



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI**  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO, RELACIONES Y COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL CEPIRCI.

**UNIVERSIDAD DEL MAR DE CHILE.**

## **TESIS DE GRADO**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:  
**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
MENCION EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

### **TEMA**

**DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y  
SU EFECTO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
EMPRESA LOMUCIA CIA. LTDA. DEL CANTON  
PORTOVIEJO. AÑO 2009**

**AUTOR:**

**ING.COM. JULIO ABEL GARCÉS MOREIRA.**

**TUTOR DE TESIS: ING. SILVANA GARCÍA SOLÓRZANO. MBA**

**ASESOR DE TESIS: ING. GERMÁN PÉREZ. MBA**

**2010-2013**

**Manta - Manabí-Ecuador.**

## **RESPONSABILIDAD DEL AUTOR**

*Los resultados y conclusiones obtenidos en el presente trabajo de investigación son de estricta responsabilidad del autor y tiene como respaldo a citados autores reconocidos y que se presentan en las bibliografías correspondientes.*

**Ing. Com. Julio Abel Garcés Moreira**



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI**  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO, RELACIONES Y COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL CEPIRCI.  
**UNIVERSIDAD DEL MAR DE CHILE**

**TESIS DE GRADO**  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:  
**MAGISTEREN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON**  
**MENCIÓN EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el informe de Investigación,  
sobre el tema:

**TEMA**  
**DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y**  
**SU EFECTO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA**  
**EMPRESA LOMUCIA CIA. LTDA. DEL CANTON**  
**PORTOVIEJO. AÑO 2009**

**Para constancia firman:**

**Presidente**

**Miembro del tribunal**

**Miembro del tribunal**

**Miembro del tribunal**

## **DEDICATORIA**

*A Dios, a mi madre Blanca Margarita Moreira Rodríguez, mi padre Francisco Garcés Robles (+ 08-04-2010) a mi esposa Angelina Elizabeth Bravo Loor, a mis hijos Julio Emmanuel, Julio Moisés y Julio Asdrúbal fuentes inagotable de motivación.*

**Ing. Com. Julio Abel Garcés Moreira.**

## AGRADECIMIENTO

*A Dios por el don de la inteligencia y capacidad para concluir con un de mi más anheladas meta.*

*A mis padres; a mi esposa Angelina Elizabeth Bravo Loor, a mis hijos Julio Emmanuel, Julio Moisés y Julio Asdrúbal; por su apoyo incondicional y comprensión en aquellos momentos que no pude darles el tiempo que ellos merecen.*

*A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y su Centro de Estudios de Posgrado Investigaciones, Relaciones y Cooperación Internacional "CEPIRCI"*

*A profesoras /es Chilenos que a lo largo del programa de MBA. Gestión en Recursos Humanos; que supieron impartir sus conocimientos, experiencias y sabiduría y que han hecho posible que hoy uno de mi anhelo se haga realidad.*

**Ing. Com. Julio Abel Garcés Moreira**

# INDICE

RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	10

## CAPÍTULO I EI PROBLEMA

### 1.1. TEMA

#### 1.2. Planteamiento del problema.

1.2.1 Contextualización.....	13
1.2.1.1 Contextualización Macro.....	13
1.2.1.2 Contextualización Meso.....	15
1.2.1.3 Contextualización Micro.....	16
1.2.2. Análisis Crítico.....	18
1.2.3 Formulación del problema.....	20
1.2.4 Preguntas Directrices.....	20
1.2.5 Delimitación del Problema.....	21
1.2.5.1 Delimitación Espacial.....	21
1.2.5.2 Delimitación Temporal.....	21
1.3 Justificación.....	21
1.3.1 Interés Personal.....	22
1.3.2 Relevancia Científica.....	23
1.3.3 Relevancia Humana.....	23
1.3.4 Relevancia Contemporánea.....	23
1.3.5 Beneficiarios.....	23
1.4. Objetivos de la investigación.....	23
1.4.1. Objetivo General.....	23
1.4.2. Objetivos Específicos.....	24

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes Investigativos.....	25
2.2 Fundamentos del proyecto.....	28
2.2.1 Filosóficos.....	28

2.2.2 Sociales.....	28
2.2.3 Económico.....	29
2.2.4 Legales.....	30
<b>2.3 Categorías fundamentales.....</b>	<b>30</b>
2.3.1 De la variable independiente.....	30
2.3.2 De la variable dependiente.....	33
<b>2.4 Hipótesis.....</b>	<b>34</b>
2.4.1 Confirmación de las variables.....	34
2.4.1. Diagnóstico de la empresa.....	38
2.4.2 Nombre de la empresa.....	38
2.4.3. Razón Social.....	38
2.4.3.1. Propietarios.....	38
2.4.3.2 Localización Geográfica.....	38
2.4.3.3. Visión.....	39
2.4.3.4. Misión.....	39
2.4.3.5. Valores Corporativos.....	39
2.4.3.6. Principales Objetivos de la Empresa.....	39
2.4.3.7. Tipo de empresa.....	40
2.4.3.8. Rama de Actividad.....	41
2.4.3.9. Composición del Capital.....	41
2.4.3.10. Conformación Jurídica.....	41
2.4.4. Antecedentes Históricos.....	41
2.4.5. Situación actual.....	43
2.4.5.1 Objetivo.....	43
2.4.5.2 Finalidad.....	43
2.4.5.3 Clientes.....	43
2.4.5.4 Personal.....	43
2.4.5.5 Planificación y Estrategia.....	44
2.4.5.6 Presupuestos.....	44
2.4.6. Actividades de la empresa.....	45

<b>2.5. Estructura organizacional actual de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.....</b>	<b>46</b>
2.5.1. Visión actual. ....	47
2.5.2. Misión actual.....	47
2.5.3. Valores corporativos actuales.....	47
2.5.4. Análisis FODA de la empresa Lomucia Cía. Ltda. ....	48
<b>2.6. Departamentos con que cuenta actualmente la empresa, la función que desempeña cada uno y la cantidad de integrantes que la componen.....</b>	<b>49</b>
2.6.1. Número de departamentos que existen con sus respectivas denominaciones o cargos en Lomucia Cía. Ltda. ....	52
2.6.2. Análisis del funcionamiento de los distintos departamentos de Lomucia Cía. Ltda.....	52
2.6.2.1. Descripción de funciones. ....	52
2.6.2.2. Organigrama estructural que posee la empresa Lomucia. Cía. Ltda. ....	56
<b>2.7. Analizar si la actual estructura organizacional de la empresa Lomucia. Cía. Ltda. , es suficiente para un correcto direccionamiento estratégico.....</b>	<b>58</b>
2.7.1 Aspectos relevantes en el proceso de organización.....	59
2.7.2 Tramo de Control.....	59
2.7.3 Estructura Vertical Funcional.....	59
2.7.4. Estructura Horizontal o Plana.....	60
2.7.5 Estructura Organizacional Matricial.....	61
2.7.6. Estructura Centralizadas.....	61
<b>2.8. Departamentalización. ....</b>	<b>61</b>
2.8.1. Departamentalización Por función.....	62
2.8.2. Departamentalización por Producto.....	63
2.8.3. Departamentalización por Región.....	63
2.8.4. Departamentalización por Cliente.....	64
2.8.5. Finalidad de los Organigramas.....	64
<b>2.9. Demostrar, si es necesario o no la elaboración de un manual de descripción de cargos para mejorar la dirección estratégica.....</b>	<b>67</b>
2.9.1 Importancia de los Manuales Administrativos de Procedimientos.....	68

2.9.2. Manual de Organización.....	69
2.9.3. Manual de Funciones y Responsabilidades.....	69
2.9.4. Manual Orgánico Funcional.....	69
2.9.5 Posición jerárquica del Departamento de Recursos Humanos.....	69
2.6.6. Conflictos que existen en la empresa por la falta del Manual Orgánico Funcional.....	70

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGIA**

<b>3.1 Modalidad de la Investigación.....</b>	<b>71</b>
3.1.1 Sujeto a investigar.....	71
3.1.2 Tipo de Investigación.....	71
3.1.3 Métodos.....	72
3.2. Población y Muestra.....	72
3.3. Técnica e instrumentos de investigación.....	74
3.3.1 Fuentes de información.....	74
3.4. Recolección y Tabulación de la información.....	74
3.5. Operacionalización de Variables.....	75

### **CAPITULOIV**

#### **MARCO ADMINISTRATIVO**

<b>4.1. Recursos.....</b>	<b>77</b>
4.1.1 Recursos Humanos.....	77
4.1.2 Recursos Materiales.....	77
4.1.3 Recursos económicos: presupuesto y financiamiento.....	77
4.2 Cronograma.....	78

### **CAPITULO V**

#### **DESCRIPCION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS REALIZADOS**

<b>5.1. Análisis e interpretación de los resultados.....</b>	<b>79</b>
5.2. Encuesta de opinión a los clientes de la empresa Lomucia. Cía. Ltda. ....	79
5.3. Encuesta de opinión a los empleadores y trabajadores de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.....	113

5.4 Entrevista a los Directivos de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.....	146
---	-----

## **CAPITULO VI PROPUESTA**

<b>6.1. Diseñar una nueva estructura organizacional para un correcto direccionamiento estratégico en la empresa Lomucia Cía. Ltda. del cantón Portoviejo.....</b>	<b>151</b>
6.2 Justificación de la propuesta.....	151
6.3 Objetivo.....	152
6.4 Descripción de la Propuesta.....	152
6.5 Desarrollo de la propuesta.....	154
6.5.1 Visión.....	154
6.5.2 Misión.....	154
6.5.3 Valores corporativo.....	154
6.5.4. La nueva estructura organizacional con sus diferentes niveles jerárquicos para la empresa Lomucia Cía. Ltda.....	155
6.5.5 Propuesta del Organigrama Estructural General, Manuales Orgánicos funcional y Manuales de funciones y responsabilidades para la empresa Lomucia Cía. Ltda.....	160

## **CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

CONCLUSIONE.....	203
RECOMENDACIONES.....	204
BIBLIOGRAFIA.....	205
ANEXOS.....	207

## RESUMEN

El tema de estudio **Diagnostico de la estructura organizacional y su efecto en la Dirección Estratégica de la empresa Lomucia Cía. Ltda. Del Cantón Portoviejo;** cuyo objetivo es realizar el levantamiento de información necesaria para el diagnóstico de su estructura organizacional; y por ende el levantamiento de Manuales Orgánicos Funcionales, con el fin de darle un direccionamiento estratégico; evitando la duplicidad de tareas.

Esta investigación mediante la observación de la realidad y la recolección de información, a más del análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas hechas a los clientes, trabajadores y administradores y propietarios; relevantes para la elaboración de la propuesta a fin de optimizar tiempos y recursos y de una manera clara y precisa la asignar de funciones y responsabilidades en cada puesto de trabajo de la empresa.

Este estudio logra identificar los principales problemas y desafíos que afectan a los propietarios y administradores de la empresa "Lomucia. Cía. Ltda. ", y por lo tanto a su crecimiento y rendimiento; razón por qué estas sugieren estrategias destinadas a resolver esas dificultades y desafíos. El presente trabajo articula; en un modelo único que abarca diversos aspectos de esta realidad, para lo cual se utilizó una metodología basada en métodos científicos inductivos y deductivos, a más de la inducción y la deducción de los mismos.

La estructura de esta tesis está compuesta en partes que incluyen, un Marco Referencial, Teórico y Conceptual; Propuesta, Conclusiones y Recomendaciones, para demostrar más como positivo la hipótesis levantada. Con el fin de facilitar la lectura de la propuesta y las experiencias presentadas en este trabajo fue tomado en cuenta lo macro del contexto, y lo micro de esta problemática, razón por qué es ponerlo a consideración de los lectores académicos , estudiantes, empresarios , profesionales del área tanto del sector público y privado; pudiéndose considerar como un aporte en el entorno laboral y académico local y nacional para aprovechar de esta propuesta

diseñada, que parece presentar una nueva estructura organizacional que permite una forma de dirección correcta y funcional .

La propuesta también incluye la redistribución de funciones y niveles, Directivo, Ejecutivo, Control, Asesoría, Administrativo y Operativo. La inserción, eliminación y fusión de tareas, con la finalidad de darle operatividad a la empresa y la imparcialidad en la responsabilidad de acuerdo con el trabajo a desarrollar; como resultados del manual orgánico funcional actualizado que permite definir de manera clara y sencilla las funciones y tareas a realizar en un determinado puesto de trabajo y los factores que son necesarios para realizarlos con éxito, como los niveles de conocimientos, habilidades y actitudes.

**TERMINOS DESCRIPTIVOS DEL CONTENIDO:** Manual Orgánico funcional, manual de funciones y responsabilidades, Organigramas estructural, organigrama departamental; Estrategias, Productividad, Crecimiento, Rentabilidad, Mercados, Dinamización Administrativa.

## ABSTRACT

The theme Diagnostic study of the organizational structure and its effect on strategic management of the company Lomucia Cía. Ltda. of Canton Portoviejo; whose goal is to make the collection of information necessary for the diagnosis of organizational structure; and hence the lifting of Organic Functional manuals, in order to give it strategic direction, avoiding duplication of work.

This research by observing reality and data collection, more analysis of the results of surveys and interviews with customers, employees and managers and owners; relevant to the development of the proposal in order to optimize time and resources and clearly and accurately assign roles and responsibilities in each position of the company.

This study fails to identify the main problems and challenges facing owners and managers of the company Lomucia. Cía. Ltda. And therefore their growth and performance; reason why they suggest strategies to overcome these difficulties and challenges. The present work articulates, on a single model that encompasses various aspects of this reality, for which it was used a methodology based on inductive and deductive, scientific methods to overcome induction and the deduction thereof was used

The structure of this thesis is comprised into parts which include Frame work Referential, Theory and Conceptual; Proposal, Conclusions and Recommendations to show more as positive the raised hypothesis. With the aim of facilitate the reading of the proposal and the experiences presented in this work was taken into account macro context, and the micro of this problem, reason why it is put it to consideration academic readers, students, businessmen, professionals from the area from both the publican private sector being considered as a contribution in the working environment and the academic to leverage local and national designed for this proposal, which seems to present a new organizational structure that allows way to and correct functional direction.

The proposal also includes the redistribution of functions and levels, Director, Officer, Control, Consultancy, Operation and Administrative. The insertion, deletion and merging of tasks, with the aim of give you to the company operativity and

evenhandedness in the responsibility in accordance with work to be developed; as results of the updated manual organic and functional lets you de fine a clear and simple manner the function sand tasks at a certain jobs and the factors that are necessary to realize them successfully, as levels of knowledge, skills and attitudes.

**DESCRIPTIVETERMSOFCONTENTS:** Organic Functional Manual, manual functions and responsibilities, Organizational structure, departmental organization chart; Strategies, Productivity, Growth, Profitability, Markets, Administrative Dinamización.

## INTRODUCCIÓN

A partir de la creación de una empresa, las tareas se vuelven rutinarias y monótonas, centradas siempre en la función básica a la cual se orienta, si bien es cierto los propietarios con una visión emprendedora consiguen levantarlas y hacerlas crecer consiguiendo así una oportunidad a través de sus ideas para ir de la mano de sus sueños y dar una oportunidad de trabajo a muchas personas que buscan subsistir al servicio de alguien como dependientes.

El día de hoy en las empresas altamente competitivas el estímulo económico es bienvenido pero no basta, el clima en el trabajo es muy importante para cambiar el resultado de la empresa en general, y depende del líder fomentar este estado general, siendo cuidadoso cuando crítica y eufórico cuando elogia.

Pero la mayor gratificación emocional viene de la mano de hacer un trabajo que entusiasma, que puedes amar y que disfrutas realizar. Todo lo que viene de la mano de la vocación y el reconocimiento interno es fuente de las mayores emociones positivas, refuerza la confianza y conduce por el camino de las buenas realizaciones.

El mundo de la empresa tiene elementos específicos en los que la dirección estratégica es especialmente necesaria. El fundamento de este fenómeno es la existencia de un conflicto permanente entre la necesidad de resultados en un mundo muy competitivo y los recursos necesarios para obtener dichos beneficios.

En la Empresa “Lomucia. Cía. Ltda.”, del Cantón Portoviejo, existen serias deficiencias en la aplicación del Manual de Funciones y un Organigrama, que ya resulta ineficiente y obsoleto para el actual crecimiento de la organización, para lo cual sus directivos tienen que dedicar recurso, para conseguir los resultados, tomar decisiones, cambiar, innovar y demás. Y esto no es nada cómodo para los objetivos empresariales inmersa en entornos de este tipo.

