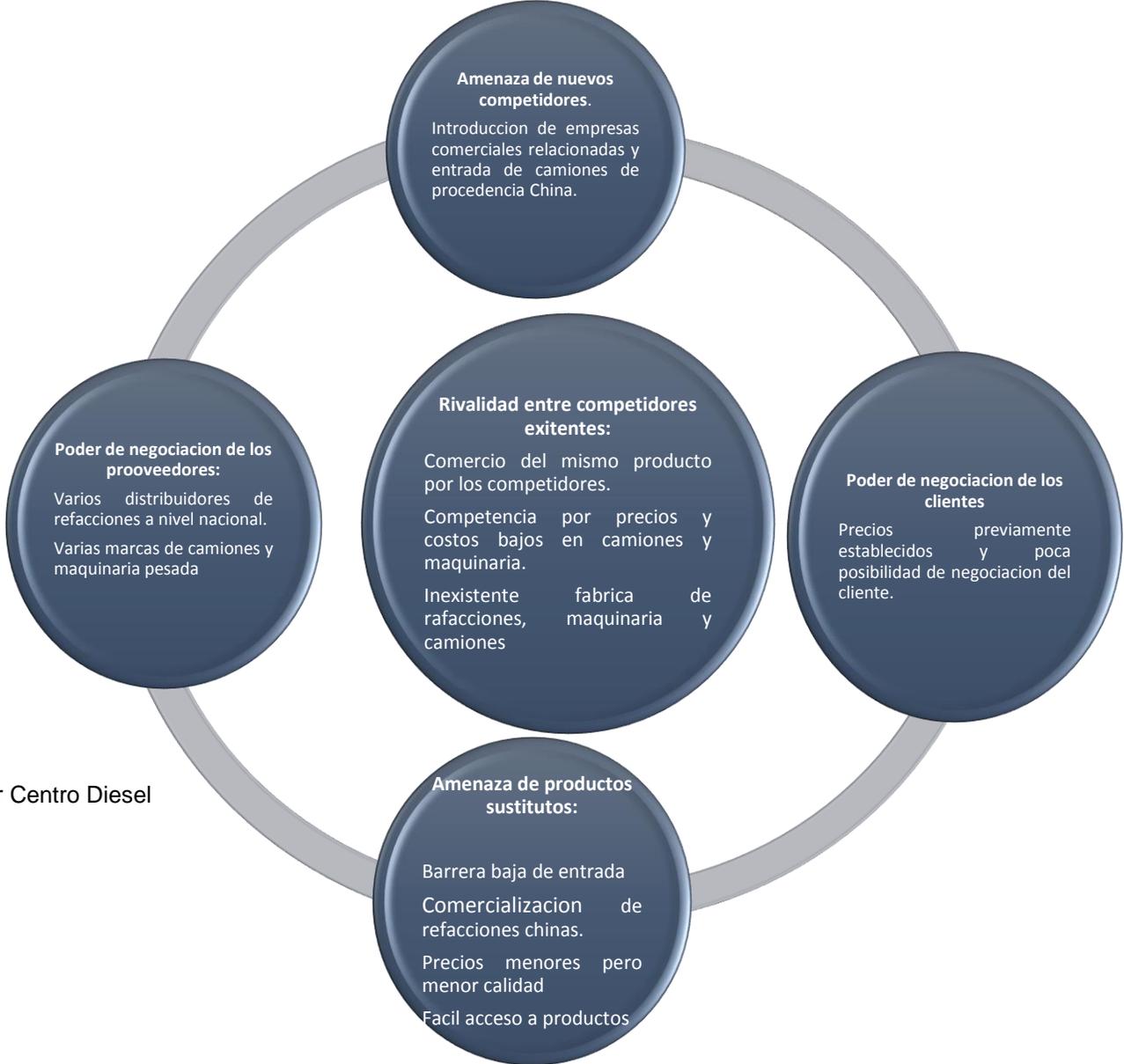


Figura 4: Fuerzas de Porter Centro Diesel

Elaborado por: Oscar Muñoz

La amenaza de la introducción de nuevos competidores tiene una barrera muy baja, pese a la baja del comercio de refacciones explicado previamente en la problemática y a la entrada de marcas sustitutas de vehículos de carga pesada y de transporte público ha ido afectando a la empresa en su gestión de ventas; la entrada de marcas de buses marca Scania en la empresa de transportes Coop. Loja, siendo esta una de los principales clientes de la empresa ha ido quitando participación de mercado Ecuatoriano a Mercedes Benz afectando en la zona financiera y de mercadeo de Centro Diesel.

Es necesario tener un recurso humano capacitado para poder atender las necesidades del cliente, debe poseer conocimientos previos sobre el funcionamiento de los vehículos y las partes que los componen, para poder brindar una instrucción eficiente al cliente sobre las posibles falencias que se pudieran presentar y la forma de solucionar las mismas.

En la situación de los proveedores, la empresa adquiere una gran parte de su producto por medio de importaciones que se hacen directamente del distribuidor, de esta manera la empresa logra abaratar los costos de sus productos haciéndola más competitiva a nivel local e interprovincial; existen proveedores locales con los cuales se lleva una muy buena relación de trabajo, tales como Secohi Cia. Ltda. Situada en Cuenca, Impormaviz situado en Cuenca y Guayaquil que cumplen la función de venta a nivel nacional de los cuales se abastece la empresa.

En el territorio competitivo de Loja existen varias empresas de comercio de refacciones para los mismos vehículos, con los cuales se mantiene una relación de colaboración, estas empresas comercializan el mismo producto que Centro Diesel, siendo la sección de costos e inventario de la empresa una pieza fundamental en la gestión de la misma.

## **1.4 Proyección Estratégica y gestión de las necesidades**

El sistema de gestión de procesos permitirá a Centro Diesel transformar todas sus actividades departamentales en procesos que tengan un valor añadido, que se enfoquen en una sola dirección, como es, la satisfacción de las necesidades del cliente.

### **1.4.1 Gestión de necesidades**

Son un conjunto amplio de conceptos y procesos que van desde la manipulación, almacenamiento, despachos y distribución del primer proveedor de una cadena de abastecimiento, hasta el lugar y proceso en que el último consumidor toma el producto terminado en el punto de venta de su lugar de exposición, o lo que solicita por Internet.

Partiendo de los conceptos anteriores se puede resumir que la cadena de abastecimiento es el esfuerzo relacionado en producir y distribuir un producto final, desde el proveedor de los proveedores hasta el cliente de los clientes. Cuatro procesos básicos, Planificar, Comprar, Hacer y Distribuir delimitan estos los cuales incluyen la gestión de los suministros y la demanda, la compra de materia primas y componentes, su producción y ensamble almacenamiento y administración de los inventarios, ingresos y gestión de órdenes, distribución a través de todos los canales, distribución final a los clientes.

#### **1.4.1.1 Gestión de las necesidades de la empresa “Centro Diesel”**

Es una disciplina que se dedica al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores, se analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

#### **1.4.1.2 Productos y servicios**

Es muy importante para ayudar en la definición, formulación, análisis y solución de los problemas de organización; conjuntamente ayuda a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidos, así como analizar esas etapas con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de

información. Su elaboración tiene fines analíticos y favorece a la comprensión del proceso productivo evidenciando claramente el transcurso de las acciones permitiendo la visualización de actividades innecesarias y verificando si la distribución del trabajo es equilibrada además sirve como ayuda para descubrir y eliminar ineficiencias.

### 1.4.1.3 Productos y servicios de la empresa “Centro Diesel”

La empresa comercial “Centro Diesel” consta de diversos productos en su sector de ventas tales como refacciones para camiones, buses y automotores pesados dependiendo de la marca del vehículo, año y diferentes especificaciones características.

Las marcas de refacciones principales que son comercializadas por “Centro Diesel” que son clasificadas como productos son:

Tabla 4

<b>PRODUCTOS</b>		
<b>Marca</b>	<b>Procedencia</b>	<b>Tipo</b>
Mercedes Benz	Alemania	Refacciones camiones - buses
Euroricambi	Italia	Refacciones camiones - buses
ZF	Alemania	Refacciones camiones - buses
BF	Alemania - Brasil	Refacciones camiones - buses
URBA	Brasil	Refacciones camiones - buses
Freno Seguro	España	Refacciones camiones - buses

Elaborado por: Oscar Muñoz Jaramillo

Entre las marcas principales en el comercio de productos mineros y relacionados se comercializa, excavadoras, retroexcavadoras, compresores y productos relacionados a la construcción de las siguientes marcas y procedencias:

Tabla 5

<b>PRODUCTOS MINEROS</b>		
<b>Marca</b>	<b>Procedencia</b>	<b>Tipo</b>
Caterpillar	Estados Unidos	Maquinaria minera
Komatsu	Japón	Maquinaria minera
Atlas Copco	Estados Unidos	Maquinaria minera - Compresor
JCB	Inglaterra	Maquinaria minera

Elaborado por: Oscar Muñoz Jaramillo

En el sector de comercio de vehículos de “Centro Diesel” se encuentran marcas que buscan la satisfacción de sus clientes en el sector de transporte de carga pesada y transporte público como son:

Tabla 6

<b>VEHICULOS</b>		
<b>Marca</b>	<b>Procedencia</b>	<b>Tipo</b>
Hino	Japón	Vehículo transporte
Mercedes Benz	Alemania - Brasil	Vehículo transporte

Elaborado por: Oscar Muñoz Jaramillo

La empresa no brinda ningún tipo de servicio del que se obtenga pago por el mismo, se sirve asesoramiento técnico especializado en sus líneas de trabajo, transporte de las piezas de ser necesario y servicio de encomiendas.