En este contexto las empresas más avanzadas en el mundo y Latinoamérica, han empezado a buscar soluciones para este fenómeno y existe unanimidad en que hay que conseguir formas de trabajo más colaborativas y participativas en las que los miembros de la comunidad empresarial analicen conjuntamente con especialistas

normalmente externos, el proceso de análisis de la realidad empresarial, toma de decisiones, mejora de procesos, involucrando a todos los responsables de la dirección empresarial.

Una correcta implementación de modelos estratégicos actualizados en la Empresa “Lomucia. Cía. Ltda.”, del Cantón Portoviejo, deben de contar con un proceso elaborado en el cual se integre todo el negocio implicando cambios en sus estrategias, funciones y procesos. Sólo cuando se hayan realizado estos cambios y el comercio esté enfocado en el cliente será útil recurrir a una solución tecnológica para apoyar el nuevo concepto.

Una implantación de un nuevo manual de funciones en esta empresa de la Ciudad de Portoviejo, permitirá mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos o marcas y en el desarrollo de marketing más efectivo.

Esta investigación permitió compartir información con los gerentes, empleados, proveedores y clientes, identificando cuáles son las deficiencias que realmente gravitan sobre el no llegar correctamente a los clientes y cuáles son las que permiten atraer nuevos.

En esta investigación de carácter diagnóstica-propositiva permitió conocer que el crecimiento acelerado de la economía ha hecho que existan muchas empresas similares ofreciendo el mismo producto, lo cual obliga cada vez más a las empresas a ser más eficientes en la utilización de sus recursos.

La aplicación de estrategias, se ha convertido indispensable en cualquier empresa comercial para poder sobrevivir en un ambiente tan competitivo y por consiguiente las estrategias de mercadeo exigen cada día de la creatividad de los ejecutivos a cargo.

En relación a esto último, la investigación realizada es importante y trascendente porque incluye una propuesta, sobre los negocios en esta rama de distribución de lubricantes, que hoy cada vez representa ser más competitiva, en razón de que los mercados crecen y los clientes son más sensibles a los estímulos externos y a las respuestas de las compañías a sus necesidades, no sólo en términos de un mejor precio, sino en la búsqueda de una atención verdaderamente personalizada y diferenciada.

Esta investigación es original y única y está dirigida a los administradores de la Empresa “Lomucia. Cía. Ltda.”, del Cantón Portoviejo, y que radica en el conocimiento que ellos mismos tienen de sus clientes, sus preferencias, hábitos de compra y este conocimiento debería residir en un sistema que permita a toda la organización acceder a una ficha histórica o perfil del cliente y entender por qué el compra o deja de comprar y no se debería perder o migrar cuando alguien de la fuerza de ventas se cambia de compañía.

Esta investigación realizada se justifica, porque recomienda un amplio uso de este modelo de negocio para preparar y negociar reformas en el campo administrativo, siendo éste el mejor camino para crecer.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. TEMA**

**“DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA “LOMUCIA CIA LTDA”. DEL CANTÓN PORTOVIEJO”. AÑO 2009.**

### **1.2 Planteamiento del problema**

#### **1.2.1Contextualización.**

##### **1.2.1.1Contextualización Macro.**

El mundo laboral está cambiando rápidamente, y en respuesta, el campo de la administración y dirección estratégica también presenta una gran revolución. El mundo de este nuevo milenio está definido por “la permanencia del cambio”, el cambio permanente es la condición habitual, y no una simple situación de crisis entre dos momentos de estabilidad.

Una organización es un grupo humano de personas que cooperan consciente y deliberadamente con un propósito determinado. Su función es hacer productivos los conocimientos. Una organización es un sistema social abierto y adaptable, asimismo comprende recursos financieros, físicos, de conocimiento e información; cuyas características y relaciones se modifican tanto para adaptarse a los cambios del entorno como de ser posible para modificarlo, con el fin de lograr determinados objetivos.

Las empresas son sistemas abiertos que están en permanente interacción dentro del gran sistema que es su entorno. De esta manera, ni los problemas ni las soluciones se pueden contemplar fuera del entorno, pues éste influye sobre la vida de la empresa, y a su vez la empresa puede influir sobre el mismo. La estructura organizacional representa la percepción que tienen los miembros de una organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

La estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Existen seis elementos clave a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su organización. Estos son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

La estructura en una empresa es el modo de dividir la misma en unidades más pequeñas y de establecer las relaciones de dependencia entre estas. La estructura es necesaria porque, en cuanto la empresa alcanza un mínimo tamaño, es más eficiente en tener partes especializadas que un confuso conjunto de individuos en lo que todos hacen de todo. Sin embargo, a medida que el tamaño va creciendo, la necesidad de coordinación (es decir, de asegurarse que todas trabajan en la misma dirección) entre las distintas unidades de la empresa se hace mayor<sup>1</sup>

La gran mayoría de empresas ecuatorianas se rigen por estructuras funcionales que es la más sencilla de aplicar y consiste en establecer unidades estructurales según las diversas funciones de la empresa.

Esta es posiblemente, la más simple de todas y es la que suelen adoptar las empresas pequeñas que están creciendo: después de un periodo en que el fundador lo hace casi todo, lo normal es ir contratando gente para que se ocupe de tareas concretas, cada vez con mayor grado de especialización. Sus limitaciones quedaran de manifiesto a medida que se cuente con otros tipos básicos de estructuras.

De allí que la implementación de una estrategia en la empresa **Lomucia Cía. Ltda.** debe estar encaminada a obtener una ventaja competitiva sostenible y dirigida a la adquisición de capacidades, esto es algo que lleva tiempo, aun cuando las consecuencias de hoy, son resultado de planificaciones anteriores; y la planeación actual recién mostrará sus resultados en el futuro.

---

<sup>1</sup> ARMENDARIZ. Juan. (2012). **Estructuras Organizacionales**. Buenos Aires. Edit. Luz.

### **1.2.1.2 Contextualización Meso.**

El adecuado diseño de una estructura organizacional, adaptada a las actuales necesidades de uso de tecnologías de información, puede convertirse hoy en día en una herramienta que permita lograr satisfacer las necesidades dinámicas de los mercados cambiantes, consolidando el servicio al cliente como elemento estratégico y diferenciador.

La estructura organizacional juega un papel primordial que involucra el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores materiales y funciones con vista a la consecución de objetivos.

El diseño de la estructura es una actividad extremadamente compleja. No se trata de una función ocasional, sino más bien de una labor permanente que implica el continuo ajuste entre los componentes estructurales y los requerimientos de eficiencia y eficacia inevitables en cualquier organización que esté abierta a las necesidades de los clientes.

Por tal motivo, hoy en día es preciso contar con el recurso humano idóneo a los requerimientos de cada organización y poner especial atención en los procesos que implican una adecuada política, selección y contratación de personal. Respecto a su procedencia se puede afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo.

De allí que la forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Estos cambios en el entorno competitivo, obligan a analizar los problemas por los que atraviesa la empresa “Lomucia. Cía. Ltda.” y determinar el tipo de estructura, que ha venido utilizando, para de esta manera implementar mecanismos idóneos y así

dar un mejor direccionamiento, replanteando sus estrategia de comercialización y manejo del recurso humano.

### **1.2.1.3Contextualización Micro.**

La empresa Lomucia. Cía. Ltda., de la ciudad de Portoviejo, utiliza una estructura divisional, la que consiste básicamente en dividir a la empresa en sub-empresas, cada una de ellas dedicadas a la misma rama y ubicadas en diferentes cantones de la provincia, las mismas que son relativamente autónomas dentro de la misma y tienen su propia estructura interior, que puede ser funcional o territorial dependiendo de sus características.

Esta empresa Lomucia. Cía. Ltda., de la capital manabita, se desenvuelve en el ámbito de los mercados globalizados y está inmersa dentro del paradigma de la complejidad, fenómeno que le ha traído como consecuencia una imperante necesidad de transformación en todos sus niveles de administración, las mismas que afectan directamente las estructuras de la organización las que deben estar abiertas a los cambios si es que se pretenden satisfacer las necesidades y objetivos planteados.

Ningún tema de la gerencia ha sufrido tantos cambios en los últimos años como el de la organización y la estructura organizacional, debido a que los enfoques tradicionales hacia las organizaciones están siendo cuestionados y revaluados, conforme los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de sus empleados, buscan aumentar la eficiencia dentro de la organización, pero que al mismo tiempo tengan la flexibilidad necesaria para adaptarse al mundo dinámico.”<sup>2</sup>

Lubricantes LM, nace el 12 de noviembre de 1989, en la Av. del Ejército y calle Miguel H. Alcívar, de la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí – Ecuador, creado por un hombre visionario, el Sr. Limber Loo con la ayuda de su esposa, la

---

<sup>2</sup>BAJAÑA. Pedro. (2010). **Gerencia del Siglo XXI**. Lima. Perú.

Sra. María Murillo de Loor, de ahí el nombre del local LM, que significa Loor Murillo, su actividad económica es la de lubricadora.

Se estructura como empresa “Lomucia Cía. Ltda., el año 2000, según consta en la Escritura de Constitución de la Superintendencia de Compañías. La empresa cuenta con 3 sucursales establecidas estratégicamente en la Provincia, que se encargan de suministrar a los clientes sus productos.

Sus inicios están marcados en pocos conocimientos teóricos de administración, pero con mucha experiencia y ganas de aprender, en la actualidad se ubica cómo uno de los negocios más prósperos y de mayor crecimiento en la ciudad ya que sirve a empresas de transportes por su cercanía y ubicación geográfica cerca del Terminal Terrestre, donde se encuentran los mayores consumidores del sector automotriz.

Esta empresa para solucionar los problemas originados por cambios de su ambiente, se plantea retos de dirección y control aún no superados totalmente. El control ha evolucionado desde el de gestión hasta el estratégico.

El control anticipado, ante la existencia de perturbaciones generadoras de alteraciones tanto en el entorno como en la propia empresa que alteran los resultados a alcanzar, busca ir adaptando las acciones a las modificaciones. En la práctica empresarial no ha logrado generalizar sistemas de control estratégicos lo suficientemente flexibles y dinámicos adecuados a los cambios imprevistos del contexto empresarial.

A partir de la elaboración de novedosas teorías, la empresa Lomucia. Cía. Ltda., tiene dificultades para adoptar un sistema y auto-organizarse, que le permita estudiar las posibilidades para crear por sí misma mecanismos de adaptación a nuevas situaciones, para la coexistencia con entornos inestables y potenciar la capacidad de una acción de producir un efecto de transformación sostenible en el tiempo.

Todo ello permite pensar en un proceso de control estratégico orientado a los imprevistos del ambiente que sea de alerta, creativo, flexible. Esta empresa requiere

una generalización teórica que permita aprovechar sus enfoques innovadores y considerar el proceso de gestión, y particularmente de control estratégico de forma integral en los ambientes cambiantes interno y externo a la organización. El presente trabajo aborda una concepción del control estratégico orientado a los imprevistos, sus principales dimensiones y una conceptualización.

Aquello hace que la empresa Lomucia. Cía. Ltda., entre en un proceso de revisión fundamental y un rediseño de sus procesos para alcanzar mejoras con medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como: costo, calidad, servicio y rapidez. Esto se liga directamente a los puestos diseñados para la organización, ya que ellos son los generadores de los procesos que se desarrollan para lograr productividad y eficiencia. De hecho, un cargo debe ser diseñado (o rediseñado) dentro de los parámetros del equilibrio que debe existir entre la especialización, los conceptos de productividad, satisfacción, aprendizaje, rotación y objetivos organizacionales.

### **1.2.2. Análisis Crítico.**

La historia de las organizaciones humanas ha contado siempre con la intención de controlar determinados recursos, riquezas, las propias vidas humanas. Desde que Henry Fayol definió por primera vez las funciones de administración: planeación, organización, coordinación, dirección y control, esta última siempre ha sido considerada de vital importancia en su interrelación con las demás.

Esta nueva perspectiva, aplicada a la estructura organizacional, es expresión de que se necesita que la función de control, tanto interno y externo además de establecer los estándares, verificarlos y compararlos con el desempeño real, deba detectar cambios que afecten la ejecución de objetivos y proyecciones estratégicas de la organización.

Si se parte de lo analizado hasta aquí, se llega al hecho cierto de que la Dirección Estratégica es una magnífica herramienta de trabajo para cualquier tipo de organización participativa por excelencia, donde superiores y subordinados definen de conjunto aspectos prioritarios y establecen objetivos (resultados) a ser alcanzados en

un período de tiempo determinado y en términos cualitativos y cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones<sup>3</sup>

En el Ecuador surge entonces la imperiosa necesidad de actualizar y perfeccionar los métodos de dirección hasta los momentos utilizados, dada la urgencia de contar con organizaciones empresariales cada vez más eficientes y eficaces ante los desafíos que se imponen en el nuevo entorno competitivo.

La empresa Lomucia. Cía. Ltda., tiene que interactuar y sobrevivir, analizando a sus competidores, esto permitirá analizar sus propias fortalezas y debilidades y también las oportunidades y amenazas, dentro de su entorno industrial.

En el cantón Portoviejo las experiencias positivas de la incipiente aplicación de estas nuevas formas de dirigir, proporcionó a algunas empresas de la localidad entre ellas a “Lomucia. Cía. Ltda.”, la ampliación de dichos estudios, de los respectivos análisis, determinaron que requieren de operaciones mentales de síntesis, de creatividad, de lógica y una buena cantidad de información de primera calidad.

Tal vez se ha olvidado un poco que una estrategia no es solo el modo cómo se cumplen los objetivos (también las tácticas son el modo de cumplirlos). Una estrategia es, fundamentalmente, el modo como la empresa ha decidido actuar en su mercado para el nuevo entorno competitivo.<sup>4</sup>

La influencia del pensamiento estratégico en esta empresa debe estructurarse a partir de la creación de modelos que permitan suministrar un ordenamiento que al menos posea una lógica básica que les permita manejarlos adecuadamente para enfrentar situaciones ambiguas y complejas. De allí que, dentro del pensamiento estratégico, se debe priorizar el análisis de cada uno de los componentes que conforman una situación, para potenciar las capacidades de razonamiento acerca de cada uno y volverlos a reestructurar con una óptica más ventajosa.

---

<sup>3</sup>CHARLES W.L.HILL. (2009). Administración Estratégica. México. Editorial S.A.DE CV. Octava edición.

<sup>4</sup>BAZURTO. Alejandro. (2011) Dirección Estratégica de negocios. México: Edit. El mexicano.

En la dirección estratégica se combinan diversos componentes, los mismos son múltiples y complejos pero, quizás, uno de los aspectos más importantes es que puede ser aprendido, o sea que invirtiendo en conocimiento se pueda transformar el pensamiento tradicional en pensamiento estratégico.<sup>5</sup>

### **1.2.3 Formulación del problema.**

**¿De qué forma el diagnóstico a la estructura organizacional actual incide en la dirección estratégica de la empresa Lomucia Cía. Ltda. del cantón Portoviejo?**

### **1.2.4 Preguntas Directrices.**

Este trabajo de investigación encontró respuestas al diagnóstico que se realizó a la empresa Lomucia. Cía. Ltda., de la ciudad de Portoviejo, para impulsar la inclusión de una estrategia que le sirva para potencializar sus actividades económicas, de comercio y de servicios que brinda a las personas y empresas públicas y privadas, de allí que se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

- 1.- ¿Con que tipo de estructura organizacional cuenta actualmente la empresa Lomucia. Cía. Ltda.?
- 2.- ¿Con cuántos departamentos cuenta actualmente la empresa Lomucia. Cía. Ltda.?
- 3.- ¿La actual estructura organizacional de la empresa Lomucia. Cía. Ltda., es suficiente para un correcto direccionamiento estratégico?
- 4.- ¿Será necesario la elaboración del manual de descripción de cargos para aportar a una mejor dirección estratégica?

---

<sup>5</sup>F. Spulber .Daniel.(2010). Estrategia de Gestión. Nueva York. Edit. Peter Navarro.

Darles respuestas a estas preguntas necesariamente llevo a plantear la elaboración de una propuesta que permitirá a la empresa Lomucia. Cía. Ltda., adoptar nuevos mecanismos de crecimiento empresarial.

### **1.2.5 Delimitación del Problema.**

**CAMPO:** Administrativo.

**ÁREA:** Estructura Organizacional.

**ASPECTO:** Dirección estratégica.

#### **1.2.5.1 Delimitación Espacial.**

Este trabajo de investigación tuvo como escenario las dependencias de la empresa Lomucia. Cía. Ltda. de la ciudad de Portoviejo, y para su realización se contó con la colaboración de sus propietarios a más de clientes y empresarios públicos y privados, que se sirven de los servicios que presta.

#### **1.2.5.2 Delimitación Temporal.**

La presente investigación comprendió el periodo de los años 2009 a 2010, que fueron determinantes para realizar un diagnóstico de la empresa Lomucia. Cía. Ltda., y de esta forma elaborar las bases para la instrumentalización de una planificación y dirección estratégica correcta.

### **1.3 Justificación.**

En la actualidad, en el mundo del comercio, el surgimiento de nuevos competidores, la desregulación de los mercados financieros, o la recuperación económica en el ámbito mundial, son factores que han impulsado la necesidad de reorientar el direccionamiento de las empresas en el ramo de productos automotrices.

Dentro de esta situación económica de mayor complejidad e incertidumbre, es importante analizar los procesos de negocio y estrategias corporativas que las empresas de este sector necesitan aplicar para desarrollar sus ventajas competitivas, que permitan la sobrevivencia de la organización.

Una estructura organizacional se la puede definir como la anticipación a las oportunidades y amenazas, con el fin de fortalecer y adaptar un negocio a los cambios y conseguir una posición competitiva sostenida en el tiempo.

De tal manera que la implementación de una estrategia dinámica y activa debe de ser uno de los principales objetivos, propósitos y metas de la empresa “Lomucia. Cía. Ltda.”, junto a políticas y planes esenciales para lograrlos y de esta forma establecerlos de tal manera que definan en qué clase de negocios está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

De allí que en el presente trabajo de investigación se analizaron los aspectos más sobresalientes sobre estructura organizacional y planes estratégicos, como opción dinámica sustentada en la tecnología que emplea y cuyas particulares características incidirán en el que hacer frente a numerosos retos que tienen planteados en su actividad esta empresa manabita.

La intención y propósitos es que a través de este trabajo se determinó que tan conveniente resulta la aplicación en esta empresa de una planeación estratégica. Por estas consideraciones la presente investigación es realista, innovadora, fácil de llevarla a la práctica y trascendente, en virtud de que es una iniciativa propia del autor, por las siguientes razones:

### **1.3.1 Interés Personal.**

Los progresos e innovaciones en el ámbito comercial en este nuevo siglo XXI, están transformando hasta ahora las formas tradicionales de hacer negocios, de allí que surgen instrumentos como la planeación estratégica, y que motiva el interés personal de ampliar los conocimientos para ponerlos al servicio de la sociedad y de los empresarios tanto públicos como privados, para que los apliquen en sus actividades.

### **1.3.2 Relevancia Científica.**

A este hecho se ha unido que la consolidación de Internet, y por tanto de la aplicación de las nuevas tecnologías de la información, origine nuevos escenarios de carácter científico que permite orientarnos bajo estos senderos e incursionar en esta investigación, porque genera trabajo y mejora la atención de los clientes y usuarios.

### **1.3.3 Relevancia Humana.**

Gracias a los avances científicos y tecnológicos, las estructuras organizacionales están llamadas a convertirse en un elemento estratégico de crecimiento de las empresas públicas y privadas de la ciudad de Portoviejo, que, sin embargo, se considera no se le está sabiendo sacar todos los beneficios que puede facilitar.

### **1.3.4 Relevancia Contemporánea.**

Este ensamble ha evolucionado a lo largo de muchos años desde su aparición, la planeación estratégica sin duda marca la apertura hacia comercios globalizados por su importante aporte para la operación de las empresas, tanto de producción material como de servicios.

### **1.3.5 Beneficiarios.**

Serán los dueños, empleados, clientes y ciudadanía en general que se benefician de los servicios que brinda la empresa Lomucia. Cía. Ltda. , de la ciudad de Portoviejo.

## **1.4 Objetivos de la investigación.**

### **1.4.1.- Objetivo General.**

Determinar los efectos de la estructura organizacional actual en la dirección estratégica de la empresa Lomucia. Cía. Ltda. , del cantón Portoviejo.

### **1.4.2.- Objetivos Específicos.**

- 1.- Constatar el tipo de estructura organizacional actual de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.
- 2.- Identificar los departamentos con que cuenta actualmente la empresa Lomucia. Cía. Ltda.
- 3.- Analizar si la actual estructura organizacional de la empresa Lomucia. Cía. Ltda., es suficiente para un correcto direccionamiento estratégico.
- 4.- Demostrar, si es necesario o no la elaboración de un manual de descripción de cargos para mejorar la dirección estratégica.
- 5.- Presentar una propuesta acorde a los resultados que se obtengan en la investigación.

## **CAPITULO II MARCO TEORICO**

### **2.1. Antecedentes Investigativos.**

Inicialmente en principio hay que dejar en claro el concepto de reingeniería: Es el diseño rápido y radical de los procesos para lograr el mejoramiento decisivo del rendimiento.

Hoy en día la palabra reingeniería es utilizada permanentemente por gerentes, asesores, políticos. Sin saber exactamente qué significa y mucho menos esta técnica que tiene una metodología formal y coloca en un plano sistemático el logro de las mejoras decisivas en el rendimiento, es optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una Organización.

Los procesos son las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización para producir bienes y servicios.

Las políticas son las reglas escritas y reglamentos que prescriben la conducta y el comportamiento acerca de cómo se debe hacer el trabajo.

Los sistemas son el procesamiento y la administración de la información. La organización tiene un sistema cultural y uno social.

La estructura organizacional son los grupos de trabajo, departamentos, áreas y toda otra función en la que se divide a los trabajadores para realizar sus tareas. Es fundamental entender que un proceso no puede rediseñarse, si no se cambian también los elementos que lo sustentan, es decir, las políticas, los sistemas y las estructuras. Dentro de una organización hay dos clases de procesos: los que son estratégicos y los que generan valor agregado.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>KOTLER, Philip. (2010) **Dirección de Mercadotecnia**. México. D.F:Edit. Prentice Hall.

Los procesos estratégicos son los que definen los objetivos, las metas, el posicionamiento y la propia esencia de la organización. Los que generan valor agregado son aquellos indispensables para nuestros clientes, afiliados, asociados, usuario en general y que le producen algo que él aprecia como parte del producto o servicio que se le ofrece.<sup>7</sup>

Es a partir de estas definiciones, que debemos buscar para aplicar la técnica de Reingeniería de procesos y estrategias que generan el valor agregado. Se debe de hacer notar que el espacio de tiempo en que tienen que producirse los resultados, es el determinado por el “diseño técnico”, más no se debe descuidar una tendencia que señala que cuando los programas de dirección estratégica tardan demasiado fracasan inevitablemente.

Tienen que ser radicales, porque el cambio debe afectar el origen mismo del proceso sobre el cual se está utilizando la herramienta y porque, también debe producirse en forma completa.

En la empresa Lomucia. Cía. Ltda., la metodología que se utilice debe ser una guía del pensamiento analítico sin envolver prejuicios hacia una respuesta determinada. Debe ser flexible, positiva, que identifique claramente problemas específicos y oportunidades, definiendo un punto de partida orientado a las metas y estrategias empresariales.

Deben determinarse medidas válidas de rendimiento con resultados prácticos, identificando planes de acción, responsabilidades, requisitos, recursos.

La estructura organizacional es: La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup>J. Luz. Richard. (2010) **Posicionamiento de Marca**. Nueva York. Edit. Peter Navarro.

<sup>8</sup>BAZANTEZ. Juan. (2011) **Productividad y empleo**. Lima. Perú: Edit. Limeño.

El estudio de la estructura organizacional y sus variables forma parte de la teoría administrativa, la cual a su vez comenzó con el estudio de la administración científica. Recordando que el enfoque de la administración científica pone especial énfasis en la ejecución de las tareas y busca ante todo racionalizar el trabajo en el ámbito operacional.

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo, como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en esta área, se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.<sup>9</sup>

La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles.

Todo ello, obliga a los administradores de la empresa “Lomucia. Cía. Ltda.”, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos. Sin embargo y pese a que el análisis y descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las organizaciones, la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas, se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

---

<sup>9</sup>ARMSTRONG. Philip. (2011) **La administración empresarial y la Economía global**. Argentina: Edit. Luz.

## **2.2 Fundamentos del proyecto.**

### **2.2.1 Filosóficos.**

Desde la administración científica Taylorista y los principios de Fayol, la Dirección de Empresas ha sufrido una evolución radical, gracias a la acumulación de un cuerpo sustancial de conocimientos sobre estrategias, sistemas de planificación, organización y control, entorno empresarial, cultura y valores corporativos, por citar algunos.

El desafío del mercado, como todo desafío, afecta al mundo económico y empresarial y es percibido por algunos con esperanzas e ilusión, y por otros con aprensión y angustia. No obstante, obliga a tomar conciencia de la necesidad de estar preparados para enfrentar con éxito a un entorno mucho más complejo y difícil.

La estructura organizacional se ha vuelto, para la inmensa mayoría de los sectores y de las empresas, “turbulento”, pese a que el progreso tecnológico que va por delante de la capacidad de asimilación, tanto en el ámbito de conocimiento como a escala organizacional y cultural, de la mayoría de las empresas; la sociedad sufre una profunda evolución en sus mentalidades, valores, normas, y los estilos de vida se transforman, a la vez que juegan un papel cada vez más protagonista para las empresas.

La mundialización de la economía, además de endurecer la competencia internacional, provoca y refuerza las interdependencias entre países en todos los campos; político, económico, social, cultural, tecnológico, incrementando significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza toda actividad empresarial.

Lo señalado constituye una realidad socioeconómica que rodea a las empresas sobre todo de la ciudad de Portoviejo y a Lomucia. Cía. Ltda., que percibe el mercado como oportunidades bajo nuevas condiciones competitivas.

### **2.2.2 Sociales.**

Frente a una estructura organizacional con dificultades se impone en la empresa Lomucia. Cía. Ltda. , la implementación de una Dirección Estratégica que se profile

como una alternativa válida, necesaria, para responder a las características de la problemática empresarial cuya complejidad debe verse administrada por un sistema de similar complejidad.

La Dirección Estratégica no es la panacea universal, no es la receta milagro que pudieran esperar las empresas y sus directivos; es simplemente un enfoque de administración que se basa en el rechazo del determinismo y la fatalidad; que cree en el esfuerzo del hombre y de la empresa para elegir libremente el futuro de ésta; que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras a fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación.

La Dirección Estratégica proporciona un marco para las decisiones esenciales de la empresa, en base a una metodología que invita a la reflexión sistematizada, y una actitud activa y orientada al futuro<sup>10</sup>

Este marco se plasma en un sistema de Management en el cual intervienen distintos elementos que desarrollan en armonía los unos con los otros, a fin de dotar a la organización del mejor potencial de funcionamiento (performance) posible.

### **2.2.3 Económico.**

La empresa, su entorno y sus relaciones, constituyen el objeto de la Dirección Estratégica, la que define la concepción de empresa como sistema técnico-económico, social-político, que de alguna forma sustenta muchos de los posteriores desarrollos; así como las características del entorno empresarial y de su evolución.<sup>10</sup>

La estructura organizacional se puede considerar como un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de unos resultados y un desarrollo satisfactorio, en cambio la

---

<sup>10</sup>CHARLES W.L.HILL. (2009). Administración Estratégica. México. Editorial S.A.DE CV. Octava edición.

Dirección Estratégica se pone de manifiesto como un sistema de Management, en cuanto a proceso cubre todas las funciones básicas de éste a través de dos grandes fases interrelacionadas: la formulación de estrategias, y su implementación y control.

El proceso de formulación y puesta en práctica de una estrategia comienza con el diagnóstico de la estructura organizacional, así como las ventajas competitivas de la empresa, para, a partir de ahí, seleccionar la estrategia a seguir y las formas de desarrollo de ésta. Es preciso aplicar las opciones estratégicas, lo que supone diseñar la estructura y los procesos responsables de hacerlo. El factor económico y humano es el input clave en esta fase; los hombres, probablemente el activo más importante de una empresa, son los encargados de llevar a la práctica lo decidido.

#### **2.2.4 Legales.**

El marco legal que define los parámetros para el desenvolvimiento de las actividades de las empresas en el Ecuador está regido por la norma suprema que es la Constitución Política de la República, a más de la Ley de Compañías y otras normas conexas que guardan estrecha relación con los reglamentos internos y estatutos de la empresa Lomucia. Cía. Ltda., de la ciudad de Portoviejo.

### **2.3 Categorías fundamentales.**

#### **2.3.1 De la variable independiente.**

#### **La Estructura Organizacional de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.**

Muchas empresas empiezan a reconocer la importancia de tener un correcto diseño de estructura organizacional.

Hoy en día los ejecutivos buscan medios para transformar sus empresas en un sistema flexible que dé prioridad a la repuesta rápida. Un enfoque vertical como

estructura funcional tradicional ya no da resultado, con fuerte énfasis en empresas que usan internet, para efectuar tareas de negocios.<sup>11</sup>

Varias empresas comienzan a adoptar estructuras horizontales basadas no en funciones departamentales, si no en procesos de trabajos, dos cosas suceden a medida que una empresa crece y se desarrolla, primero, se introducen puestos y departamentos que atiendan a los factores del ambiente externo y las necesidades estratégicas. Segundo, los directivos deben hallar la manera de integrar esos departamentos, para que se pueda llevar a cabo, esta integración se requiere de una coordinación, la misma que tiene su importancia; ya que permite la interacción de varias funciones en la organización.

Los tipos de estructuras funcional vertical ya no ofrecen la coordinación horizontal necesarias en épocas de cambios rápidos, hoy tenemos algunas innovaciones entre ellas están los equipos, los equipos especiales de trabajo y directores de proyectos, con el propósito de mejorar la comunicación y cooperación entre funciones.

Los equipos los conforman personas de varios departamentos que se reúnen periódicamente para resolver problemas constantes de interés común, los equipos especiales se forman para resolver algunos problemas a corto plazo, que afectan a los diferentes departamentos.

Sin embargo los directores son los encargados de coordinar totalmente las actividades de varios departamentos, para realizar un proyecto en particular, en algunas empresas forman parte de la estructura organizacional. El propósito de la estructura organizacional; es organizar los recursos para cumplir metas, en algunas organizaciones se da prioridad a la jerarquía formal y vertical para obtener el control y la coordinación.

---

<sup>11</sup>ALVAREZ. Richard. (2011). **Estructura Organizacional**. Edit. Luz. Quito. Ecuador.

En otras organizaciones se descentraliza las decisiones, se forman equipos transfuncionales y a los empleados se le da más libertad para que realicen sus tareas y desarrollen sus habilidades y competencias.

La reciente transición de las estructuras verticales a otras más horizontales reflejan la tendencia a dar mayor **EMPOWERMENT** a los empleados, a compartir más la información, y descentralizar las funciones. En las organizaciones modernas orientada al aprendizaje desaparece la estructura vertical que estableció una distancia entre el nivel más alto y más bajo de una organización.<sup>12</sup>

Las estructuras se crean entorno al flujo de trabajo o procesos centrales más que en funciones de los departamentos. Los equipos autos dirigidos se componen de empleados con diversas habilidades que se rotan en los puestos de trabajo para producir un bien, o servicios íntegros, los miembros de los equipos tienen autoridad para tomar decisiones sobre nuevas formas de hacer las cosas, es decir, métodos de trabajo.

En las empresas tradicionales con estructuras organizacionales ortodoxas las decisiones se reparten a los niveles altos de jerarquía para su aprobación. En las empresas de estructuras verticales tradicionales, los altos directivos se encargan de las estrategias porque solo “ellos” tienen el panorama general, los conocimientos y competencias necesarias.

La rigidez o flexibilidad de la estructura dependerá de algunos factores de contingencia como son: El ambiente, la tecnología de producción, y la interdependencia de los departamentos, se diseña una estructura adecuada a cada uno de ellos.

La estructura funcional pura es adecuada para cumplir las metas de eficiencia interna; en la estructura organizacional vertical se usa la especialización de tareas, y una cadena rigurosa de mando para utilizar eficientemente los recursos escasos, pero no permite a la organización ser flexible e innovadora. En cambio en organizaciones orientadas al aprendizaje es adecuada cuando la innovación y la flexibilidad son el

---

<sup>12</sup>Chiavenato Idalberto. (1988). *Administración de Recurso Humanos*. México. McGraw-Hill.

objetivo primario. Las estructuras horizontales, flexibles, permite diferenciarse y responder rápidamente a las exigencias de un ambiente cambiante.