#### **1.4.1.3.1 Persona Natural**

Las personas naturales que realizan alguna actividad económica están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

“Las personas naturales se clasifican en obligadas a llevar contabilidad y no obligadas a llevar contabilidad. Se encuentran obligadas a llevar contabilidad todas las personas nacionales y extranjeras que realizan

actividades económicas y que cumplen con las siguientes condiciones: que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado 9 fracciones básicas desgravadas del impuesto a la renta o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a 15 fracciones básicas desgravadas o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a 12 fracciones básicas desgravadas.” (SRI, 2013).

La empresa “Centro Diesel” solicita al cliente especificado previamente como persona natural una serie de requisitos, mediante los cuales se aplican para un financiamiento y registro de antecedentes para el establecimiento del cliente en la empresa hacia los fines solicitados por la persona que aplique al mismo, que son:

- Poseedor de vehículo de carga pesada o transporte público.
- Referencias comerciales.
- Documentos esenciales (Cedula de identidad, matrícula del vehículo, pago impuestos prediales, correo electrónico, etc.).
- Llenar solicitud de crédito.
- RUC.
- Verificación en central de riesgos.

#### **1.4.1.4 Persona Jurídica**

Las Sociedades son personas jurídicas que realizan actividades económicas lícitas amparadas en una figura legal propia. Estas se dividen en privadas y públicas, de acuerdo al documento de creación.

“Las Sociedades están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica. Los plazos para presentar estas declaraciones se establecen conforme el noveno dígito del RUC.

Las Sociedades deberán llevar la contabilidad bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.” (SRI, 2013).

La empresa solicita al cliente o sociedad facilite cierta información con la que se pueda constituir al nuevo comprador, con el fin posterior de solicitar un crédito o su inscripción en su cartera de clientes para su posterior uso, las cuales son:

- Documentos de constitución de la empresa.
- Poseedor de vehículo de carga pesada o transporte público.
- Referencias comerciales.
- Documentos esenciales (Cedula de identidad, matrícula del vehículo, pago impuestos prediales, correo electrónico, etc.).
- Llenar solicitud de crédito.
- RUC.
- Documentación personas autorizadas
- Verificación en central de riesgos.

## **1.4.2 Perfil del cliente de la empresa**

La empresa separa a sus clientes de dos diferentes formas, los define como Persona Natural que son todas las personas, nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas lícitas y como “Persona Jurídica, que son aquellas que dependen de la iniciativa particular, siendo estas las que persiguen fines de lucro llamadas sociedades mercantiles, sociedades colectivas, anónimas, responsabilidad limitada, mixta, en comandita, holding” (Art.1963 del Código Civil.)

### **1.4.2.1.1 Perfil del cliente empresa Centro Diesel**

Los clientes o potenciales clientes de los productos o servicios de la empresa Centro Diesel tienen una serie de características que es necesario tener en cuenta sin hacer juicios de valor sobre ellas. Estas cualidades que debe poseer lo vuelven bastante imprevisible, si bien no

debemos olvidar que la razón de ser de la empresa es satisfacer sus necesidades.

Los tipos de necesidades del cliente se corresponden con tres exigencias de calidad:

- **La calidad requerida:** Corresponde a los atributos indispensables que el cliente pide al expresar sus necesidades y que la empresa puede conocer en todos sus términos para satisfacerlas.
- **La calidad esperada:** Se refiere a aquellos atributos del bien que complementan los atributos indispensables no siempre explícitos, pero que el cliente desea y que suelen tener un fuerte componente subjetivo. Se denominan expectativas.
- **La calidad potencial:** Son las posibles características del bien que desconoce el cliente, pero que, si se las ofrecemos, valora positivamente.

### **1.4.3 Perfil del proveedor de la empresa**

El proceso de abastecimiento son todas aquellas actividades que posibilitan la identificación, compra de los bienes que una empresa u otra entidad necesita para funcionar, la cadena de abastecimiento se encarga de establecer las relaciones entre sus diversos componentes y proveedores para poder integrar actividades para que sus objetivos puedan cumplirse.

La empresa “Centro Diesel” segmenta a sus proveedores entre locales e internacionales, de los cuales se sirve la empresa para cumplir las necesidades de los clientes y la satisfacción de los objetivos empresariales.

#### **1.4.3.1 Perfil del proveedor empresa Centro Diesel**

Es indiscutible el papel preponderante que juegan los proveedores ya que son el punto de partida de toda la logística empresarial por lo que es necesario hacer una muy buena selección de los mismos. Pero la selección de proveedores adecuados no es una tarea sencilla, por

involucrar una gran cantidad de criterios. Este hecho involucra múltiples criterios, lo que ha generado un conflicto sobre cuáles serían los que realmente definen la calidad del proveedor y qué métodos son los ideales para evaluar su desempeño; se pueden considerar los siguientes puntos para la elección del proveedor:

Tabla 7

• Sus referencias empresariales	• La calidad
• Sus servicios de atención al cliente	• Los precios
• Sus procesos de aceptación de reclamos	• Su organización
• El manejo de sus entregas	• El apoyo técnico que ofrecen
• Las frecuencias de las entregas	• La responsabilidad
• El estado de los pedidos	• Los recursos que disponen
• La fiabilidad y facilidad de las entregas	• Los costos

Elaborado por: Oscar Muñoz Jaramillo

#### 1.4.3.2 Proveedores Internacionales

Son los abastecedores de insumos que no están localizados en otro estado o localidad diferente a donde está constituida la empresa, es decir fuera de la delimitación del país donde opera la empresa; Son aquellos proveedores extranjeros con los cuales la empresa mantiene contacto comercial. La mayor diferencia es que la relación comercial con este tipo de proveedores te genera actividades aduanera para poder realizar la importación de las compras efectuadas a ellos.

La empresa “Centro Diesel” elige a sus proveedores según características específicas, que se fueron establecidas para asegurar un buen manejo de los materiales a comercializar y conveniencia de la empresa, los cuales son identificados como:

- Facilidad de gestionar un crédito directo (pago mediante transferencia, carta de crédito)
- Marcas aceptadas por los clientes.
- Facilidad de negociación.
- Necesidad del producto y cobertura de la empresa.

- Cercanía a puertos comerciales (costo transporte e impuestos).
- Garantía en sus productos.

#### **1.4.3.3 Proveedores Locales**

Se los define como los suministradores de producto que están localizados en el área donde está constituida la empresa, en el mismo estado o país donde se de la gestión de la misma; son los cuales que mantienen una buena relación comercial con la empresa, aunque en el ámbito comercial se vuelvan competidores.

La empresa constituye a sus proveedores según series de características, que le brinden una ventaja sobre los competidores directos de la ciudad, la relación entre la satisfacción del cliente y beneficio de la empresa, los cuales se establecen como:

- Necesidad de producto y cobertura de la empresa.
- Cercanía al local de operaciones.
- Descuentos ofrecidos.
- Calidad del servicio y eficiencia.
- Facilidad de negociación.
- Capacidad de crédito.

**CAPÍTULO II:  
MARCO TEÓRICO**

El marco teórico es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado. Una vez que se ha seleccionado el tema objeto de estudio y se han formulado las preguntas que guíen la investigación, el siguiente paso consiste en realizar una revisión de la literatura sobre el tema que se va a tratar y ayude a desarrollar posteriormente el tema.

## **2.1 Preparación y análisis organizacional**

### **2.1.1 Presentación del modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa**

El siguiente modelo organizacional elaborado por Ailed Labrada Sosa es tomado de la Escuela Internacional de Doctorado en Formación de la Persona y Mercado de Trabajo Adapt-CQIA, Universidad de Bérgamo Italia; se toma en cuenta a Ailed Labrada Sosa quien cuenta con Título de Máster del Departamento de Ingeniería Industrial quien desarrollo este modelo de mejora organizacional. Para Ailed Labrada Sosa el diseño organizacional; “Es una solución para centros de investigación tecnológica que permite obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles. También permite obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente; el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo en interrelación con el entorno y entre sí.” (Ailed Sosa, 2008)

El modelo propuesto por Ailed Labrada Sosa puede ser implementado de manera satisfactoria en la empresa “Centro Diesel”, ya que esta carece de un sistema de organización definido que le permita plantearse objetivos a largo plazo, desarrollar estrategias que se puedan aplicar ante cualquier imprevisto, o un sistema de satisfacción de las necesidades que permita a la empresa cumplir con las expectativas de sus clientes; la implementación de este modelo puede ayudar a esta organización a establecerse de mejor manera en el comercio donde participa y direccionar sus actividades de mejor manera.

Otros resultados que se pueden obtener a partir de este diseño son los sistemas de gestión, el modelo de la organización, el sistema de control de gestión, el manual de funciones, la estructura organizativa, la plantilla de personal, el reglamento interno y el código de ética, en el marco del estricto cumplimiento de las regulaciones legales.

Este modelo de diseño de procesos y sistemas de gestión define procesos claves, se elaboran mapas de procesos, se diseñan procesos de organización, se diseñan sistemas de gestión de la organización y se busca la automatización de los procesos.