### **2.3.2 De la variable dependiente.**

#### **Dirección estratégica de las empresas.**

Estudios más recientes sobre dirección estratégica de las organizaciones, hace que se dividan las empresas en dos grupos, dependiendo de si estas organizaciones tienen un sistema formal o informal de dirección estratégica.

Las organizaciones se clasifican en base, si poseen un sistema formal de dirección E, si determinan sus objetivos con por lo menos con algunos años de anticipación, y si establecen, programas de acción específico, proyectos y procedimientos para alcanzar dichos objetivos, las organizaciones que no posean estos requisitos se clasifican como poseedoras de un sistema informal de dirección estratégica.

El desenvolvimiento de cada organización, deben ser analizadas en términos de ventas, valor de las acciones, beneficios por acción y el retorno de capital de inversión; solo las organizaciones que tienen un sistema de dirección estratégica formal pueden superar el valor de la acción y además superar sus márgenes, tomando como referencia los años anteriores, donde no existía un sistema formal de dirección estratégica.

Hoy en día no se puede correr el riesgo, al genio de la intuición de sus fundadores, o líder, el no utilizar un sistema dirección estratégica; comprender el proceso de dirección estratégica, es todo aquello relacionado con la toma de decisiones sobre la dirección futura de la organización y la implementación de decisiones. La planificación estratégica concierne a la toma de decisiones con respecto a definir, filosofía, visión, misión, objetivo a corto y largo plazo, formulación de la estrategia más idónea para conseguir los objetivos trazados.

En cambio la implementación estratégica está relacionada con, el desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia, asegurar que las actividades se

cumplan con efectividad, controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

La definición de la filosofía de la empresa es un proceso donde la alta dirección vuelcan sus sistemas de valores y creencias, así como la manera de actuar de la organización frente a sus proveedores, cliente, socios, accionistas, empleados, sociedad y público en general; ya que una correcta definición de la filosofía es de vital importancia estratégica, dando un sentido de cohesión en el comportamiento de sus miembros, creando una cultura corporativa. El establecimiento de una misión de la organización es de importancia capital, sin una misión bien definida es imposible, definir objetivos claros y estrategias bien definidas.<sup>13</sup>

## **2.4 Hipótesis.**

El diagnóstico de la estructura organizacional actual de la compañía “Lomucia Cía. Ltda.” demostrara la necesidad de ciertos cambios que incidan en su dirección estratégica?

### **2.4.1 Confirmación de las variables.**

**Variable Independiente:** Estructura organizacional.

**Variable Dependiente:** Dirección estratégica de las empresas.

### **Diagnostico Organizacional.**

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el inicio de actividades la empresa, de su visión, misión, objetivos y propósitos y estructura orgánica. Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas.

---

<sup>13</sup>J. Lutz. Richard. (2010)**Posicionamiento de Marca**. Nueva York. Edit. Peter Navarro.

Cuando se inicia una organización, las estrategias se fundamentan en la visión y misión y de la empresa, pero cuando las estrategias se van a diseñar en una organización en marcha, se debe partir de la situación real de la empresa con el objetivo de llegar a un punto ideal el cual surgirá, se fundamentara igualmente en la visión y misión de la empresa.

Partiendo del análisis DOFA de la empresa de su parte interna y externa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades, falencias y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovecharse.

Si hablamos de fortalezas se deben diseñar estrategias encaminadas a utilizar tales fortalezas con lo que se puede minimizar los efectos de las posibles amenazas que se presenten. Mediante un correcto uso de planes de contingencia y demás.

Ahora, si de lo que hablamos es del diagnóstico estratégico organizacional, analizaremos la estructura organizacional de la empresa, la cual debe corresponder a lo que se quiere lograr de ella. Cuando hablamos de estructura organizacional sé hacer referencia a como está organizada la empresa en cuanto a estructura jerárquica, de mando. Aquí nuevamente tocamos la importancia del recurso humano, ya que es a este al que le corresponde el seguimiento de los parámetros establecidos por la empresa y la consecución de la visión, misión, objetivos y propósitos.

La estructura organizacional debe ser abierta, donde se permita el aporte de sus empleados, esto por dos razones de peso; los empleados son los que más pueden aportar a la empresa, no solamente como fuerza laboral, sino también con ideas nuevas e innovadoras, que seguramente le serán de utilidad a la hora de enfrentar un mercado dinámico y cambiante, y altamente competitivo.

La otra razón por la que la estructura organizativa debe ser abierta y ofrecer condiciones de participación a los empleados, es porque estos se sientan a gusto con su empresa, se sientan identificados con ellas, si se logra una buena participación, empoderamiento de las funciones por parte del empleado dentro de la empresa, este aportara mucho de sí a la empresa, logrando de alguna manera que los objetivos y propósitos del empleado sean cercanos a los de la empresa.

Cuando existe una identidad, objetivos y metas comunes entre la empresa y sus empleados, existe una sinergia que fortalece a la organización desde adentro, desde sus propios empleados que llegan a sentirse parte de la misma como suya, motivándolos y comprometiéndolos.

La estructura organizacional de la empresa debe facilitar precisamente la comunicación entre sus empleados y los mandos medios y altos. La parte administrativa no debe estar desconectada de la parte operativa, no debe existir un ambiente marcado de jefe subalterno, debe existir un ambiente de confianza compromiso y respeto mutuo para que la empresa funcione en armonía en cada uno de los departamentos y secciones operativas.

Recordemos es vieja frase que dice que el jefe no debe ser quien mande sino quien lidere, y esto solo lo puede lograr una persona que posea una mentalidad abierta y dinámica, que tenga la capacidad de generar confianza y motivación en las personas que tienen a su cargo. Esto significa que las personas del nivel directivo medio y alto, deben estar completamente identificadas con la visión y misión, con sus objetivos y propósitos, lo mismo que con sus lineamientos, estrategias y filosofía, para que pueda ser transmitido plenamente a todo el personal.

La cultura organizacional es el resultado de lo que la empresa ha querido ser y lo que quiere ser. La cultura organizacional representa la madurez y el estado de desarrollo de la empresa. La cultura organizacional simplemente es la expresión de lo que la empresa experimenta y vive, lo que proyecta, a como aborda sus problemas, como realiza sus procesos y actividades.

El clima organizacional es lo que los miembros de la organización perciben en el ambiente, lo que palpan, lo que sienten al ser parte de ella. De ese clima organizacional depende la forma con que el empleado asuma sus tareas y funciones, aborde los problemas que se le presenten. No es suficiente con tener buenos equipos y recursos si las personas que los utilizan no se encuentran mentalmente en buenas condiciones. Toda persona es más productiva si se desenvuelve en un ambiente de confianza, de colaboración, de apoyo mutuo.

Resulta obvio que en un buen clima organizacional las cosas funcionan bien y fomenta los espacios para compartir y transmitir ideas, conocimientos y experiencias, concluyendo esto en mejores resultados operativos y financieros para la empresa. Un elemento adicional de gran importancia dentro de la estructura organizacional son los valores corporativos.

### **De los valores corporativos.**

Depende en buena parte el desempeño de la organización, partiendo que de la responsabilidad, honestidad, compromiso y cumplimiento contribuyen a mejorar los procesos, a disminuir costos, a aumentar la productividad, comprendemos el aporte que los valores corporativos pueden hacer a la empresa.

No solo la parte interna y operativa de la empresa resultan beneficiada de la existencia de unos valores fuertes. Sino la parte externa, la imagen y confianza que se proyecta al público, al cliente, que es un factor más que coadyuva a la fidelización de sus clientes. No se puede minimizar el efecto que pueden tener las faltas de ética y moral, frente a la opinión de los medios y de los clientes.<sup>14</sup>

Son muchas las empresas que hoy en día empiezan a darle importancia a los valores corporativos porque han comprendido que de ellos depende la eficiencia en sus operaciones y la efectividad a la hora de incursionar en el mercado. Una empresa con una reputación solidada, brinda la seguridad al cliente de que su producto o servicio tiene un total respaldo.

Los valores corporativos le dan un mayor valor agregado a la empresa, vivimos en un mundo dinámico y cambiante y competitivo, donde la competencia está un paso adelante nuestro y cualquier error que se cometa significa quedar rezagado en el mercado.

Son muchos los elementos y aspectos que se deben tener en cuenta en toda organización, y cada uno de ellos se deben evaluar, se deben determinar sus riesgos y

---

<sup>14</sup>Michael E Porte. Competitive Strategy.1990.

oportunidades. Se deben trazar estrategias que aseguren el fortalecimiento de la organización y que logre minimizar esos eventuales riesgos a que está sometida la empresa.

De la misma forma como la empresa se conciba como organización, depende su comportamiento y de este depende como se desempeñe y como sea percibida y aceptada por entorno; es por eso que se deben tener en cuenta cada una de las áreas internas de la organización, cada una cumple un papel importante dentro y fuera de ella. De las políticas de atención al cliente dependen que los productos y servicios tengan una mejor o peor aceptación por parte de este, no debemos olvidar que a la vuelta de la esquina siempre habrá un producto, servicio tan bueno o hasta mejor que el nuestro y que solo la visión subjetiva del cliente marca la diferencia. Un buen o mal servicio o una atención será la única variable que tengamos a favor.

#### **2.4.1. Diagnóstico de la empresa.**

#### **2.4.2 Nombre de la empresa.**

COMPAÑÍA Lomucia Cía. Ltda.

#### **2.4.3. Razón Social.**

La Compañía Lomucia Cía. Ltda. Es una Compañía de Comercio, unidad productiva que se dedica a la compra y venta al por mayor y menor de aceites y lubricantes, para el uso de maquinaria industrial, automotriz y agrícola, como también a la venta al por mayor y menor de rulimanes, retenedores, bandas, filtros de aceites, baterías, bujías, líquidos de freno y en general toda clase de accesorios para uso de carros, motos y maquinarias.

#### **2.4.3.1. Propietarios.**

Señora María Marianita Murillo Gilces, señor Ángel Leónidas Loor Murillo, Jorge Luis Loor Murillo y Sandra Dolores Loor Murillo.

#### **2.4.3.2 Localización Geográfica.**

**Dirección:** Avenida del Ejército y calle Miguel H Alcívar.

**Ciudad:** Portoviejo.

**Parroquia:** Andrés de Vera.

**Cantón:** Portoviejo.

**Provincia:** Manabí.

#### **2.4.3.3. Visión.**

Lomucia Cía. Ltda., está comprometida con las personas para crear la diferencia, mejorar el entorno de trabajo de nuestros clientes, abrir nuevas líneas en nuestro negocio, lograr excelencia, mejorar la seguridad del trabajador y contribuir a mejorar el medio donde vivimos. Trabajamos con fe, optimismo, paciencia, compromiso y creemos en el ser humano y hacemos lo posible por brindarle alternativas de comodidad y seguridad.

#### **2.4.3.4. Misión**

Somos unos de los más importantes proveedores de productos y servicios para el sector automotriz, constructor, naviero e industrial en la provincia de Manabí.

#### **2.4.3.5. Valores Corporativos.**

- Comprometiéndonos con las personas.
- Brindando la mejor atención al cliente.
- Controlado los costos.
- Asesorando directamente al cliente
- Siendo oportunos en la entrega de mercadería.
- Contando con personal idóneo.
- Dando atención a las acciones de la competencia.

#### **2.4.3.6. Principales Objetivos de la Empresa.**

- Continuar con la expansión de nuestro negocio, alcanzando mercados clave, proporcionando beneficio cada vez a más industrias de la provincia y proyectarnos a nivel nacional.
- Ser la empresa más competitiva en el sector, llegando a ser la primera en la provincia.
- Que sea reconocida en el mercado como una empresa que brinda atención personalizada, ofrece productos de calidad a precios más bajos que la competencia.
- Incrementar los ingresos para mejorar los flujos de efectivo de tal manera que nos permita cumplir nuestras obligaciones financieras y poder proyectar el crecimiento.
- Obtener una rentabilidad adecuada para nuestros accionistas.
- Aplicar estrategias de competencia.
- Lugar de competencia actual: Provincia de Manabí.
- Sector al que atendemos: automotriz, constructor, naviero e industria.

#### **2.4.3.7. Tipo de empresa.**

Es una Empresa Comercial, con la finalidad de comercializar a nivel local y provincial, aceites y lubricantes, para el uso de maquinaria industrial, automotriz y agrícola, como también a la venta al por mayor y menor de dulimanes, retenedores, bandas, filtros de aceites, baterías, bujías, líquidos de freno, sus capitales son privados.

Empresa privada, con fines de lucro. Se rige por una Estructura jerárquica, ya que responde a mandos superiores, quienes son los que toman las decisiones más importantes.

Estos entes superiores son la Junta General de Socios, la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General, quienes toman decisiones, en base a un Reglamento Interno, se enmarca dentro del tipo de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) porque:

El número de empleados asciende a 30.

Su superficie es de 5000 metros cuadrados

El número de clientes asciende aproximadamente a 1400

#### **2.4.3.8. Rama de Actividad.**

Su actividad principal es la Comercialización de aceites y lubricantes.

#### **2.4.3.9. Composición del Capital.**

El Capital Social está compuesto por Certificados de Aportación divididos en cuatrocientas participaciones de UN DÓLAR cada una, pagadas así: Señora María Marianita Murillo Gilces, ha suscrito trescientas cuarenta acciones de un dólar cada una, habiendo pagado la mitad de las mismas esto es ciento setenta dólares, el señor Ángel Leónidas Loor Murillo, ha suscrito veinte acciones de un dólar cada una; Jorge Luis Loor Murillo, ha suscrito veinte acciones de un dólar cada una; y Sandra Dolores Loor Murillo, ha suscrito veinte acciones de un dólar cada una; las cuales se encuentran totalmente suscritas y pagadas, sumando un total de \$ 400,00 (Cuatrocientos dólares).

#### **2.4.3.10. Conformación Jurídica.**

La Administración de la Compañía corresponde:

- a) La Junta General de Socios;
- b) Al Presidente;
- c) Al Gerente; y
- d) Al Subgerente.

#### **2.4.4. Antecedentes Históricos.**

Lubricantes LM nace el 12 de noviembre de 1989, en la Av. Del Ejercito y calle Miguel H Alcívar, de la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí – Ecuador, creado por un hombre visionario, el Sr. Limber Loor con la ayuda de su esposa, la Sra. María Murillo de Loor, de ahí el nombre del local LM que significa Loor Murillo, la lubricadora se levantó en una estructura de cemento, madera y zinc debido al bajo presupuesto con el que se contaba, parte de la mercadería se la obtuvo de una liquidación de su antiguo trabajo que era similar al que iba a iniciar y el resto con créditos directos de ciertas empresas proveedoras, el capital inicial fue más o menos de cinco millones de sucres,

tomando en cuenta los tres millones que costó el terreno, un millón en la construcción del local, y un millón en mercadería.

La ubicación fue estratégica pese a sus pocos conocimientos teóricos de administración, pero con mucha experiencia y ganas de aprender, se ubicó en la dirección antes mencionada que en ese tiempo era un lugar solitario pero con una alta circulación vehicular y estaba a una cuadra de la Terminal Terrestre, donde se encuentran los mayores consumidores del sector automotriz.

El primer día se facturó cincuenta mil sucres que era la mitad de lo que vendía en la lubricadora que antes trabajaba, con un ayudante se lanzó a la aventura y se fue capitalizando de a poco, una de las estrategias que no le permitió caer en la crisis donde la mayoría de las lubricadoras quebraron, fue el mantenerse siempre con las bodegas llenas cuando el gobierno anunciaba los famosos paquetazos que iban devaluando la moneda y subiendo los precios de la mercadería, es así que en la crisis económica en el gobierno de Jamil Mahuad, con la subida de precio exagerada del dólar, las bodegas estaban repleta , lo que también hizo que se multiplicara el valor del Inventario tanto es así que en la actualidad se cuenta con un inventario estimado de quinientos mil dólares, cuentas por pagar de ciento cincuenta mil dólares, y con un rol de treinta trabajadores.

Para el año 2.000, se constituye en empresa Lomucia Cía. Ltda., mediante escritura pública celebrada ante la Notaria Pública Tercera del Cantón Portoviejo, el veintiuno de Septiembre del año 2.000, aprobada mediante resolución Número 01-P-dic-00248, dictada el treinta de Octubre del año (2000) por la Intendencia de Compañías de Portoviejo, la misma que se inscribió en el Registro Mercantil del Cantón Portoviejo el catorce de Marzo del dos mil uno. El primero de Diciembre del dos mil nueve (2009), la Junta General de Socios, resolvió por unanimidad efectuar el aumento de capital y reforma del estatuto, de cuatrocientos dólares a la suma de Nueve Mil Seiscientos Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, para que alcance un capital social de \$ 10.000,00 dólares.

#### **2.4.5. Situación actual.**

En la actualidad para el año 2011, habiéndose operado la reforma a sus estatutos el objetivo principal de la Compañía ha cambiado notablemente dedicándose ahora brindar servicio de mantenimiento vehicular que comprenda motores estacionarios, enllantaje, balanceo y alineación para vehículos; a la importación y comercialización de llantas, aros, accesorios para vehículos, productos metálicos afines a la actividad; a la compra y venta al por mayor y menor de lubricante y autopartes existentes en el mercado; a la importación de bujías, líquidos de freno y en general toda clase de repuestos para maquinarias automotrices, agrícolas, artesanal e industrial; y para dar un mejor servicio y comodidad a los usuarios, la compañía puede instalar restaurant, bar, cafetería y todos los servicios relacionados a Internet, telefonía, Cyber y tecnología de punta.

##### **2.4.5.1 Objetivo.**

Tener la mayor cantidad de Clientes posibles en su cartera de clientes.

##### **2.4.5.2 Finalidad.**

La finalidad de esta empresa es brindar agilidad y servicios de la manera más eficiente posible, por medio de una atención personalizada.

##### **2.4.5.3 Clientes.**

Los clientes de la Compañía Lomucia. Cía. Ltda., son heterogéneos, ya que son tanto hombres como mujeres, de distintas edades que van desde los 18 años a 75 años, que poseen vehículos grandes, medianos y pequeños, y que pertenecen a distintos niveles económicos.

##### **2.4.5.4 Personal.**

Cuenta con personal especializado y capacitado que se actualizan permanentemente para cumplir a cabalidad los requerimientos de sus clientes. El número total de empleados asciende a 30. Cada turno dura 8hs., comenzando el primer turno a las 7 hs.

En cuanto a la capacitación, la empresa Lomucia. Cía. Ltda., se ha preocupado de tener un Programa de Capacitación a todo su personal, tanto en el área de combustibles, como en el área de tributación y facturación, tal como lo dispone la Ley.

Además de ello, los empleados son capacitados cuando se produce la incorporación de nueva tecnología a la empresa. En cuanto a la motivación, además de la económica, la motivación más importante para los empleados es que ellos son dueños de desempeñarse en su trabajo. Al personal tratan de verlo profesionalmente desempeñando sus funciones; y también tratan de aconsejarlo en su faz personal, encaminándolo pero permitiendo que éste tome sus decisiones, siempre que se remitan a su sección.

En cuanto a los requisitos para ser incorporado a la empresa, se tiene en cuenta la capacidad técnica pero lo más importante son las referencias. Internamente cada uno tiene su rol, pero no hay un jefe por cada sección.

#### **2.4.5.5 Planificación y Estrategia.**

Las planificaciones son realizadas a largo plazo de acuerdo a las reservas; en la planificación que hacen tienen en cuenta principalmente las futuras ventas, basándose en el servicio que ofrecen, las metas que tienen y a lo que quieren llegar.

Sobre la base de esa meta de venta, y de acuerdo a las características de los clientes de la zona se trata de llegar a una meta de venta.

Utiliza una estrategia de negociación integradora ya que tienen como objetivo ganar en la actividad que realizan.

#### **2.4.5.6 Presupuestos.**

Se basan en ejercicios anteriores para su elaboración de acuerdo a las ventas realizadas.; se realizan varios presupuestos, entre ellos los de Gastos, Ingresos, etc.; actualmente el tiempo de planificación de los presupuestos es semestral.

#### **2.4.6. Actividades de la empresa.**

Nuestro objetivo hacia los clientes es lograr niveles de satisfacción cada vez mayores, al proveer productos y servicios de calidad, con beneficios característicos de una manera continua y oportuna en toda la provincia.

Nuestra exclusividad la comercialización de lubricantes, filtros, bandas, rulimanes y retenedores para todo tipo de maquinaria, y la atención directa al cliente, muestran nuestro deseo de servicio a la colectividad. Pretendemos llegar a todo el sector industrial de Manabí, por ello, contamos con un equipo de ejecutivos de ventas que recorren la provincia dando la asesoría que nuestros distinguidos clientes necesitan y ofreciéndoles soluciones prácticas.

Consideramos como socios estratégicos a nuestros proveedores, por ello estamos empeñados en generar relaciones de largo plazo y que bajo un accionar conjunto conseguiremos nuestras metas de practicar las normas más altas de calidad y el nivel más uniforme de servicio.

El duro esfuerzo de estos seis últimos años por captar las necesidades del mercado, nos ha permitido conocer de las características de los usuarios y por ello estamos preparados para satisfacer todas sus exigencias, a través de nuestro gran stock con más de 9.000 artículos de las más variadas líneas en el área automotriz, constructor, naviero e industrial.

Como empresa mantenemos una posición responsable y cívica frente a la sociedad, siendo generadora de fuentes de trabajo, contribuyendo a la protección del ambiente y apoyando el desarrollo de la actividad industrial y de la protección del recurso humano sobre todo. Sin duda en estos cincuenta años han sido de una gran experiencia administrativa, comercial y sobre todo llena de satisfacción para socios y clientes; nuestro equipo de empleados es altamente profesional y capacitado para asesorar a nuestros clientes y ofrecerles soluciones adecuadas a sus requerimientos.

Como empresa mantenemos una posición responsable y cívica frente a la sociedad, siendo generadora de fuentes de trabajo, contribuyendo a la protección del

ambiente y apoyando el desarrollo de la actividad industrial y de la protección del recurso humano.

## **2.5. Estructura organizacional actual de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.**

Dentro del análisis de la estructura organizacional de la Empresa Lomucia Cía. Ltda., se ha determinado que no ha sido re-direccionada de acuerdo al crecimiento vertiginoso en los últimos 5 años, es decir, crecimiento en temas como: Mercado geográfico, financiero, Recursos Humanos, imagen pública, posicionamiento de la empresa, infraestructura instalada.

Es por ello que el personal no tiene claro cuáles son sus funciones, debido a que no cuentan con descripciones formales de cada uno de los puestos, debido a que estas son transmitidas de manera verbal por el jefe inmediato lo que dificulta medir adecuadamente el desempeño de los empleados y pueda servir de guía para la selección futura de personal.

También que el Manual Orgánico Funcional se encuentra desactualizado, ya que actualmente se han incrementado el número de personal y tareas asignadas, de tal forma que es necesario que se defina específicamente las funciones y responsabilidades que debe desempeñar cada uno de los empleados, es por ello que producen malos entendidos entre los colaboradores debido al desconocimiento de sus funciones provocando confusión y baja motivación entre ellos, propiciando además que el colaborador no sea eficiente en su labor lo cual no permitiría la consecución de los objetivos de la empresa.

Los organigramas deben ser modificados y distribuidos a todas las direcciones que existen, ya que en la dirección existe un organigrama y en las jefaturas otros y no tienen ninguna relación. La estructura orgánica que tiene la empresa no es la adecuada porque todas las direcciones deben estar en el mismo nivel administrativo y no en diferentes niveles.

### **2.5.1. Visión actual.**

Lomucia Cía. Ltda., está comprometida con las personas para crear la diferencia, mejorar el entorno de trabajo de nuestros clientes, abrir nuevas líneas en nuestro negocio, lograr excelencia, mejorar la seguridad del trabajador y contribuir a mejorar el medio donde vivimos.

La visión de un sector es describir lo que se quiere llegar a ser, es el futuro visto en forma ambiciosa, convincente y realista, produciendo un impulso esencial al proceso estratégico. La visión debe ser clara y comprensible. La visión debe estar sustentada en una filosofía bien cimentada, un claro conocimiento del sector que permita la planificación de estrategias y acciones que logren los resultados esperados y con proyección a futuro.

### **2.5.2. Misión actual.**

**“Somos uno de los más importantes proveedores de productos y servicios para el sector automotriz, constructor, naviero industrial, en la provincia de Manabí”.**

La formulación de la misión es describir lo que es el sector en sí y lo que aspira a ser, es el porqué del sector, su finalidad. La formulación de la misión debe definir los vínculos entre la organización y los clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, gobierno, medio ambiente y otros.

### **2.5.3. Valores corporativos actuales**

- ❖ Comprometido con las personas.
- ❖ Brindar la mejor atención al cliente.
- ❖ Controlado los costos.
- ❖ Asesorando directamente al cliente.
- ❖ Siendo oportunos en la entrega de mercadería.
- ❖ Contando con personal idóneo.
- ❖ Dando atención a las acciones de la competencia.

#### **2.5.4. Análisis FODA de la empresa Lomucia Cía. Ltda.**

##### **Fortalezas.**

- Experiencia acumulada en los lubricantes, repuestos, servicio técnico, mantenimiento automotriz.
- Desarrollo trabajos técnicos con colaboradores de la misma empresa.
- Personal técnico calificado.
- Disponer de infraestructura física
- Disponibilidad de información técnica histórica
- Conocimiento del sector que compete.
- Prestigio alto en el sector que compete a nivel local.
- Buena capacidad de respuesta a las demandas.
- Disponibilidad recursos económicos
- Incorporación de conocimiento, tecnología moderna focalizada en ciertas áreas.

##### **Oportunidades.**

- Trabajo personal con capacidades especiales
- A generar una importante fuente de trabajo para la población Portovejense y Manabita.
- Crecimiento de la demanda de nuestros productos y servicios y nuevos proyectos.
- Apertura y crecimiento del negocio de tecni-centro, lubricantes y repuestos
- Nuevos modelos / métodos de gestión
- Integración con la población para el cuidado del medio ambiente
- Posibilidad de alianzas estratégicas.

##### **Debilidades.**

- Falta de conocimiento sobre la visión, misión, valores corporativos, objetivos de la empresa.
- Inadecuada asignación de funciones y responsabilidades para los niveles administrativos.
- No se inspecciona los puestos de trabajo, porque no existe un sistema de mejoramiento continuo.

- No realizan un adecuada Inducción al puesto de trabajo, para que los trabajadores sepan lo que tienen que hacer.
- Falta de capacitación del personal en temas puntuales al puesto que le corresponde.
- Falta de los manuales administrativos para el mejor desempeño de los empleados.
- Falta de una cultura de planificación y control de gestión
- Insuficiente comunicación y coordinación interna
- Falta de vinculación de Recursos Humanos a la estrategia de la empresa.
- Falta de implementación de la estructura organizacional y de los puestos.
- Falta de organización del personal administrativo.
- Falta de gestión del conocimiento sobre el talento humano.
- Falta de socialización de la Estructura organizacional, es por ello que no se rigen al organigrama sino a las necesidades de cada departamento.
- Falta de un sistema de mejoramiento de la calidad.

#### **Amenazas**

- Existe más personal a contrato que de planta, es por este motivo que el personal se siente desmotivado.
- Poca capacidad de recuperación de crédito pago.
- Inestabilidad política del país.
- Se incrementa la Competencia en sector que compite.

**2.6. Departamentos con que cuenta actualmente la empresa, la función que desempeña cada uno y la cantidad de integrantes que la componen.**

**Denominaciones de las personas y los puestos de trabajo. De  
la Empresa Lomucia Cía. Ltda.**

**TABLA 1**

SRA:MURILLO GILCES MARIA MARIANELA	JUNTA GENERAL DE SOCIOS
ING.LOOR MURILLO JORGE LUIS	PRESIDENTE
ING.LOOR MURILLO SANDRA DOLORES	GERENTE GENERAL
ING.LOOR MURILLO ANGEL LEONIDAS	GERENTE ADMINISTRATIVO
ING.LOOR REYNA LIMBER LEONIDAS	GERENTE DE OPERACIONES
<b>BODEGA</b>	
ALAVA VELEZ ANDRES MARCELO	AUXILIAR DE BODEGA
ANCHUNDIA ESPINOZA CARLOS JULIO	AUXILIAR DE BODEGA
ESPINOZA AVILES LUIS IVAN	AUXILIAR DE BODEGA
GARCIA INTRIAGO CARLOS VICTOR	AUXILIAR DE BODEGA
<b>VENTAS</b>	
AVILES PEREZ VANESSA TATIANA	AUXILIAR DE MOSTRADOR
BARBERAN CEDEÑO CARLOS EDUARDO	AUXILIAR DE MOSTRADOR
BRIONES AVILES CARLOS JOAQUIN	AUXILIAR DE MOSTRADOR
CEDEÑO MENDOZA PEDRO ENRIQUE	AUXILIAR DE VENTAS
CEDEÑO MERA CESAR AUGUSTO	AUXILIAR DE MOSTRADOR
COVEÑA VERDUGA LUIS GERARDO	AUXILIARES EN GENERAL DE VENTAS Y MANTENIMIENTO
DOMINGUEZ TOALA CHRISTHIAN XAVIER	AUXILIAR DE MOSTRADOR
GARCIA CHAVEZ ANGEL ALFONSO	AUXILIAR DE MOSTRADOR
GILER MOREIRA SANDY PAUL	AUXILIAR DE MOSTRADOR
HERNANDEZ ZAMBRANO CARLOS LUIS	AUXILIAR DE MOSTRADOR
MACIAS BARBERAN ANGEL MARIO	AUXILIAR DE MOSTRADOR
MACIAS MANTUANO LUIS EDUARDO	AUXILIAR DE MOSTRADOR
MIELES ZAMBRANO FERNANDO ANTONIO	AUXILIAR DE MOSTRADOR
MOLINA ZAMBRANO VICTOR FABIAN	AUXILIAR DE MOSTRADOR
MOREIRA CEDEÑO ERWIN GABRIEL	AUXILIAR DE MOSTRADOR
PALMA MEZONES KLEBER ALBERTO	AUXILIAR DE MOSTRADOR
PICO PARRAGA ANIBAL RUBEN	AUXILIAR DE MOSTRADOR
PISFIL MERA GABRIEL ENRIQUE	AUXILIAR DE MOSTRADOR
QUIROZ MACIAS JOSE ANDRES	AUXILIAR DE MOSTRADOR
RIVADENEIRA INTRIAGO PENELOPE REBECA	AUXILIAR DE MOSTRADOR
RIVERA SOLEDISPA RAMIRO ENRIQUE	AUXILIAR DE MOSTRADOR
VELEZ PEÑARRETA JORGE LUIS	AUXILIAR DE MOSTRADOR

VERA VERA GUSTAVO ANTONIO	AUXILIAR DE MOSTRADOR
SALTOS RUIZ GENESSI ROCIO	AUXILIAR DE MOSTRADOR
GARCIA CHAVEZ SELENI ALEXANDRA	FACTURADOR
ALAVA BARREIRO JOSE RAMIRO	AUXILIAR DE MOSTRADOR

Fuente: Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaborado por: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## SERVICIOS

LUCAS REYNA JOSE	JEFE MANTENIMIENTO
BERMEO MACIAS FABRICIO GABRIEL	AYUDANTE DE LUBRICADOR
CEVALLOS AVILEZ EDISSON ADRIAN	GUARDIA
AVILES PARRAGA VINICIO BONIFACIO	AYUDANTE DE MECANICA GENERAL
PICO CEDEÑO JORDANO JOHAN	AYUDANTE DE MECANICA GENERAL
PICO MACIAS JAMIL OSWALDO	AYUDANTE DE MECANICA GENERAL

Fuente: Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaborado por: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## DPTO ADMINISTRATIVO

LOOR MURILLO ANGEL LEONIDAS	GERENTE ADMINISTRATIVO
SISTEMAS CHINDE PONCE LUIS ALBERTO	AYUDANTE DE OPERACIONES Y COMPUTADORAS
CONTABILIDAD LOOR MENDOZA MABEL NATALIA	AUXILIAR CONTABLE
MACIAS TOALA ROSA ALEXANDRA	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
VELEZ BERMELLO IVAN GUSTAVO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
ZAMBRANO MERCHAN ERIKA LILIANA	AUXILIAR CONTABLE
TESORERIA TOALA BARTOLOME GRISELDA ALEXANDRA	AUXILIAR DE CAJA
MOREIRA PICO ANDREINA ELIZABETH	AUXILIAR DE CAJA

Fuente: Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaborado por: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **2.6.1. Número de departamentos que existen con sus respectivas denominaciones o cargos en Lomucia Cía. Ltda.**

En Lomucia. Cía. Ltda. según el organigrama estructural de la compañía, indica que tiene dos departamentos; los cuales son:

- **DEPARTAMENTO OPERATIVO;** DENTRO DE ESTE CONSTAN OTRAS FUNCIONES COMO:
  - VENTAS
  - BODEGA
  - SERVICIO
  
- **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO;** DENTRO DE ESTE CONSTAN LAS SIGUIENTE FUNCIONES:
  - SISTEMAS
  - CONTABILIDAD
  - TESORERIA

### **2.6.2 Análisis del funcionamiento de los distintos departamentos de Lomucia Cía. Ltda.**

#### **2.6.3. Descripción de funciones.**

Para este punto se ha tomado como base los estándares que en un mercado prevalecen para este tipo de actividad comercial con el fin de detallar el perfil requerido para cada cargo.