Según la autora Ailed Labrada Sosa el diseño organizacional para su elaboración debe comprender de cuatro fases:

- 1. Preparación y Análisis Organizacional:** Esta fase comprende la creación de los grupos de trabajo, los antecedentes de la organización; también el marco jurídico, referencial y normativo a la que se encuentre ligada y además la realización de análisis organizacional más conocido como la realización del FODA que comprende determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.
- 2. Proyección Estrategia y Gestión de las Necesidades:** Es la segunda fase del diseño organizacional se enfoca en la realización de la planeación estratégica que comprende principalmente: la misión, visión, valores, objetivos y planes de acción de la organización. También en esta fase se determinan las diferentes necesidades acordes a los servicios o productos que ofrece, establecer los clientes y proveedores que tiene la organización y determinar las diferentes relaciones internas y externas que tiene la empresa.
- 3. Diseño de los Procesos y Sistema de Gestión y Control:** Esta fase es utilizada principalmente en las empresas de producción, debido a que comprende determinar los procesos necesarios de la organización mediante la elaboración del mapa de procesos. También comprende diseñar los sistemas de gestión de la empresa y automatizar sus procesos.
- 4. Estructura Organizativa y Reglamento Interno:** La última fase del diseño organizacional según la autora Ailed Labrada Sosa está comprendida principalmente por: la definición de los cargos, diseñar los puestos de trabajo por competencia, elaborar la estructura

organizacional, establecer el reglamento interno y por último crear un código de ética entre los trabajadores.

Por lo tanto el modelo de Labrada permitirá a Centro Diesel reconocer cuáles son sus debilidades y fortalezas mediante el análisis interno y externo, a plantear estrategias para desaparecer sus errores y tomar mejor provecho de sus fortalezas y oportunidades; en la segunda fase del implementación del modelo la empresa lograra establecer los fines para los cuales fue creada y hacia donde se quiere llegar, va a lograr identificar las necesidades que tiene la organización de acuerdo con su línea de comercio y en qué puntos es necesario mejorar e implementar nuevos métodos de comercialización.

Es necesario que en Centro Diesel se defina muy bien su sistema de gestión ya que al poseer una buena identificación del modo en el que la empresa se provee, almacena y vende da paso a una distribución más efectiva de sus productos, posicionamiento de los mismos e influye en la satisfacción de sus clientes.

La última fase del modelo propuesto por Labrada va a ayudar a un manejo integral efectivo dentro de la empresa ya que en este se delinear los puestos y las competencias que los mismos tienen, con la finalidad de encontrar una persona capacitada para ocuparlo; se elabora un reglamento interno a seguir y un código de ética adecuado a las necesidades de "Centro Diesel" para facilitar la comunicación y convivencia dentro de la organización.

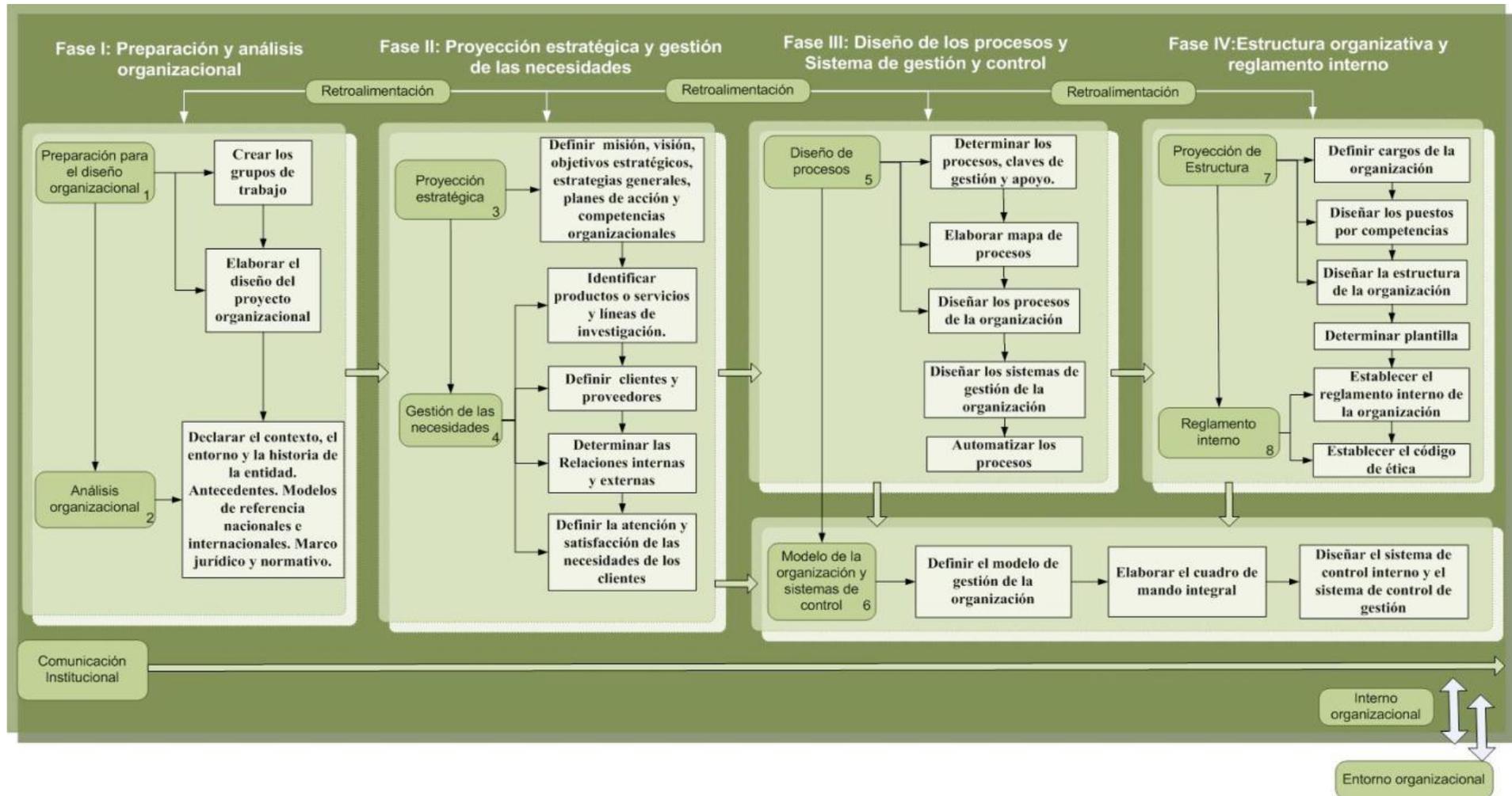


Figura 5: Modelo de desarrollo organizacional.

Fuente: Modelo de Diseño Organizacional por Ailed Labrada Sosa

A continuación se presentan las herramientas a utilizar en el presente modelo de desarrollo organizacional.

### **2.1.2 Mapa de procesos**

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc. El propósito que ha de tener todo proceso es ofrecer al cliente un servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en coste, servicio y calidad.

Un procedimiento es la forma específica de llevar a término un proceso o una parte del mismo. Los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo, mientras los procedimientos son sólo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas. Un mapa de procesos mapa de procesos mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización.

### **2.1.3 Procesos estratégicos**

Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente y para la organización.

Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

### **2.1.3.1 Procesos clave**

Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por son orientados al cliente y a requisitos; su resultado es percibido directamente por el cliente y este se encarga de darle valor.

Los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente.

### **2.1.3.2 Procesos de soporte**

Los denominados procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves y a los procesos estratégicos. “Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes / usuarios.” (Guía para identificación y análisis de procesos, 2007, p.09)

En la siguiente figura se muestra la interacción de todos los procesos de forma conjunta, de forma que una línea de procesos es fundamental para el funcionamiento de la siguiente; teniendo en cuenta que los pasos más importantes son los procesos clave ya que estos son los que le dan sentido a la organización, sin quitar valor a los procesos de soporte y estratégicos que apoyan a la misma.



Figura 6: Mapa de procesos

Elaborado por: Oscar Muñoz

#### 2.1.4 Modelo de gestión

La implantación del modelo de gestión produce una mejora significativa en el ambiente de las gestiones organizacionales, la identificación de un modelo de gestión permite a la organización identificar los indicadores para evaluar el rendimiento de las distintas actividades que se tienen que llevar a cabo, formando parte de un conjunto estrechamente relacionado entre las funciones.

Este es el primer paso para la mejora continua, requiere adaptación permanente para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, brinda una relativa garantía de éxito y permanencia en el mercado actual.

Una visión de funcionamiento de la organización con un enfoque de procesos sirve para promover la optimización de los servicios, tomando en cuenta que:

- Permite la orientación de los procesos de la organización a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, con especial atención a los ciudadanos, entidades,

organizaciones y receptores de los servicios o productos de la organización.

- Ofrece una visión completa de la organización y de las interrelaciones de sus procesos
- Disminuye los plazos de prestación del servicio como consecuencia de la reducción del tiempo que toma cada proceso en su cumplimiento
- Ayuda a entender cómo se añade valor al proceso realizado y permite la disminución de costos como consecuencia de la eliminación de aquellas actividades que añaden valor a los procesos.
- Involucre, implica y faculta al personal en la estrategia de la organización orientada a la satisfacción del cliente: las personas conocen su papel en la consecución de los objetivos y la estrategia de la organización.
- Provee a la organización de una herramienta que permite detectar ineficiencias, debilidades organizativas y de sus sistemas de información, con el objetivo de hacer cambios en sus falencias de manera rápida, metódica y con adecuada gestión para reducir el riesgo al máximo.

#### **2.1.4.1 Definición de un modelo de gestión**

Son un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre ellas, transforman elementos de entrada en resultados; se dice que un modelo de gestión se centra en los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de la forma más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, teniendo en cuenta que estas actividades tienen que permitir la transformación de entradas en salidas y que esta transformación debe aportar valor, en el tiempo que se ejerce control sobre este conjunto de actividades.