#### **FUNCIONES DEL GERENTE:**

- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento y desarrollar metas a corto y largo plazo para cada departamento.
- Planear objetivos anuales y entregar las proyecciones de dicha metas para la aprobación de los jefes departamentales.
- Comunicarse semanalmente con los contralores de los /jefes de oficinas para revisar los pronósticos del departamento y asegurar la coherencia con la proyección anual.

- Poner atención a las operaciones diarias, haciendo recomendaciones y creando cursos de acción para hacer mejoras si es necesario.
- Explicar las políticas y procedimientos de la lubricadora a todos los empleados y hacer seguimiento para asegurar que estos temas han sido comprendidos y puestos en práctica.
- Supervisar los estados financieros mensuales para asegurar su cumplimiento, precisión y puntualidad en la entrega al jefe superior inmediato (PRESIDENTE)
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con las instituciones financieras y el personal de la lubricadora.
- Coordinar reuniones regulares con los jefes departamentales para asegurar su rentabilidad y su eficiencia.
- Supervisar el reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Mantener una actitud entusiasta para motivar a los empleados y mantenerles la moral alta.
- Mantener planes de remuneración para todos los empleados.
- Crear programas de publicidad y estrategias promocionales para los servicios y productos que ofrece lubricantes L&M.

#### **FUNCIONES DE LA SECRETARÍA:**

- Ser puntual en todas sus actividades de funciones.
- Hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de estos.
- Recibir e informar asuntos que tengan que ver con el departamento correspondiente para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.
- Mantener discreción sobre todo lo que respecta la empresa.
- Evitar hacer comentarios innecesarios sobre cualquier funcionario o departamento de la empresa.
- Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informados a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
- Obedecer y realizar instrucciones que sean asignadas por su jefe.
- Mejora y aprendizaje continuo.

## **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

### **FUNCIONES DEL AREA DE CONTABILIDAD.**

- Elaborar estudios financieros de diversos tipos: control de gastos, análisis de inversiones.
- Supervisar y controlar los análisis financieros, contabilidad general.
- Desarrollar planes de mercadeo con una frecuencia que mantenga vigente y activo el sistema de ventas.
- Administrar los recursos financieros para alcanzar los objetivos de la compañía.
- Elaborar e interpretar los balances y cuentas de resultados para informar a la alta dirección de la compañía.
- Realizar los asientos contables del libro diario y mayor
- Calcular retenciones
- Girar cheques para entidades.
- Realizar el rol de pagos.
- Realizar conciliaciones bancarias
- Manejo de carteras.

### **FUNCIONES DEL AREA DE TESORERIA**

- Realizar la captación proveniente de las ventas ocasionadas durante el día.
- Realizar arquezos de caja al término del día, para verificar la existencia física con la proyectada por el sistema.
- Salvaguardar los fondos que están bajo su custodia.
- Es la encargada de entregar la documentación recopilada por las distintas ventas al área de contabilidad para que realicen el respectivo registro contable.

### **FUNCIONES DEL AREA DE SISTEMAS**

- Verificar el funcionamiento exacto de los equipos de computación y programas informáticos.
- Dar mantenimiento adecuado a los equipos, evitando a que estos sufran deterioros de manera acelerada.

- Controla los equipos de seguridad (cámaras de video) para evitar actos que no se encuentran autorizados por la compañía.

## **DEPARTAMENTO OPERATIVO.**

### **FUNCIONES DEL AREA DE VENTAS**

- Promover las ventas a nivel provincial.
- Tener un control de la necesidad del consumidor.
- Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio amable, oportuno y honesto.
- Verificar la existencia del producto para la confirmación de pedidos.
- Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos por el servicio otorgado.
- Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.

### **FUNCIONES DEL AREA DE BODEGA:**

- Controlar las entrada y salida de la mercadería con sus respectivos costos, para evitar pérdidas tanto físicas y monetarias.
- Llevar un registro adecuado de la existencia de productos.
- Entregar mercadería al área de ventas con la debida autorización.
- Ordenar adecuadamente la mercadería dentro de las instalaciones de bodega.
- Verificar la mercadería que ingresa con su respectivo documento para evitar faltantes posteriormente.

### **FUNCIONES DEL AREA DE SERVICIO DE TECNICENTRO**

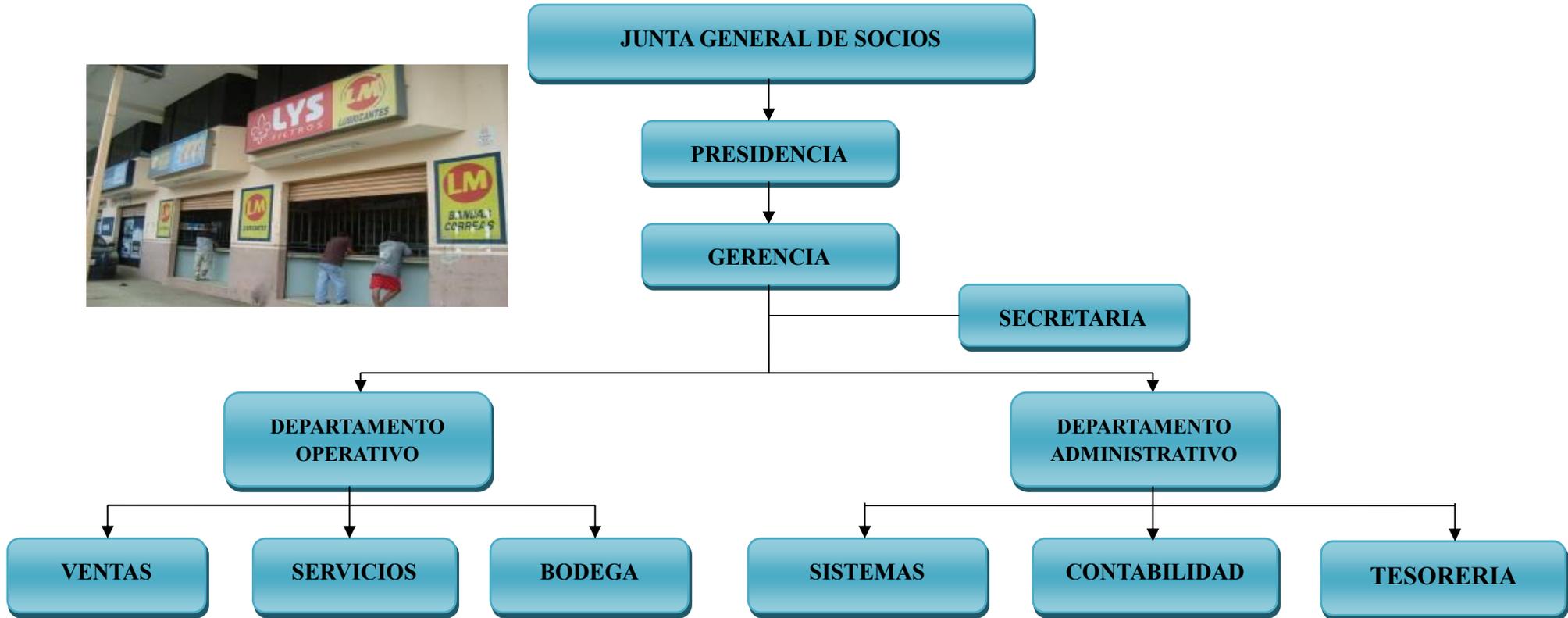
- Engrasado
- Cambio de llantas
- Cambio de aceites
- Engranaje
- Reparación de motor
- Lineamientos de llantas
- Mantenimiento del motor.

- Cambio de batería
- Todo lo que tenga que ver con la reparación automotriz.

Una vez realizado el análisis de la estructura organizacional de la empresa LOMUCIA. CIA.LTDA.”y de cada uno de los departamentos se presenta gráficamente la siguiente:

#### **2.6.4. Organigrama estructural que posee la empresa Lomucia. Cía. Ltda.**

# Organigrama Estructural actual de LOMUCIA Cía. Ltda.



Fuente: Empresa "Lomucia. Cía. Ltda."  
Elaborado por: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## **2.7. Analizar si la actual estructura organizacional de la empresa Lomucia. Cía. Ltda. , es suficiente para un correcto direccionamiento estratégico.**

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientado al logro de los objetivos. La estructura consiste en agrupar los puestos en departamentos. Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización, que refleja en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.<sup>15</sup>

La estructura organizacional es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización. Si no lo hace con fidelidad, distorsionaría la visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas al que lo utiliza como instrumento de precisión.

Como instrumento de análisis: Detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad en sí.

A través de análisis periódicos de los organigramas actualizados se pueden detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal.

Se debe considerar varios factores: primer lugar, la estructura debe reflejar los objetivos y la estrategia planteada. Segundo lugar, debe reflejar la autoridad que dispone la administración de la empresa, el ambiente, es decir, la organización debe estar diseñada de tal forma que permita la aportación de los miembros a que cumplan los objetivos eficientes y eficazmente.

---

<sup>15</sup> T. Phillips. (1959) **ORGANIZATION STRUCTURES**. Chicago: III Irwin Inc.

### **2.7.1 Aspectos relevantes en el proceso de organización.**

A continuación algunas pautas para una adecuada forma de organizar:

- ✓ Dividir el trabajo para conseguir los beneficios de las especializaciones
- ✓ Evitar la duplicidad de funciones.
- ✓ No dar mayor importancia a funciones secundarias que a principales.
- ✓ Cada función debe realizarse en una sola unidad.
- ✓ El encargado de la función principal debe encargarse de las auxiliares también.
- ✓ La estructura debe ayudar a la coordinación.
- ✓ Se debe facilitar el control.
- ✓ Autoridad debe ser igual a responsabilidad.
- ✓ No se debe delegar autoridad arbitrariamente
- ✓ Cada persona debe tener un jefe.
- ✓ No deben haber personas que reporten a nadie
- ✓ Se debe respetar las líneas de autoridad establecidas
- ✓ La diferencia entre línea y Staff debe ser entendida con claridad.

### **2.7.2 Tramo de Control**

Organizar implica, en parte, decidir quién o quienes habrán de ejecutar determinadas tareas y quienes las deberán de supervisar. Es claro que dependiendo del nivel de preparación, conocimiento y capacidad requeridos para el desempeño de ciertos trabajos será necesario asignar determinado número de personas bajo su control; la cantidad de colaboradores con que cuente el encargado de efectuar la tarea y sobre las cuales tiene autoridad constituyen el tramo de control.

No existe un criterio único acerca de cuál debe ser la amplitud exacta de un tramo de control óptimo y se encuentran varias razones que apoyan un tramo de control amplio y uno estrecho.

### **2.7.3 Estructura Vertical Funcional.**

Se caracteriza por tener forma piramidal, con varios niveles jerárquicos por lo que el tramo de control se ve en cada uno. Estará constituida por todos aquellos

departamentos/ direcciones que tengan la responsabilidad de llevar a cabo las funciones sustantivas de la organización, es decir, todas aquellas actividades destinadas a proveer de forma directa los bienes y servicios necesarios para satisfacer las necesidades de los administradores.

Estas dependencias tienen la responsabilidad de dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades que las unidades subordinadas realizan para cumplir los objetivos planificados.

La distancia entre los puestos más altos y los niveles inferiores comprende varios niveles jerárquicos. El tramo de control crece en forma descendente, existe mayor centralización de autoridad.

#### **2.7.4. Estructura Horizontal o Plana.**

La estructura organizacional Horizontal o plana es la más sencilla, se trata de la organización “ejecutora”, es decir, aquella en la que todas las unidades están directamente involucradas en producir y comercializar los bienes y servicios de la organización. Se caracteriza por tener pocos niveles jerárquicos y un tramo de control amplio en cada uno de ellos. Cada nivel superior se encuentra sustituido por una persona que lo desempeña y por consiguiente cada departamento es más autónomo ya que resulta difícil ejercer una supervisión constante.<sup>16</sup>

Existen vínculos verticales directos entre los diferentes niveles de la cadena. Como existe una estructura de autoridad clara, esta forma de organización promueve una mayor toma de decisiones y es sencilla de entender.

Por otra parte los ejecutivos pueden tener una sobrecarga cuando tiene demasiadas obligaciones. El modelo de organización horizontal o plana promueve la participación de los trabajadores a través de un proceso descentralizado de toma de decisiones.

---

<sup>16</sup>Harol Koontz, Ciryll, (2005) **CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA**. México: Mc Graw Hill Interamericana.

El proceso de comunicación con los niveles superiores se facilita, que la distancia administrativa se ve reducida al existir un número menor de niveles jerárquico.

### **2.7.5 Estructura Organizacional Matricial.**

Esta estructura que ocasiones llamada también **SISTEMA DE MANDOS MULTIPLES** consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común; los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, no todas las organizaciones son aptas para desarrollar este tipo de estructura.

### **2.7.6. Estructura Centralizadas.**

La centralización se refiere a localización de la autoridad para la toma de decisiones en la jerarquía de la organización; más específicamente, el concepto se refiere a la delegación de la autoridad entre los puestos de la organización, en una estructura centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Cuando más especializado sea el trabajo, mayor será la centralización, al delegar menos mayor es la centralización, ya que por definición la centralización implica retención de autoridad.

## **2.8. Departamentalización.**

### **Teoría de Departamentalización.**

Existen diversas formas de esquemas organizacionales que pueden ser escogidos para su implementación dentro de una empresa. Todos ellos presentan ventajas y limitaciones que deben evaluar al momento de tomar la decisión al respecto.

La departamentalización depende de diversos factores como: filosofía, políticas, visión, misión, objetivos, estrategias y la propia naturaleza de la empresa.

El principio de la departamentalización establece agrupar a los empleados y las actividades por departamento hace posible la expansión de la organización; las bases usadas frecuentemente para determinar la estructura departamental se basara en la efectiva división del trabajo. Estas bases son departamentalización por función, por producto, por cliente, regional, canales de distribución.

### **2.8.1 Departamentalización Por función.**

Implica asignara áreas específicas de ejecución a cada uno de los elementos que conforman la organización, de manera que cada uno pueda identificarse de acuerdo a la tarea que realiza, se basa en la similitud de características necesarias para realizar diferentes actividades.

La separación de funciones se da al existir un departamento principal que guie, coordine y agrupe todas las actividades secundarias relacionadas con el. La departamentalización por funciones es el criterio más empleado para organizar actividades empresariales.<sup>17</sup>

#### **Se pueden destacar algunas ventajas:**

- ✓ Existe especialización ocupacional, contribuyendo a la eficacia.
- ✓ Se logra mejor división del trabajo.
- ✓ Por la jerarquía asignada a los departamentos principales, estos podrán identificarse mejor la función que desempeña.
- ✓ Cada función principal es directamente responsable por los resultados finales de su área.
- ✓ Proporciona un minucioso control hacia las funciones subordinadas.
- ✓ Simplifica el entrenamiento
- ✓ Facilita la comprensión de las tareas que cada departamento debe desarrollar y esto permite una mejor y más rápida implementación de los puestos de trabajo.

---

<sup>17</sup>Idalberto Chiavenato. (1989) **Introducción a la teoría General de la Administración.** México. McGraw-Hill.

- ✓ Garantiza la mejor calidad en sus productos y servicio

### **2.8.2 Departamentalización por Producto.**

Este tipo de departamentalización es muy usado en empresas con muchas líneas de productos. Se puede decir que resultado de un proceso evolutivo de empresas con estructuras organizacionales funcionales que al momento de crecer y expandirse su línea de productos hizo necesario una organización con base la división de productos; empresas con líneas de productos diversificados, frecuentemente departamentalización por producto. Entre sus ventajas:

- ✓ Concentra los esfuerzos y la atención en la línea de productos.
- ✓ Impone responsabilidad por las utilidades al nivel de división por producto.
- ✓ Mejora la coordinación de las actividades, cada función ya no se entiende aisladamente, sino se identifica con cada producto.
- ✓ Permite el crecimiento y la diversificación de productos y servicios.