Figura 7: Elementos del proceso

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

Elaborado por: Oscar Daniel Muñoz Jaramillo

## 2.2 Estructura organizativa y reglamento interno

### 2.2.1 Organigrama estructural

Los organigramas son diagramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee una organización. De esta forma, los organigramas muestran las principales funciones dentro de la organización y las relaciones que existen entre ellas. Son muy utilizados ya que resultan sencillos y rápidos de comprender.

Para analizar y comprender un diagrama de estas características es importante entender que los cuadros representan cada uno de los puestos de la estructura organizacional, y las líneas, la cadena de autoridad y la comunicación que los une.

#### 2.2.1.1 Funciones de los organigramas

Los organigramas cumplen dos funciones importantes; permiten analizar la estructura para detectar fallas y cumplen un modelo de comunicación dentro de la organización. Las fallas que pueden ser encontradas por este método son:

- Fallas de control interno
- Duplicación de funciones
- Departamentalización inadecuada
- Funciones importantes que se han descuidado
- Falta de unidad de mando
- Falta de claridad respecto del tipo de autoridad que se le asigna a un cargo
- Desequilibrios en la estructura, enorme amplitud del control.

Los organigramas también cumplen una función como medio de comunicación dentro de la organización. A través de ellos se puede, informar a los empleados la posición relativa que ocupan y la relación que tienen con el resto de los puestos, informar a terceros interesados en la organización cómo es la estructura, facilitar la comprensión acerca de las posibilidades que tienen los miembros de ascender, mostrar a los nuevos empleados un cuadro global de la estructura a la que acaban de ingresar.

### **2.2.2 Manual de puestos por competencias**

Para lograr efectividad en las funciones se debe plantear una estructura formal bien definida, por ello para la empresa Centro Diesel se propone una estructura definida por departamentos en la que se pretende incluir personal idóneo con conocimientos y experiencias en el desarrollo de las actividades laborales que desempeñan, todo esto se logra a partir de la descripción de cargos, donde se determina el perfil profesional del trabajador y permite una acertada selección del mismo; a continuación y de acuerdo al organigrama propuesto se definen claramente los departamentos de área administrativa-financiera, producción y comercial, cada uno de ellas subdividas en funciones establecidas en la organización.

### **2.2.2.1 Gerente General – Accionistas**

La persona que ocupa éste cargo debe ser un profesional con experiencia en cargos similares, nombrado por la junta directiva, el objetivo principal del puesto es planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por la junta general de accionistas.

### **2.2.3 Cuadro de mando integral**

El Cuadro de Mando Integral, también conocido como Balanced Scorecard (BSC) o dashboard, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. (Sinexxus, 2007)

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

Es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa. Además es un instrumento que facilita la implantación de la estrategia adoptada por la organización.

El cuadro de mando integral trata la gestión empresarial a través de cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, innovación-aprendizaje.

Las cuatro perspectivas no deben contemplarse de forma aislada, sino que formaran en su conjunto los ejes básicos del cuadro de mando integral. Los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes están satisfechos, sólo se consiguen clientes satisfechos si los procesos internos les generan y

aportan valor y sólo se lograrán mejoras en los procesos internos mediante la innovación y el aprendizaje.

#### **2.2.4 Reglamento interno empresa Centro Diesel**

El reglamento interno de trabajo es un documento de suma importancia en toda empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador.

El Reglamento Interno de Trabajo, siempre que no afecte los derechos mínimos del trabajador, es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa, y es tan importante que si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria.

El Código de Trabajo es la normativa que regula la relación entre empleados y patronos, estableciendo las obligaciones y derechos de cada uno, y en el caso especial de los patronos, los obliga a elaborar un Reglamento Interno de Trabajo desde el momento en que emplee a diez o más trabajadores de forma permanente.

En atención a lo anterior, el Código de Trabajo establece en su artículo 60, el contenido mínimo que debe incluir el reglamento interno de trabajo, el cual deberá incluir todas las reglas necesarias para el adecuado funcionamiento de la empresa, normas de higiene y seguridad, normas disciplinarias, entre otras. Citando el referido artículo, el reglamento interno de trabajo deberá contener lo siguiente:

- Las horas de entrada y salida de los trabajadores, el tiempo destinado para las comidas y el período de descanso durante la jornada.
- El lugar y el momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
- Los diversos tipos de salarios y las categorías de trabajo a que correspondan.
- El lugar, día y hora de pago.

- Las disposiciones disciplinarias y procedimientos para aplicarlas.
- La designación de las personas del establecimiento ante quienes deben presentarse las peticiones de mejoramiento o reclamos en general y la manera de formular unas y otras; y
- Las normas especiales pertinentes a las diversas clases de labores de acuerdo con la edad y sexo de los trabajadores y las normas de conducta, presentación y compostura personal que éstos deben guardar, según lo requiera la índole del trabajo.

Posterior a la elaboración del reglamento interno de trabajo y anterior a su implementación, existen algunos aspectos que generalmente se desconocen y que se deben tener presentes y cumplir antes de la implementación del reglamento. Estos aspectos son los siguientes:

El Reglamento debe ser aprobado por la Inspección General de Trabajo y para ello, debe presentarse a la Inspección una copia del mismo, junto con una copia de la patente de comercio y una carta de solicitud de autorización.

Debe ser divulgado y puesto al conocimiento de todos los trabajadores quince días antes de ser implementado; debe ser legible y estar colocado por lo menos en dos partes visibles de la empresa o bien entregar una copia impresa a todos los trabajadores.

El contar con un reglamento interno de trabajo, puede ayudar a los empleados a conocer sus obligaciones y las reglas que deben seguir dentro de la empresa, así como las consecuencias de incumplirlas. De esta forma ellos podrán conducirse de forma adecuada dentro de la empresa; contar un con reglamento contribuye a mantener la armonía entre el empleador y el empleado y mantener la disciplina dentro del lugar de trabajo.

**CAPÍTULO III:  
METODOLOGÍA**

En la presente investigación se planteó conocer la situación actual de la empresa comercial “Centro Diesel” ubicada en la ciudad de Loja y los criterios en cuanto a las posibles alternativas que permitan mejorar la productividad y la satisfacción de los clientes.

### 3.1 Métodos

Deductivo: Este método se lo utilizará para el análisis y la presentación de resultados de las encuestas, entrevistas y con lo que se lograra una comprensión más amplia del problema.

“En este método se desciende de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares.” (Buestan, 1994: 76)

- **Método Analítico-Sintético:** Para la realización adecuada de este proyecto se utilizara el método analítico-sintético ya que este método nos permitirá analizar la relación que tiene el sistema de comercialización empresarial y el plan de desarrollo de la empresa.

Con este método se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado; a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establece leyes universales (Buestan, 1994).

- **Método Inductivo:** Es un modo de razonar que nos lleva de lo particular a lo general y de una parte a un todo; en concreto podemos establecer que este citado método se caracteriza por varias cosas y entre ellas está el hecho de que al razonar lo que hace, quien lo utiliza, es ir de lo particular a lo general o bien de una parte concreta al todo del que forma parte. Una formar de llevar a cabo el método inductivo es proponer mediante diversas observaciones de los sucesos u objetos en estado natural, una conclusión que resulte general para todos los eventos de la misma clase

“Es una propuesta de conocimiento científico para el análisis de los fenómenos históricos sociales. Consiste en partir de la vida real tal cual es, para después a elaborar una primera imagen conceptual, que a su vez nos sirve para acceder a otra más completa” (Buestan, 1994).

### **3.2 Técnicas e instrumentos.**

Para la obtención de datos y levantamiento de información, utilizaremos tres tipos de técnicas, que son: entrevista, inspección de registro y observación de campo, las mismas que contribuirán a diagnosticar cualquier inconveniente, y a obtener todo tipo de información beneficiosa para llevar a cabo el proyecto.

Posteriormente se analizará toda la información obtenida y se procederá a diagnosticar los resultados que se ha conseguido con el levantamiento de información, y para el procesamiento de información se utilizará herramientas informáticas.

### **3.3 Objetivos**

#### **3.3.1 Objetivo general**

- Diseñar un modelo de desarrollo organizacional usando el método de Labrada para la empresa familiar “Centro Diesel”, con el propósito de mejorar la calidad de atención y satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Establecer la situación actual del sistema de comercialización y de servicios de la empresa Centro Diesel, mediante recopilación de información primaria y secundaria.
- Conformar la proyección estratégica de la empresa Centro Diesel y sus necesidades.
- Desarrollar el modelo de gestión y control para la empresa Centro Diesel.
- Implementar el modelo de gestión organizacional y cuadros de mando en la empresa Centro Diesel.

### **3.4 Hipótesis**

El modelo de desarrollo organizacional permite a Centro Diesel disminuir la problemática presentada e incidir en la estructura organizacional, el fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa y la satisfacción de sus clientes.

**CAPÍTULO IV:  
APLICACIÓN DEL MODELO LABRADA EN LA EMPRESA CENTRO DIESEL**

#### **4. Presentación del modelo de desarrollo organizacional**

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMERCIAL CENTRO DIESEL DEL CANTÓN LOJA, PROVINCIA DE LOJA, AÑO 2016

Una vez que la etapa de investigación ha concluido y se ha logrado recabar la mayor cantidad de datos de la empresa, teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista de la organización; determinando los problemas, justificación, las bases teóricas, su metodología del desarrollo de la investigación y las interpretaciones de personas con conocimientos en lo que respecta a las actividades comerciales de la empresa; se puede determinar la necesidad que existe en la empresa comercial Centro Diesel de contar con un diseño organizacional acorde a su situación actual y necesidades que le permita ejecutar sus actividades laborales de forma organizada.

Poniendo en consideración el desarrollo del presente documento investigativo, se presenta la propuesta de un diseño organizacional en el que se evidenciara una mejor integración de las actividades logrando una coordinación efectiva y eficaz de sus actividades, en este sentido; una estructura es eficaz facilitando el logro de los objetivos y es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

Un diseño organizacional bien estructurado será un instrumento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado, cómodo y organizado en cualquier empresa, independientemente de las actividades que desarrollen y sus colaboradores internos contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

## **4.1 Análisis Organizacional**

### **4.1.1 Misión**

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

Referente a lo antes mencionado se puede definir que la misión es la razón de ser de la organización o el motivo por el que existe, determinando las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en su entorno respondiendo a las preguntas: qué, cómo y para qué. La misión debe ser comunicada internamente entre el personal, a los directivos les proporciona orientación clara sobre su actuación y a todo el personal le transmite seguridad y confianza; la misión define el propósito, especifica el tipo de negocio, las necesidades que satisface con el producto ofrecido y el mercado en el que se desarrolla.

#### **4.1.1.1 Misión organizacional Centro Diesel**

Centro Diesel fue constituido para: “La comercialización refacciones, maquinaria pesada, de construcción y vehículos de transporte pesado y liviano de alta más calidad, para satisfacer las necesidades de cada uno de nuestros clientes, a través de canales de distribución efectivos para lograr un servicio eficaz y oportuno.”

### **4.1.2 Visión**

“Mientras que la misión se refiere a la filosofía básica de la organización, la visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen de la organización respecto a su futuro, es decir, de lo que se pretende ser; el concepto de visión remite necesariamente al concepto de objetivos organizacionales.” (Chiavenato Idalberto, 2006).

La visión se complementa con la misión que impulsan a llevar a cabo las acciones de la empresa, ayudando que el propósito estratégico se cumpla. La misión es creada por la persona que está encargada de dirigir la empresa y que deberá incluir las aspiraciones de los agentes que intervienen en una empresa tanto externo como internos.

#### **4.1.2.1 Visión empresa Centro Diesel**

“Ser líderes en la zona sur del país y a nivel nacional en la comercialización de productos de transporte y minería, manteniendo altos estándares de calidad requeridos por nuestros clientes con un sentido de responsabilidad y compromiso en la gestión de la empresa.”

#### **4.1.3 Objetivos**

Los objetivos son proyecciones de resultados que la empresa pretende alcanzar o situaciones hacia donde esta pretende llegar, es esencial para el éxito ya que en él se pueden establecer cursos a seguir y sirven como referente para todos los miembros de la empresa. Los objetivos responden a las preguntas de qué y para qué, al mismo tiempo ser medibles, claros, alcanzables, desafiantes, realistas y coherentes; sirviendo de guía para la formulación de estrategias, asignación de recursos y como base para evaluar resultados, medir la eficiencia o productividad de la empresa generando participación y compromiso. (Chiavenato Idalberto, 2006).

##### **4.1.3.1 Objetivos organizacionales empresa Centro Diesel**

###### **4.1.3.1.1 Operacionales (A corto plazo)**

1. Identificar sistemas de publicidad.
2. Realizar una publicidad que destaque las fortalezas de la empresa.
3. Implementar sistemas de canales de distribución.
4. Descubrir nuevos nichos de mercado cada seis meses para ampliar presencia en el mercado

5. Efectuar programas de capacitación.

#### **4.1.3.1.2 Tácticos (Mediano plazo)**

1. Aumentar la eficiencia y eficacia en la productividad consecutivamente cada año.
2. Diseñar programas de control de costos, que permitan establecer y mantener precios competitivos en los productos.
3. Desarrollar en el próximo año dos nuevos productos que se comercialicen con éxito.
4. Cuantificar la demanda mediante un presupuesto anual para poseer un stock variado en bodegas y no tener escases de inventario.

#### **4.1.3.1.3 Estratégicos (Largo plazo)**

1. Duplicar los ingresos de la empresa en tres años a través del desarrollo de nuevos productos.
2. Implementar nuevas maquinarias a la venta para cubrir la demanda.
3. Ser en el 2017 una empresa totalmente reconocida en el austro del país y en un 40% en el territorio nacional.
4. Establecernos oficialmente como una empresa vanguardista, que mantenga el compromiso con sus clientes, con productos de alta calidad y de gran satisfacción entre sus clientes.

## **4.2 Mapa de procesos y análisis de procesos clave**

En esta etapa se diseñara un lineamiento de procesos que son fundamentales para generar una gestión empresarial efectiva en la empresa “Centro Diesel”, este diseño es previo a la identificación de los macro procesos a realizarse; es necesario tener en consideración la actividad principal de la empresa, que los objetivos estratégicos estén alineados con

la filosofía de la empresa y se puedan relacionar las diferentes actividades de un mismo proceso.

#### **4.2.1 Clasificación de los Procesos**

Un proceso se lo toma como un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario; los recursos pueden incluir a las diferentes facetas de la organización, tales como: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc. El objetivo por el cual se aplica este proceso es ofrecer al cliente un servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en costos, servicio y calidad.

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal. Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos. (Domingo Peteiro,2014)

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

- **Procesos Estratégicos:**

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios tales como el marketing estratégico, estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes.

- **Procesos Clave:**

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave

aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios.

- **Procesos de Apoyo:**

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.

- **Principios de la Gestión por Procesos**

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas.

Los procesos pueden ser industriales la que intervienen la entrada y salida de materiales para su transformación o de gestión en los que entra y sale información que resulta fundamental para el funcionamiento de la empresa; los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.

Desarrollando un modelo definido de procesos previamente establecidos a seguir, teniendo en cuenta un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno, evaluando su rendimiento e importancia como externo que son indicadores de percepción.

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Los detalles de los

procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones y en definitiva la eficiencia de los procesos.

#### **4.2.2 Procesos clave empresa Centro Diesel**

En la siguiente grafica cada uno de los procesos que han sido identificados en el mapa de procesos comienza el momento en que se brindar el servicio o posterior venta al cliente. En este momento se hace un recuento de los procesos a realizare, para la posterior identificación de los pasos, tareas, entradas y salidas, responsables, etc., que se han ido realizado hasta el instante en el que se realizó la solicitud del servicio.

Se deben identificar los subprocessos en los que se puede dividir el proceso clave analizado, para posteriormente pasar al estudio detallado de cada uno de éstos.



Figura 8: Clasificación de procesos Centro Diesel

Fuente: Centro Diesel

Elaboración: Oscar Muñoz Jaramillo

### 4.3 Sistemas de abastecimiento y venta

En las empresas de comercialización se establecen procesos específicos mediante los cuales la empresa consigue los artículos para su posterior venta, esta consta de pasos importantes que no se pueden dejar de lado para llegar al fin que es su comercio; este modelado de organización hace que el reparto de tareas se vuelva más factible ya que establece pasos específicos en su compra – venta que se deben cumplir.

“Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado.” (Cortés, 1998).

#### **4.3.2 Sistema de abastecimiento**

Este sistema es el encargado de la obtención de recursos tales como bienes y servicios necesarios para el funcionamiento normal de la empresa de una forma óptima; obteniendo estos al menor costo posible, manteniendo la misma calidad y los tiempos de entrega oportunos. (Jaki, 2009).

➤ **Alcance:**

Se pone en funcionamiento cuando se detecta la necesidad de re abastecimiento, pudiéndose fijar la recepción aproximada y contabilización provisoria de los bienes. En el caso de los bienes la sección de inventarios son los que detectan la necesidad. Pero cuando se trata de servicios, el pedido puede originarse en distintos sectores de la empresa. (Jaki, 2009).

➤ **Modalidad:**

Compras menores: se refieren a bienes o servicios de escaso valor y cuya necesidad puede ser circunstancial.

Compras de bienes de uso: Bienes que no requieren una reposición permanente. Requieren la autorización de los niveles de decisión más altos. (Jaki, 2009).

**Compras normales:** Se refieren a compras de bienes de consumo repetitivo y necesarios para el desenvolvimiento normal de la empresa relacionados con el área de producción, comercialización o administración y que, por estar vinculados con la futura producción y comercialización.

**Importaciones:** Son aquellas compras a un proveedor extranjero, que poseen ciertas particularidades como los seguros de cambios, transporte, procedimientos especiales para el despacho de mercadería, derechos de importación, etc.

#### 4.3.2.1 Procedimiento sistema de abastecimiento

- **Detección de la necesidad de compra:** Cuando se llega al punto de pedido o cuando se tiene una cantidad de existencia mínima, el responsable realiza una solicitud de compra (formulario que consiste en el pedido de compra de bienes o servicios efectuada por la persona autorizada al departamento de compras) y se la envía al departamento respectivo.
- **Selección de proveedores y pedido de cotizaciones:** Compras verifica la autorización de la solicitud de compras y consulta el registro de proveedores a fin de seleccionar aquellos más afines al pedido y solicitarles cotización. La cotización consiste en la solicitud por escrito y en forma simultánea de cotización de precios y demás condiciones a varios proveedores potenciales.
- **Adjudicación:** Requiere el establecimiento de los parámetros para la evaluación de ofertas, o designación de la persona que cumplirá tal función. Cuando se realizan varias cotizaciones, es necesario realizar un análisis de conveniencia en el que se analiza cual proveedor se ajusta mejor a las necesidades del proveedor, ya sea por proximidad, precios, calidad del servicio o demás factores.
- **Colocación de la Orden de Compra:** La adjudicación se formaliza con la emisión de la Orden de compra, representada por la demanda efectuada a un proveedor para que suministre los materiales especificados en la misma.
- **Recepción:** Sector donde se produce el ingreso de la mercadería, esta se rechaza o acepta según la orden de compra colocada. Aceptada la mercadería, se emite un Informe de Recepción donde este da la

conformidad de que la mercadería ingresó, en las cantidades establecidas y con las normas de calidad acordadas.