### **2.8.3 Departamentalización por Región.**

Este tipo de departamentalización es frecuentemente usada cuando las empresas se encuentran dispersas geográficamente, consiste en que todas las actividades de un área o territorio determinado deben agruparse y asignarse a un administrador. La razón más importante para la departamentalización por región es fomentar la participación local en la toma de decisiones, disminuir el costo de transporte para compensar el costo administrativo. Entre sus ventajas:

- ✓ Mejora la coordinación en la región.
- ✓ Hace hincapié en los problemas y mercados locales.
- ✓ La toma de decisiones y solución de problemas se efectúan mejor con conocimiento de las circunstancias regionales.
- ✓ El gerente regional comparte con el gerente regional la responsabilidad por los resultados de cada área.
- ✓ Mejor comunicación personal, con interés local.
- ✓ Hay menor costo de operación, se tratan de aprovechar las buenas oportunidades locales que se presenten.

#### **2.8.4 Departamentalización por Cliente.**

El cliente es la clave para el agrupamiento de actividades cuando las cosas que una organización hace por él son administradas por un departamento.

Una empresa puede optar por departamentalización por clientes cuando estos representan el aspecto más importante y pueden agruparse en forma muy definida. No existe realmente muchas ventajas de este tipo de estructura ya que este enfoque pone mucho interés en un aspecto extremo de la empresa sobre el cual esta no puede ejercer mayor control. Entre sus ventajas:

- ✓ Satisfacer el requerimiento de grupos específicos de clientes.
- ✓ Proyección de la organización hacia el mercado facilitando la proyección del consumidor para con ella.
- ✓ Hacer énfasis en las necesidades del cliente.
- ✓ Desarrolla las habilidades y especializa más a una empresa en un área definida.

#### **2.8.5 Finalidad de los Organigramas.**

Los organigramas pueden ser utilizados para diversos propósitos, todo dependerá de su modalidad. Entre estas finalidades existen las siguientes:

- ✓ Ofrece una visión general de la estructura organizacional de la organización.
- ✓ Representa la más utilizada fuente de consulta con fines de información.
- ✓ Identifica las relaciones de jerarquía existentes entre los principales departamentos, divisiones, jefaturas, unidades etc. de la empresa o institución.
- ✓ Proporciona al personal el conocimiento de su ubicación y de sus relaciones de jerarquía y de subordinación dentro de la estructura orgánica.
- ✓ Ofrece elementos de juicio para identificar duplicaciones, dispersiones y superposiciones de funciones.
- ✓ Determinar el ámbito de supervisión y control de los ejecutivos.
- ✓ Instrumentos de suma utilidad en el análisis, conocimiento y diseño de la organización.

De allí que la actual estructura organizacional de la Empresa “Lomucia. Cía. Ltda.”, precisa de la utilización de métodos e instrumentos organizacionales nuevos e innovadores que estén acorde con los direccionamientos administrativos del siglo XXI, lo cual indica que deben de ser rediseñados como está estipulado en la propuesta de esta investigación.

En estos escenarios, la estructura organizacional actual en el direccionamiento estratégico de la empresa Lomucia. Cía. Ltda. no son aplicados y ejecutados correctamente lo que limita la optimización de los recursos tanto humanos como económicos y financieros de la Empresa, lo que impide cumplir a cabalidad y en el tiempo previsto los Objetivos Organizacionales trazados y esperados.

Los instrumentos Organizaciones diseñados en el presente trabajo a través de la propuesta, deben de ser aplicados y darlos a conocer a todas las personas que laboran en la Empresa, con esto se evitará malos entendidos y el acometimiento de errores, en las líneas de mando, de autoridad, responsabilidad, distribución.

Por lo que, de las encuestas realizadas se desprende que en esta empresa se requiere de una transformación radical de la gestión de la empresa, por ello se debe enfatizar que aunque existen beneficios innegables operando según este modelo de organización no es menos cierto que esta organización debe de adaptarse a estrategias de este siglo.

En el caso particular de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda., para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se han fijado las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

Mas sin embargo esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, y es esta herramienta la que va a permitir hacer un diagnóstico de la empresa, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen.

En la actualidad el tema de las estructuras organizacionales, es un término que ha tenido mucha acogida por las empresas y las naciones, esto gracias a la globalización, la cual explicada por Thomas Friedman ha sido un potencializador, un aplanador que ha llevado al mundo a unirse, a competir y cooperar entre sí, lo que por ende ha dado gran importancia al direccionamiento estratégico.<sup>18</sup>

La estructura organizacional en la Empresa Lomucia. Cía. Ltda., debe de entrar a jugar un papel importante dentro de la misma. Esto se ve cuando los miembros de la organización perciben en el ambiente, lo que palpan, lo que sienten al ser parte de ella.

Y de esta percepción puede significar que el empleado se motive o desmotive. Que tenga una u otra actitud frente a ella, de esto depende la forma con que el empleado asuma sus tareas y funciones, aborde los problemas que se le presenten.

Lo anterior determina que debe de dársele en la Empresa “Lomucia. Cía. Ltda., la importancia a su actual estructura organizacional, porque de esto dependerá que los empleados se sientan cómodos, a gusto, significando un mayor rendimiento y compromiso de estos.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura que más se acomode a sus prioridades y necesidades. es importante darse cuenta de que las estructuras organizacionales no intentan mostrar el status o rango de los individuos, sino tan solo las relaciones que se dan entre los mismos.

Para lograr en la empresa Lomucia. Cía. Ltda. , una correcta aplicación de las estructuras organizacionales se necesita la utilización de estrategias las cuales pueden variar de acuerdo al tipo de actividad y a los objetivos o necesidades que se deseen lograr.

---

<sup>18</sup>ALVAREZ. Richard. (2011) **Estructura Organizacional**. Quito. Ecuador: Edit. Luz.

Otro factor de vital importancia es la innovación, que tiene como factor común al ser humano, el cual se ubica en el centro como eje principal alrededor del cual giran las oportunidades de innovación.<sup>19</sup>

## **2.9. Demostrar, si es necesario o no la elaboración de un manual de descripción de cargos para mejorar la dirección estratégica.**

Los manuales se han constituido en instrumentos indispensables en la administración, puesto que persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa.

Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización (Antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc. así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Por lo que en la Empresa Lomucia. Cía. Ltda. , de acuerdo a las encuestas realizadas se desprende que es necesario la elaboración de un manual de descripción de cargos, para garantizar el suministro y retención de personal competente para lograr los resultados estratégicos de la Empresa, administrar adecuadamente los aspectos legales inherentes a la relación laboral y el desarrollo integral del trabajador, mejorar permanentemente condiciones de salud y seguridad ocupacional y física de los trabajadores en el desempeño de sus labores.

Con esto se lograra mejorar la dirección estratégica, de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda. , de forma continua con un enfoque de Responsabilidad Social con las partes interesadas, desarrollando el Talento Humano de acuerdo a los objetivos estratégicos de

---

<sup>19</sup>CHARLES W.L.HILL. (2009). Administración Estratégica. México. Editorial S.A.DE CV. Octava edición.

esta empresa, alineando la estructura organizacional a las necesidades de generación de valor de este negocio y garantizando una comunicación efectiva a públicos internos y externos.

### **2.9.1 Importancia de los Manuales Administrativos de Procedimientos.**

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

#### **Terry, G.R (1978,) define al manual como:**

“Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Los Manuales Administrativos y de procedimientos representan una guía que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración y su aplicación.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

### **2.9.2. Manual de Organización.**

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

### **2.9.3. Manual de Funciones y Responsabilidades.**

El Manual funciones y responsabilidades es como un cuerpo sistemático que indica las actividades a ser ejecutadas y cumplidas por los miembros de una Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

Consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa; engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas y coordinación entre ellos.

Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa. Determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

### **2.9.4. Manual Orgánico Funcional.**

El Manual Orgánico Funcional es el documento de gestión que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada cargo, contribuyendo de esta manera mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y requisitos mínimos de cada uno de los cargos asignados a los diferentes órganos dentro de la estructura orgánica.

### **2.9.5 Posición jerárquica del Departamento de Recursos Humanos.**

El problema que se presenta en relación con el Departamento de Talento Humano, radica en cuál debe ser, en teoría, la posición jerárquica va depender de muchos factores los cuales podemos puntualizar: tamaño, complejidad, importancia que la Gerencia le

asigne, recursos disponibles y otros. En el caso de empresas pequeñas o medianas, bastara con un encargado o jefe de Personal.

#### **2.9.6. Conflictos que existen en la empresa por la falta del manual orgánico funcional.**

- Duplicidad de funciones y omisiones con los empleados porque desconocen las actividades que cada uno debe realizar.
- Los cargos ocupados no están acorde a la preparación académica de los integrantes de Lomucia Cía. Ltda.
- No existe la suficiente coordinación en el trabajo porque carece de un Manual Orgánico Funcional.
- No desempeñan las funciones para las cuales fueron contratadas porque no existe un total conocimiento al cargo a desempeñar.
- No existe coordinación entre departamento porque no trabajan en equipo, no existe la correcta comunicación.
- No existe una buena atención a los clientes porque el personal que atiende no está capacitado.
- Falta de organización de algunos empleados administrativos por falta de comunicación entre las diferentes personas que realizan las actividades.

Al mantener las viejas estructuras organizacional, provocaría que la empresa, comience a tener graves problemas de delegación de autoridad, empoderamiento, de atención al cliente, falta de compromiso organizacional pérdida competitividad, que obtenga resultados negativos, los que podrían llevar.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>Terry, G.R (1978,)Manual de Funciones. Bogotá. Colombia. Edit. Oro.

## **CAPITULO III METODOLOGIA**

### **3.1. Modalidad de la Investigación.**

La modalidad de investigación es cualitativa y cuantitativa por lo que se analizó el tipo de estructura organizacional de la empresa Lomucia Cía. Ltda.

Utilizando métodos teóricos para poder explicar y clasificar el sustento científico del tema planteado; por lo que se realizó la recolección de información a través de encuestas y entrevistas; para su interpretación se apoyó en procedimiento de cálculos matemáticos, estadísticos, tablas gráficos diseñados automáticamente en Excel.

El objeto fundamental de este trabajo de investigación es el de entregar a la empresa una propuesta que ayude a un correcto direccionamiento estratégico y con ello a las mejoras, importantes en la productividad.

#### **3.1.1 Sujeto a investigar.**

Estructura organizacional de la empresa Lomucia Cía. Ltda., de la ciudad de Portoviejo.

#### **3.1.2 Tipo de Investigación.**

Para la realización de este trabajo de investigación, en el mismo se aplicó los métodos científicos inductivo y deductivo, ya que son ellos los que dan validez y el carácter científico de este trabajo.

#### **De campo.**

Porque la información para el trabajo investigativo demandó, realizarlo directamente con los colaboradores, directivos, clientes.

### **Correlacionar.**

Porque busco encontrar el grado de relación que existe entre la variable independiente y dependiente.

### **Explicativa.**

A más de describir como ocurren los hechos y de enfocar una posible solución en base a cualidades o atributos del objeto de estudio, argumento y relación causa y efecto que se fueron produciendo durante el proceso investigativo.

### **Seccional.**

Porque recogió información sobre el objeto de estudio (población o muestra) una única en un solo momento dado.

Bibliográfica.- porque compilo información de diversas fuentes de estudios realizados sobre el objeto de investigación.

### **3.1.3 Métodos.**

**Deductivo e Inductivo.-**Permitió alcanzar los objetivos planteados y ayudo a verificar las variables expuestas.

**Descriptivo.-** Sobre la base de observaciones realizadas.

**Analítico.-** Este método hizo posible la comprensión y análisis de cada una de las partes que conforman el tema planteado, y proporcionando nuevos elementos de juicio.

### **3.2. Población y Muestra.**

Para está investigación se consideró una población finita de 140 personas, entre directivos, colaboradores en general, proveedores y clientes de la Empresa Lomucia Cía. Ltda., de la ciudad de Portoviejo.

Fórmula para obtener el Tamaño de la Muestra.

**n** = Tamaño de la Muestra

**Pq** = Constante = 0.25

**N** = Población Universo = 140

**E** = Error Máximo = 0.05%

**K** = Coeficiente = 2

$$n = \frac{N \times 0.25}{(N - 1) E^2 / K^2 + Pq}$$

$$n = \frac{200 \times 0,25}{(200 - 1) \frac{(0,05)^2}{(2)^2} + 0,25}$$

$$n = \frac{50}{\frac{(199) 0.0025 + 0.25}{4}} = \frac{50}{0.374375}$$

$$n = \frac{50}{0.374375} = 100$$

**N** = 100 personas para ser encuestada

### **3.3. Técnica e instrumentos de investigación.**

Recopilación bibliográfica, la observación y la encuesta, entrevistas, fichas de observación.

#### **3.3.1 Fuentes de información.**

Se la recogió de información que reposa en la empresa Lomucia. Cía. Ltda.

##### **Información primaria.-**

Se le obtendrá directamente de los administradores de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.

##### **Información secundaria.**

Consultas en libros, revistas, folletos, periódicos e internet.

### **3.4. Recolección y Tabulación de la información.**

Los resultados de la investigación se describieron cualitativa y cuantitativamente, de acuerdo con los objetivos, las variables y la hipótesis y el apoyo del Marco Teórico, los que contribuyo a la elaboración de la propuesta.

### **3.5. Operacionalizacion de Variables.**

## VARIABLE INDEPENDIENTE: Estructura organizacional.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIA	INDICADORES	ITENS BASICOS	TECNICAS INSTRUMENTOS
<p><b>Estructura organizacional.</b></p> <p>Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre las mismas.</p> <p>Conjunto de formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas, en que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.</p>	<p>Administrativa.</p> <p>Económica.</p> <p>Empresarial.</p>	<p>Manual de funciones de la empresa LOMUCIA, de la ciudad de Portoviejo.</p> <p>Número de empleados que trabajan en la empresa LOMUCIA de la ciudad de Portoviejo.</p> <p>Cantidad de productos que vende la empresa LOMUCIA.</p>	<p>¿La actual estructura organizacional de la empresa LOMUCIA es un instrumento que repercute en las áreas de mercadeo y servicio al cliente?</p> <p>SI NO.</p> <p>¿Es un instrumento para el crecimiento de la empresa LOMUCIA de la ciudad de Portoviejo?</p> <p>MUCHO</p> <p>POCO.</p> <p>NADA.</p> <p>– ¿Qué calidad de servicio brinda la empresa LOMUCIA a sus clientes?</p> <p>BUENO.</p> <p>EFICIENTE.</p> <p>DEFICIENTE.</p> <p>– ¿La aplicación de estrategias empresariales permitirá aumentar los volúmenes de venta de la empresa.</p> <p>SINO.</p> <p>¿El servicio que brinda la empresa LOMUCIA a sus clientes es a su criterio?</p> <p>BUENO.</p> <p>REGULAR.</p> <p>EXCELENTE.</p> <p>¿De implementar una dirección estratégica correcta la empresa LOMUCIA brindara una mejor atención a sus clientes?</p> <p>SI NO</p> <p>¿Cree usted que una nueva estructura organizacional en la empresa LOMUCIA ayudara a mejorar los servicios de atención a los usuarios?</p> <p>Poco.</p> <p>Mucho.</p> <p>Nada.</p>	<p>ENCUESTAS</p> <p>(Dirigidas a los administradores, empleados y trabajadores de la empresa LOMUCIA de la ciudad de Portoviejo</p> <p>Dirigidas a los clientes y abastecedores de productos de la empresa LOMUCIA de la ciudad de Portoviejo</p>

Elaborado por: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## VARIABLES DEPENDIENTE: Dirección Estratégica.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIA	INDICADORES	ITENS BASICOS	TECNICAS INSTRUMENTOS
<p><b>Dirección Estratégica.</b></p> <p>La aplicación de estrategias permite a las empresas ser más ágiles en la toma de decisiones en cuanto a problemas de mercado, reducir significativamente sus costos, dar un mejor servicio al cliente, entre otras. Todo sustentado en las nuevas tecnologías computarizadas y de manejos de información.</p> <p>Consiste en desarrollar una relación directa con cada uno de los clientes más importantes a fin de adaptar los productos y servicios de manera más exacta a sus necesidades ofreciendo valor agregado y por consiguiente, reteniendo a los clientes e incrementando su valor potencial a lo largo de su vida útil como consumidor.</p>	<p>Crecimiento empresarial.</p> <p>Aumento en una mejor atención a los clientes.</p> <p>Creación de fuentes de trabajo.</p>	<p>Incremento de las ventas en la empresa LOMUCIA.</p> <p>Cantidad de puestos de trabajo creados.</p> <p>Satisfacción de los usuarios de los servicios que presta la empresa LOMUCIA.</p>	<p>¿La empresa tiene definida una estrategia a largo plazo de crecimiento?</p> <p>Si.</p> <p>No.</p> <p>¿La empresa tiene página Web? ¿O presencia en un sitio Web?</p> <p>Si.</p> <p>No.</p> <p>¿La empresa ordena productos a través de Internet?</p> <p>Si.</p> <p>No.</p> <p>Considera usted que la aplicación de una estrategia definida beneficiara a los clientes de la empresa LOMUCIA de la ciudad de Portoviejo?</p> <p>POCO MUCHO NADA</p> <p>La aplicación de estrategias mejorara las relaciones con los clientes y proveedores?</p> <p>SI... No....</p> <p>3.- El desarrollo económico aumentara con la utilización de esta herramienta de marketing?</p> <p>Si... No...</p> <p>4.- El diseño de una herramienta de marketing mejorara la calidad de atención a los clientes?</p> <p>Si.</p> <p>No.</p>	<p>ENCUESTAS ESTRUCTURADAS</p> <p>(Dirigidas a los administradores, empleados y trabajadores de la empresa LOMUCIA de la ciudad de Portoviejo)</p> <p>Dirigidas a los clientes y abastecedores de productos de la empresa LOMUCIA de la ciudad de Portoviejo</p>

Elaborado por: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## **CAPITULO IV**

### **MARCO ADMINISTRATIVO**

#### **4.1. Recursos.**

La organización cuenta con la infraestructura física, los recursos financieros para la poder desarrollar y hacer realidad la propuesta.