- **Contabilización:** El sector Contabilidad hará el registro de la mercadería ingresada, conforme a lo indicado en la Orden de compra y el Informe de recepción.

#### **4.3.3 Sistema de venta**

El sistema de ventas comprende una serie de operaciones mediante las cuales la empresa llega a sus compradores, consumidores finales o sus canales de distribución para colocar sus productos y servicios.

- **Alcance:**

El subsistema de ventas abarca desde la solicitud del cliente y recepción del pedido, pasando por el control de pedidos y crédito, la facturación, hasta la entrega del bien o la prestación del servicio y la registración en los libros de la empresa. (Jaki, 2009).

- **Modalidad:**

**Según las características del cliente:** Se distinguen las ventas locales y las exportaciones. Éstas últimas tienen características propias por estar sujetas a las reglamentaciones específicas, intermediación bancaria, derechos de exportación, despacho aduanero, etc. También podríamos distinguir ventas mayoristas de minoristas, según se trate de la venta a una empresa que actuará como intermediaria o distribuidora o de venta al público en general.

**Según la recepción del pedido:** Se pueden diferenciar entre las ventas en salón (cuando el vendedor atiende a los clientes en su local de ventas), ventas por corredores (vendedores de la empresa visitan directamente al cliente o a potenciales adquirientes) y ventas por teléfono o correo (el comprador se dirige directamente al vendedor para solicitarle precios y condiciones y luego concretar la operación). (Jaki, 2009).

**Según las condiciones de pago convenidas:** Ventas al contado o ventas a crédito.

**Otras modalidades:** Se puede crear otra categoría en base, por ejemplo, a las condiciones de entrega; entrega directa del producto/servicio o por intermediarios.

#### **4.3.3.1 Procedimiento sistema de venta**

- 1. Recepción del pedido:** Tiene lugar toda vez que existe un requerimiento de los productos o servicios comercializados por la organización. El vendedor emite, una Nota de Pedido que es el comprobante que emite la parte vendedora al recibir los pedidos o encargos verbales de calidad y precio solicitados por el cliente.
- 2. Aprobación del crédito:** Tiene lugar cuando el cliente solicita la mercadería o servicio por esta modalidad de pago. El departamento de Créditos recibe la Nota de pedido, determinando si se otorga o no del crédito al cliente según su historial.
- 3. Preparación del pedido:** Almacenes recibe la nota de pedido, controlando si hay existencias en stock para el pedido, se elabora una nota de entrega, esta es muy importante ya que esta permite a la controlar las salidas de mercaderías del almacén y la ubicación de los artículos a entregar o utilizarse; es la prueba de haber entregado lo vendido.
- 4. Despacho:** El departamento de ventas recibe las mercaderías a entregar junto con la nota de entrega correspondiente, procediendo a efectuar la entrega a los clientes.
- 5. Facturación:** Dependiendo que la factura acompañe la entrega de mercadería o no, este paso se realizará antes o después de la confirmación positiva del cliente. El sector de facturación, o directamente contaduría, procede a confeccionar las facturas que luego serán enviadas al cliente
- 6. Registración:** Comprende el proceso diario de asientos contables de las operaciones efectuadas y la actualización de la cuenta corriente del cliente.

## **4.4 Políticas**

Las políticas empresariales son un instrumento de información que agiliza el proceso de decisiones, orienta las disposiciones en la misma dirección, reflejando lo que establece la dirección empresarial como guía para todas las decisiones. Establece los lineamientos operativos, administrativos, debe ser comunicada en un lenguaje claro y utilizando ejemplos concretos; la divulgación de la política cumple un rol orientador y motivador a sus trabajadores con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, siendo muy importantes que los trabajadores de todos los niveles se identifiquen con ellos.

### **4.4.1 Políticas empresariales Centro Diesel**

#### **4.4.1.1 Recurso Humano**

Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano, mediante acciones sistemáticas de formación.

Promoción interna; tiene la función de permitir a los empleados de la empresa tener una carrera educativa con opción preferencial para acceder

Fomentar el trabajo en equipo, la articulación de ideas y esfuerzos entre jefes departamentales y subordinados.

Contar con personal administrativo, operativo y técnico; competente con actitud responsable.

#### **4.4.1.2 Organizacionales**

La determinación de relaciones interpersonales es importante y se promueve un buen ambiente laboral estable donde no existan confrontaciones entre ellos.

Complementariedad de necesidades; para tener una mejor relación entre los colaboradores es importante que no solo tengan actitudes similares, sino que también se complementen entre ellos.

Se asigna a cada empleado las actividades que debe realizar y estas deberán ser complementadas con las demás, de modo que se logre trabajar en equipo; esto para poder cumplir con los objetivos y propuestas para solucionar los problemas existentes.

Se debe especificar de forma clara las líneas de mando, esta a su vez debe funcionar para la integración de las actividades y vigilar la eficacia de dicha integración.

Debe existir una persona que dirija a los responsables de cada área funcional así como también la supervisión de las actividades de cada uno de ellos, laborando de forma eficaz y eficiente.

## **4.5 Valores**

Los valores son elementos de la cultura empresarial propios de cada empresa en base a sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes o propietarios. Específicamente se refiere a conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos y pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta que se propone tener como una característica distintiva de sus variables competitivas. Los valores deben ser la base de las actividades que se realiza en la empresa, dichos valores no deben quedar únicamente plasmados en el documento sino que es de suma importancia que estos sean adheridos a la práctica diaria por todo el personal de la empresa.

### **4.5.1 Valores esenciales empresa Centro Diesel**

- **Puntualidad:** se hace referencia a este valor para exigir a los subordinados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes a la hora de presentar el producto o realizar entregas de pedidos.

- **Comunicación:** se toma la comunicación como un valor fundamental con la finalidad de que las relaciones o conexiones de los implicados dentro de la empresa se realicen a través de todas las formas posibles de manera directa y por medio de la tecnología; así mismo la comunicación de los colaboradores con los clientes sea fluida y sincera.
- **Seguridad:** este juicio se orienta a generar un vínculo de confianza que los clientes tienen para con la fábrica en el momento de que son satisfechos en sus necesidades o deseos; y la seguridad que los implicados internos tienen de pertenecer a la empresa.
- **Honestidad:** orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí como con los clientes; promoviendo la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad entre todos los implicados de la fábrica.
- **Libertad:** se pretende que tanto los implicados internos y los clientes puedan expresarse con total seguridad en caso de tener creencias u opiniones distintas, siempre que sean presentadas con respeto y cordialidad.
- **Justicia:** este concepto tiene una mayor orientación para los subordinados; se hace referencia a otorgar a cada uno lo que le corresponde, no solo desde el punto de vista salarial sino que también en cuanto se refiere a las actividades que a cada uno le tocará desempeñar y por las que se hacen responsables.
- **Responsabilidad:** tiene varias orientaciones, por ejemplo si se hace referencia a los trabajadores, la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales, los trabajadores a laborar con conciencia, compromiso y con un adecuado uso de los implementos de trabajo; en cuanto a los clientes la empresa se compromete a entregar productos de calidad.
- **Trabajo en Equipo:** se promueve la integración de cada uno de los miembros de la empresa al grupo laboral, originando mejores resultados gracias a un ambiente positivo, para ello es elemental la participación de todos los miembros de la fábrica en diversos ámbitos.

- **Calidad:** con la implementación de este valor se pretende que los productos ofertados por la fábrica sean de excelencia y cumplan con todos los requerimientos solicitados por los consumidores.
- **Originalidad:** hace referencia a las innovaciones, cambios y creaciones tanto en los productos elaborados por la fábrica como en los sistemas organizacionales y productivos.
- **Pertenencia:** proyectar las aspiraciones de vida de los subordinados de manera compatible con el proyecto laboral, manteniendo la motivación de aportar al desarrollo institucional mediante sus capacidades intelectuales y físicas.

#### 4.6 Proyección estructural empresa Centro Diesel

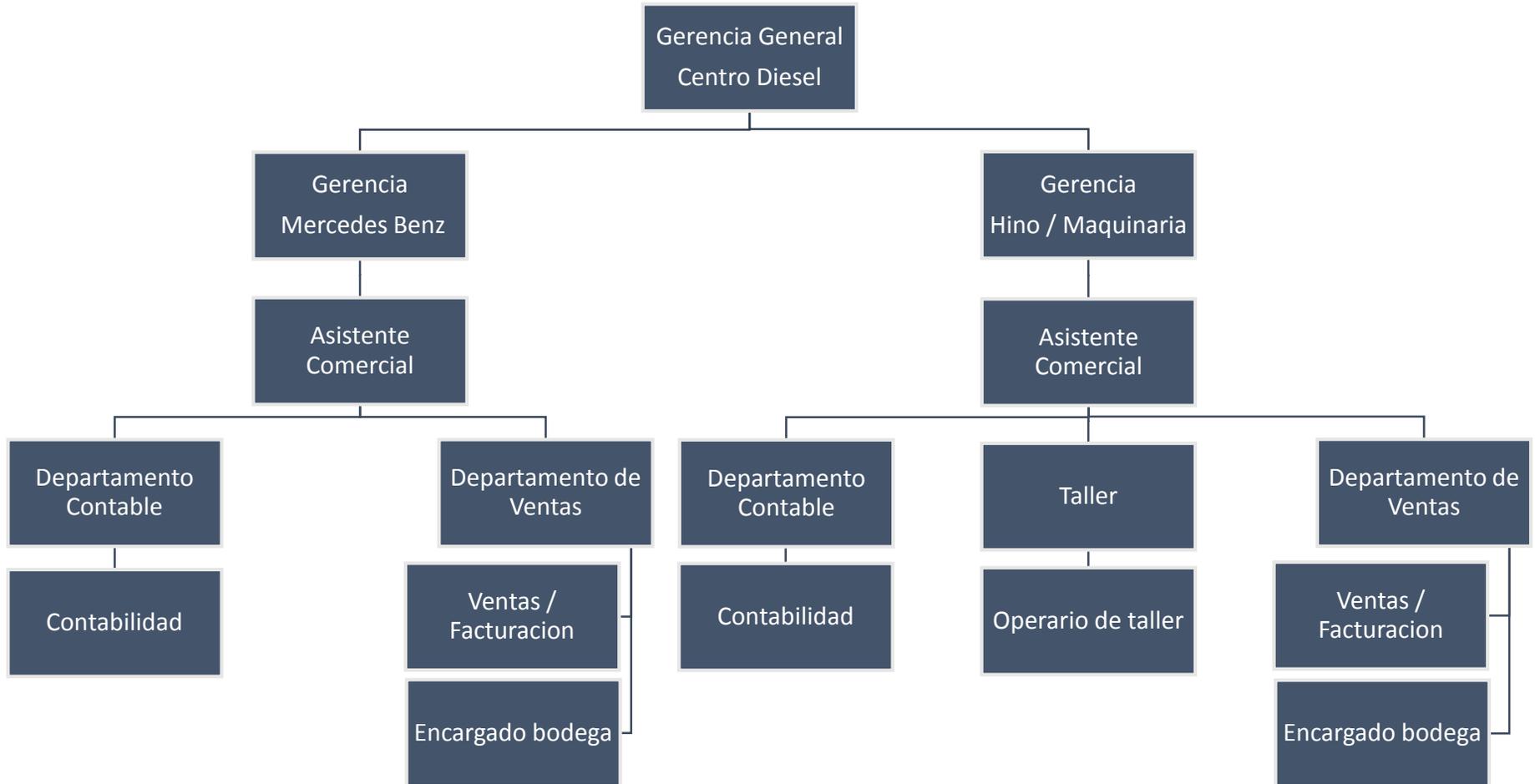


Figura 9: Proyección estructural Centro Diesel

Elaborado por: Oscar Muñoz Jaramillo

Fuente: Centro Diesel

## **4.7 Reglamento interno y código de ética empresa Centro Diesel**

Este considera la percepción de sus compañeros inmediatos y el entorno laboral de los empleados. El entorno de trabajo inmediato es a menudo lo que da forma a la visión de la organización en su conjunto, e influye en la medida en que se siente satisfecho el personal en sus puestos de trabajo. Los cambios en el entorno inmediato de trabajo deben ser gestionados de manera sensible, ya que es probable que provocar un rango de respuestas emocionales y políticas de personal (Burke & Litwin, A Causal Model of Organisation Performance and Change, 1992).

### **4.7.1 Reglamento interno**

#### **4.7.1.1 Accionistas y Propietarios**

En el ejercicio de sus derechos de propiedad, deben:

- Configurar la empresa como un instrumento al servicio de la creación de riqueza, haciendo compatible su ineludible finalidad de obtención de beneficios con un desarrollo social sostenible y respetuoso con el medio ambiente, procurando que toda su actividad se desarrolle de manera ética y responsable.
- Formar la empresa como una institución a medio y largo plazo sin que el afán de enriquecimiento a corto plazo comprometa su continuidad.
- Buscar un justo equilibrio entre el capital y el trabajo de modo que los trabajadores reciban a través de sus salarios la justa contraprestación por su trabajo.
- Nombrar como administradores y directivos a personas que reúnan las condiciones de preparación y experiencia adecuadas y que realicen un ejercicio profesional, ético y responsable de su gestión.
- Definir y defender la misión y los valores de la empresa en línea con su Código Ético.

#### **4.7.1.2 Administradores y Directivos**

En el ejercicio de sus funciones de administración y gestión, deben:

Realizar un ejercicio profesional, ético y responsable de su actividad.

- Informar puntualmente y con exactitud a los propietarios o accionistas de la situación y perspectivas de la empresa.
- Promover la participación efectiva de los accionistas en la Gerencia general, de modo especial mediante la facilitación del ejercicio de sus derechos de información y voto.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados y establecer los sistemas internos y externos de control y gestión de los riesgos adecuados a las características de la empresa.
- Mantener los libros y registros de la empresa con exactitud y honestidad, de modo que permitan la obtención de información y la toma de decisiones de forma consciente y responsable.
- Facilitar a los auditores, externos e internos, de la empresa toda la información y explicaciones que requieran para la realización de su trabajo.

#### **4.7.2 Código de ética Centro Diesel**

- Subordinar los intereses propios a los de la empresa cuando actúen en nombre y representación de ésta y no utilizar los activos sociales en su propio beneficio salvo con la debida transparencia.
- Comunicar inmediatamente a la administración, cualquier hecho o situación que pudiera suponer o llegar a ocasionar un conflicto entre el interés de la empresa y el particular del administrador o directivo y abstenerse de intervenir en su resolución.
- Facilitar la transparencia y el control de sus retribuciones de modo que se garantice su adecuación a su nivel de responsabilidad y desempeño y a las características de la empresa.
- Mantener la confidencialidad de los antecedentes, datos y documentos a los que tengan acceso por razón de sus funciones en la empresa, incluso después de haber cesado en ellas.

- Hacer frente al pago y cumplimiento de las deudas y obligaciones de la empresa sin dilaciones ni incumplimientos injustificados y proceder al cobro de sus créditos con la diligencia que el caso requiera.
- Elaborar y mantener vigente un plan de sucesión en los puestos clave de la empresa, de modo que la continuidad de ésta no dependa de la permanencia de ningún administrador ni directivo.
- Elegir a sus colaboradores y subordinados con arreglo a los principios de mérito y capacidad, procurando únicamente el interés de la empresa.

#### **4.7.3 Ética entre proveedores y clientes de la Empresa**

- Relacionarse con los proveedores de bienes y servicios de forma ética y lícita.
- Buscar y seleccionar únicamente proveedores cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana, no incumplan la ley y no pongan en peligro la reputación de la empresa.
- Seleccionar a los proveedores en base a la idoneidad de sus productos o servicios, así como de su precio, condiciones de entrega y calidad, no aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones, en metálico o en especie, que puedan alterar las reglas de la libre competencia en la producción y distribución de bienes y servicios.
- Buscar la excelencia de los bienes y servicios de la empresa de modo que sus clientes y consumidores obtengan la satisfacción esperada de aquellos.
- Garantizar los productos y servicios de la empresa y atender de forma rápida y eficaz las reclamaciones de consumidores y usuarios buscando su satisfacción más allá del mero cumplimiento de la normativa vigente.

#### **4.7.4 Ética entre competidores de la Empresa**

- No abusar de una posición dominante o privilegiada en el mercado.
- Competir lealmente con otras empresas cooperando a la consecución de un libre mercado basado en el respeto mutuo entre competidores, absteniéndose de realizar prácticas desleales.

#### **4.7.5 Ética con los empleados de la Empresa**

- Tratar con dignidad, respeto y justicia a los empleados, teniendo en consideración su diferente sensibilidad cultural.
- No discriminar a los empleados por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social ajena a sus condiciones de mérito y capacidad.
- No permitir ninguna forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo.
- Reconocer los derechos de asociación, sindicación y negociación colectiva.
- Fomentar el desarrollo, formación y promoción profesional de los empleados.
- Vincular la retribución y promoción de los empleados a sus condiciones de mérito y capacidad.
- Establecer y comunicar criterios y reglas claras que mantengan equilibrados los derechos de la empresa y de los empleados en los procesos de contratación y en los de separación de éstos incluso en caso de cambio voluntario de empleador.
- Garantizar la seguridad e higiene en el trabajo, adoptando cuantas medidas sean razonables para maximizar la prevención de riesgos laborales.
- Procurar la conciliación del trabajo en la empresa con la vida personal y familiar de los empleados.
- Procurar la integración laboral de las personas con discapacidad o minusvalías, eliminando todo tipo de barreras en el ámbito de la empresa para su inserción.
- Facilitar la participación de los empleados en los programas de acción social de la empresa.

## CONCLUSIONES

- El presente entorno de las empresas exige de las organizaciones una mejora continua constante, es necesario contar con una buena y muy bien estructurada organización para el buen desempeño de una organización, para lo que se ha realizado el estudio del modelo de Labrada Sosa que involucra una serie de pasos que ayudaran a determinar la actualidad de la empresa, como base para proponer un modelo de organizacional eficiente y sostenible para Centro Diesel.
- Una planeación estratégica bien desarrollada es el punto de partida en el cual la empresa adquiere una filosofía propia de la misma, definiendo la misión, las necesidades que se necesita satisfacer, objetivos que estén dispuestos a la satisfacción de los clientes, además de la pauta para incursionar en nuevos productos o servicios a desarrollarse.
- El presente estudio de situación actual analiza cada uno de los entornos internos y externos de la empresa además de su influencia directa o indirecta en la empresa Centro Diesel, estos son importantes para una posterior toma de decisiones y en la generación de nuevos planes de desarrollo para este proyecto.
- Para que la empresa Centro Diesel se convierta en una empresa líder en su área comercial, es necesario que la empresa cuente con capacitaciones al personal y haya un aprendizaje constante para aprovechar al máximo el recurso humano.
- La empresa se sirve de tener canales de abastecimiento y distribución muy bien establecidos, además de lazos de amistad con distribuidores de alta gama a nivel nacional, se deben generar estrategias o alianzas para la incursión de nuevos productos o líneas de distribución que dinamicen la economía de la empresa.

- El objetivo general propuesto en este plan estratégico es la constitución de un plan de acción a seguir para conformar un nuevo perfil de prestigio y confianza en relación a empresas similares con la misma actividad.
  
- Centro Diesel es una de las empresas más destacadas en la comercialización de refacciones para vehículos de carga, transporte, además de la venta de maquinaria de construcción y minera ofreciendo diferentes propuestas para las distintas necesidades de sus clientes; ha logrado desarrollarse significativamente y establecerse en el mercado ubicándose hoy en día como una empresa mediana que aporta a la economía local con un número significativo de puestos de trabajo.

## RECOMENDACIONES

- Se debe promover un cambio en la organización a través del uso de un modelo de desarrollo organizacional, teniendo en cuenta que esta es una herramienta administrativa que se fundamenta en la creación de nuevas estructuras, estrategias, canales de comunicación, estilo de liderazgo que aporte al desempeño y al manejo eficiente de los recursos que se encuentren disponibles.
- Es necesario que la empresa Centro Diesel se apoye en el modelo organizacional de Labrada Sosa y sea adaptado según sus necesidades, aplicando cambios necesarios para mejorar sus actividades, con el fin de aportar soluciones y de ésta manera la institución sea más eficiente.
- Implementar la nueva propuesta y darle el seguimiento respectivo, teniendo en cuenta que las mejoras en la organización se darán siempre y cuando la gerencia y el personal se encuentren comprometidos con el cambio.
- La empresa Centro Diesel cuenta con prestigio y reconocimiento entre las empresas comerciales de la localidad y a nivel nacional, que se ha ido ganando gracias a sus casi 30 años de vida institucional, esto ha hecho que sus clientes la prefieran por sus precios, calidad y facilidades de pago que ofrece, por lo que la empresa debe seguir manteniendo estas modalidades de trabajo para mantenerse competitiva.
- Se deben implementar controles mucho más eficientes en el manejo de sus inventarios y localización eficiente de los mismos para evitar pérdidas y brindar mejor servicio al cliente ya sea usando diferentes tipos de segmentación en bodega o el uso de un sistema operativo.
- Seguir manteniendo la calidad de sus productos y del servicio al cliente, buscando siempre la satisfacción de sus necesidades y ofrecerle la importancia que merece, por ser la razón de ser de la organización.

- Aprovechar los aspectos tecnológicos en la institución teniendo en cuenta el entorno donde se desarrolla, con la creación de una aplicación móvil, servicio de compras o consulta en línea para generar nuevos canales de contacto como oportunidades para aumentar la demanda del servicio que presta la empresa.
- Promover la capacitación y desarrollo del personal de acuerdo a las exigencias del mercado, las líneas comerciales que se hayan implantado teniendo en cuenta la participación de todos los empleados y la asignación de sus responsabilidades correspondientes
- Es necesaria la búsqueda de nuevos proveedores y diferentes marcas de distribución alternativas, que puedan suplir la pérdida de participación de mercado de diferentes productos actuales en Centro Diesel, aprovechando su buena capacidad instalada y alianzas estratégicas con sus proveedores.

## BIBLIOGRAFIA

- Think creative España*. (s.f.). Obtenido de Los Elementos del modelo de negocio:  
<http://thinkcreative.es/>
- Matiz FODA. (SF). *QUÉ es la matriz FODA*. Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>
- INVESTIGACIÓN, Metodología de la Investigación. 26 de Octubre de 2011.  
<http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>.
- Gilli, J. J. (2007). *Diseño Organizativo, Estructura y Procesos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Silva Saltos, R., & Oviedo, M. (2011). *Diseño Organizacional y estructura de puestos* (Primera ed.). Quito, Ecuador: IAEN.
- INVESTIGACION, Las Necesidades del Cliente <http://www.aulafacil.com/calidad-empresa/curso/Lecc-8.htm>
- Ivan Thompson. (2009). *Tipos de Organigramas*  
<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Nuñez Dubón y Asociados. (2014). *Generalidades sobre el Reglamento Interno de Trabajo*  
<http://www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php/noticias/378-el-reglamento-interno-de-trabajo>
- Ailed Labrada Sosa. (2008). *Modelo de Diseño Organizacional*  
[http://www.adapt.it/boletinespanol/fadocs/labrada\\_sosa.pdf](http://www.adapt.it/boletinespanol/fadocs/labrada_sosa.pdf)
- Jaki. (2009). *Sistemas Administrativos*  
<http://sysinfo-uaa.wikispaces.com/file/view/Sistemas+administrativos2009.pdf>
- Sinnexus. (2007). *Cuadro de Mando Integral*  
[http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)
- Daft, R. (2013). *Teoría y diseño organizacional*. Santa Fe: Cengage Learning.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (novena ed.). México: Pearson.
- Barbiero, C. (2013). *Gestión de la Información y los Modelos Organizacionales de la Gestión de la Información*. Formación crítica.

## **ANEXOS**



## ECONOMÍA

### Suspendida venta de Mercedes Benz



Viernes, 21 de Julio de 2006

Los autos de la marca Mercedes Benz no podrán venderse en Ecuador, debido a un problema legal que existe entre la comercializadora anterior y una nueva.

El juzgado vigésimo tercero de lo civil de Pichincha prohibió que la empresa Daimlerchrysler venda sus vehículos Mercedes Benz en el país a través de la empresa Starmotors o de distribuidores locales que tengan relación directa o indirecta con Guido Páez Puga.

El mencionado juzgado -que ya comunicó este problema a las aduanas, al Banco Central, y a las cámaras de Comercio de Quito y del sector automotriz- también prohibió que la empresa Starmotors efectúe importaciones de vehículos marca Mercedes Benz, así como sus partes y piezas, y dé atención mecánica.

Las prohibiciones están en vigencia desde el pasado 30 de junio y los actores de la demanda que motivó la suspensión son las empresas Autec S.A. y Starmotors.

El problema

Según la denuncia presentada, el 19 de agosto del año anterior la empresa Daimlerchrysler tomó la decisión unilateral de terminar el contrato que mantenía con la empresa Autec S.A. Todo el proceso debe concluir en agosto próximo.

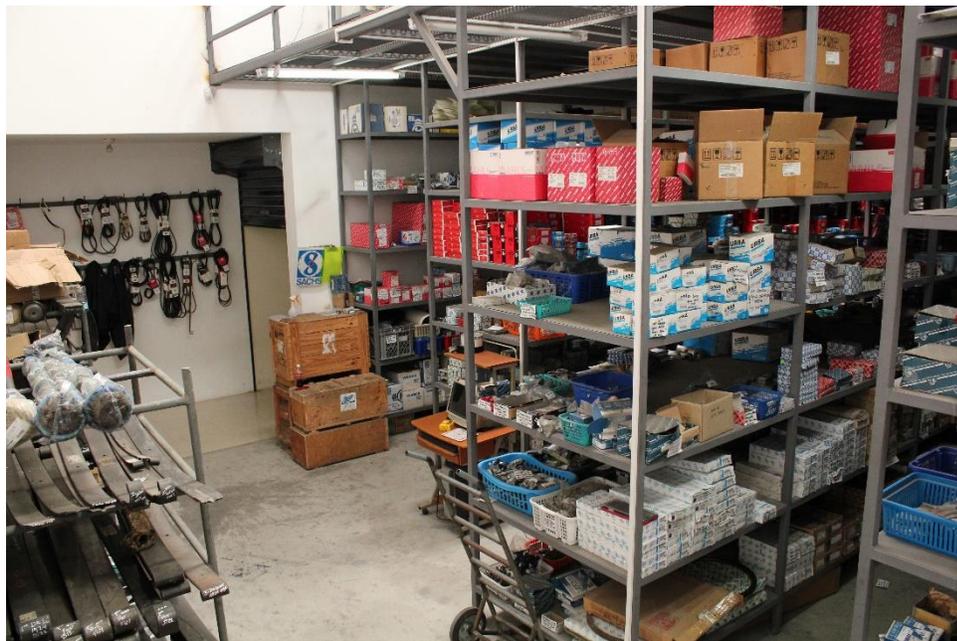
Daimlerchrysler nombró como nuevo distribuidor a la empresa Starmotors que, según la denuncia, está constituida por ex gerentes de la Autec, a quienes se les acusa de "uso y aprovechamiento de la información privilegiada" de Autec y "de la formación de un boicot por el cual Autec fue despojada de su condición de representante en Ecuador de la marca Mercedes Benz para que ésta pase de manera total a Starmotors, una compañía que en el mercado de vehículos en Ecuador es asociada a Guido Páez Puga y varios otros ex gerentes de varias líneas de Autec".

En la demanda se aclara que la eventual responsabilidad contractual de Daimlerchrysler frente a Autec no es materia del presente juicio.

Anexo #2



Anexo #3



Anexo #4



Anexo #5