##### **4.1.1 Recursos Humanos**

- 1 Investigador.
- 1 Director de Tesis.
- 100 Clientes de la empresa.
- 43 Empleados de la empresa.

##### **4.1.2 Recursos Materiales**

- Computadora.
- Impresora.
- Cámara fotográfica.
- Scanner.
- Grabadora.

##### **4.1.3 Recursos económicos: Presupuesto y Financiamiento.**

- Los costos que genere la presente investigación serán financiados por el autor de la tesis.
- Se adjunta al cronograma.

#### **4.2 Cronograma.**

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES VALORADO.

ACTIVIDADES	MESES						RECURSOS			
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	MATERIALES	OTROS	COSTOS
Elaboración de instrumentos y recolección de información primaria y secundaria.	x	X					Autor de Tesis	Copias	Movilización en vehículos	\$ 200.00
Organización y selección de la información recopilada.		X	X				Autor de Tesis	Plumas, marcadores, papel bond.	Movilización en vehículos	\$ 200.00
Definición de hallazgos y elaboración del informe preliminar.			X	X			Autor de Tesis	Copias	Imprevistos	\$ 200.00
Tabulación de resultados y elaboración del informe final.				X	x		Autor de Tesis	Copias y anillados.	Transporte, e Imprevistos.	\$ 100.00
Revisión y corrección final de la tesis.						x	Autor de Tesis	Copias y Empastado de documento de la investigación.	Copia y Empastado de la tesis	\$ 150.00
Asesoramiento del director de tesis y de los miembros del tribunal de investigación, además del CEPIRCI.	x	X	X	X	x	x	Autor de Tesis	Hojas impresas en computadora.	Láminas de Power Point en la computadora.	\$ 150.00

Elaborado por: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## CAPITULO V

### DESCRIPCION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS REALIZADAS.

#### 5.1. Análisis e interpretación de los resultados

Después de haber realizado la ficha de verificación y aplicación de las respectivas entrevistas encuestas a los directivos, colaboradores en general, proveedores y clientes de la Empresa Lomucia Cía. Ltda., de la ciudad de Portoviejo, se confirma el problema planteado, puntualizando aspectos críticos, a continuación los presentamos a través de la encuestas, cuadros y gráficos con el fin de observar con claridad las opciones tomadas de las personas encuestadas.

#### 5.2. Encuesta de opinión a los clientes de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.

### DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS ENCUESTAS A CLIENTES.

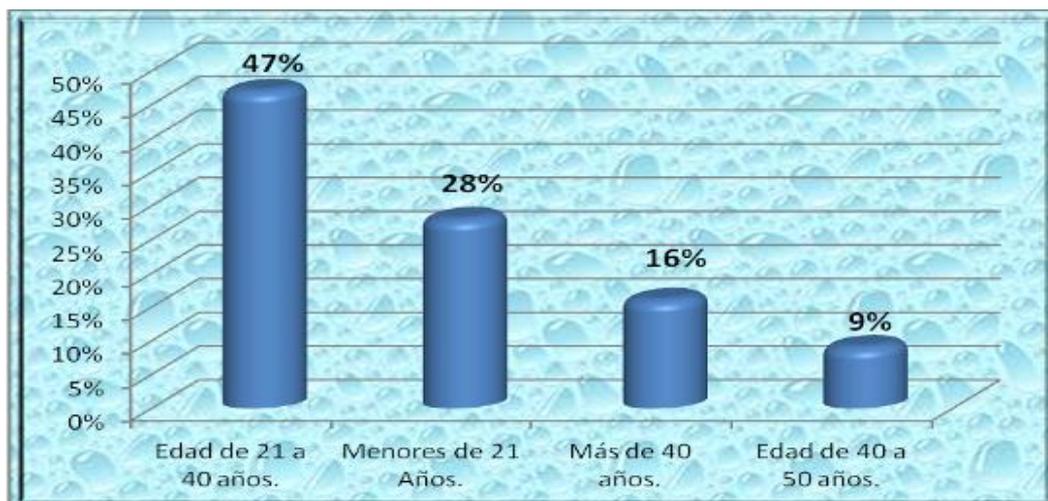
#### Análisis descriptivo de la muestra:

**CUADRO # 1**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Edad de 21 a 40 años.	47	47%
Menores de 21 Años.	28	28%
Más de 40 años.	16	16%
Edad de 40 a 50 años.	9	9%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Clientes de la Empresa "LOMUCIA. Cía. Ltda."  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRAFICO # 1**



**DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Respecto a la edad de las personas encuestadas, estas se ubican mayoritariamente (47%) en el rango de 21 a 40 años .Otra proporción importante lo ocupan los jóvenes menores de 21 años, quienes representan el 28 %.

Sin embargo, concurrentes más asiduos a la Empresa “LOMUCIA. Cía. Ltda.” Son las personas con rangos más allá de 40 años, representando el 16 %; y entre 40 y 50 años, representando el 9 % del total de la muestra. En cuanto a sexo, hay una diferencia significativa: 23 Mujeres y 77 Hombres.

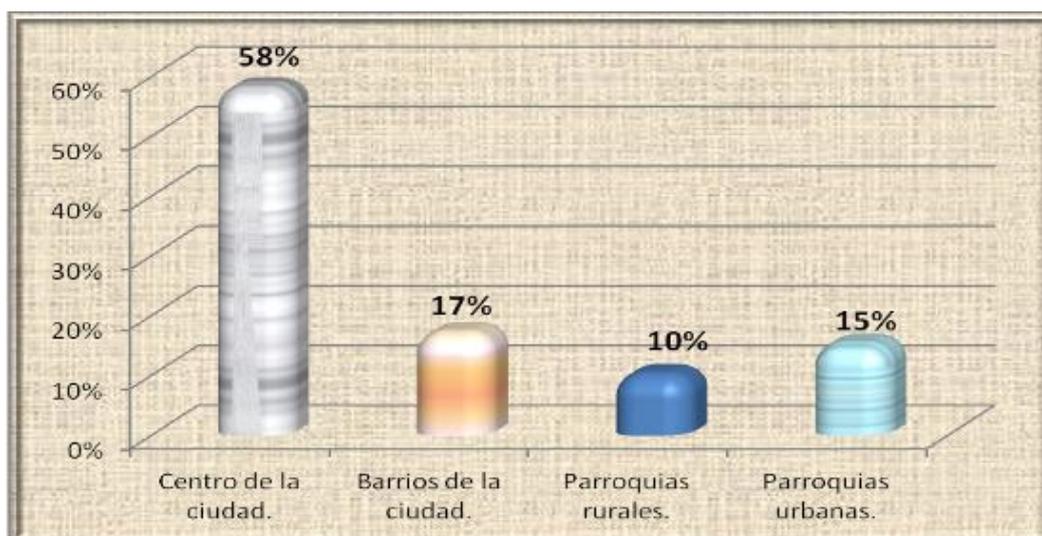
**En relación con la zona de residencia de los encuestados:**

**CUADRO # 2**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Centro de la ciudad.	58	58%
Barrios de la ciudad.	17	17%
Parroquias rurales.	10	10%
Parroquias urbanas.	15	15%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Empresa LOMUCIA. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRAFICO # 2**



Fuente: Clientes de la Empresa LOMUCIA. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

La mayor parte indicó vivir en el centro de la Ciudad, con el 58 %; luego vienen los barrios periféricos a la ciudad con el 17 % y en tercer lugar provienen de las parroquias urbanas con el 15 %, y finalmente de las parroquias rurales 10 personas con el 10 %.

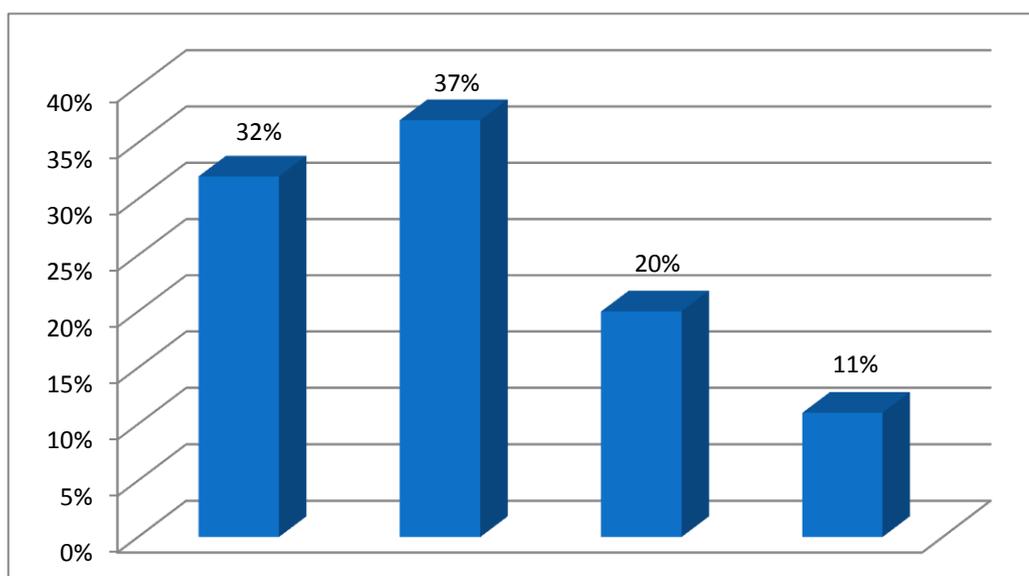
**En relación con los estudios de los encuestados:**

**CUADRO # 3**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Profesionales, de diferentes ramas.	32	32%
Estudiantes Universitarios.	37	37%
No Estudian.	20	20%
Estudiantes secundarios.	11	11%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRAFICO # 3**



Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

La mayor parte son estudiantes Universitarios, con el 37%; luego viene los profesionales de diferentes ramas, con el 32%; y en tercer lugar son personas que no estudian y son principalmente amas de casa, con el 20%, y finalmente son estudiantes secundarios que son el grueso de los que asisten al Centro Comercial Municipal y que están entre los 21 y 40 años de edad, ellos representan el 11%.

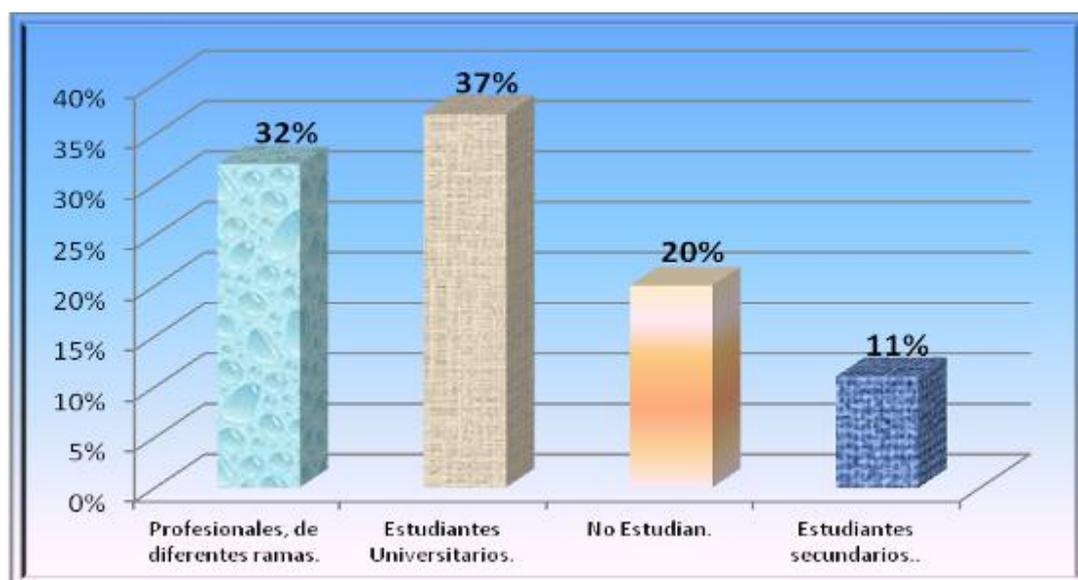
### **Preferencias por una Lubricadora:**

**CUADRO # 4**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Lomucia. Cía. Ltda.	75	75%
Lubricadora Car. Wast.	13	13%
Lubricadora El Roció.	7	7%
Otros.	5	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRAFICO # 4**



Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Los resultados favorecen en mayor medida a la Empresa “LOMUCIA. Cía. Ltda.”, con el 75 %; Lubricadora Car. Wast, con el 13%, Lubricadora El Roció, con el 7%; otros con el 5 %.

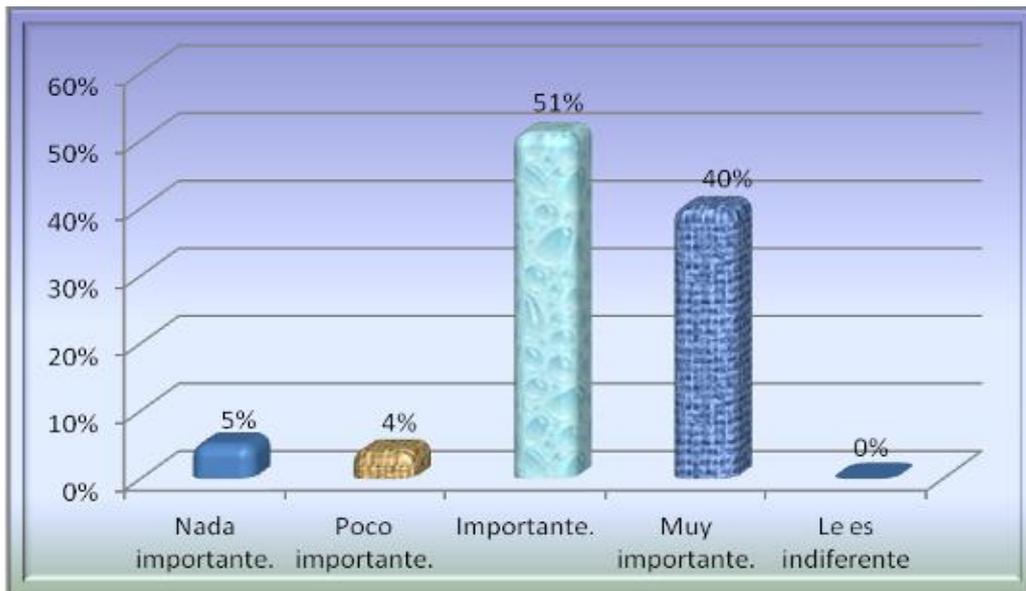
**Al elegir asistir a una Lubricadora, cuán importante lo considera?**

**CUADRO # 5**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nada importante.	5	5 %
Poco importante.	4	4 %
Importante.	51	51 %
Muy importante.	40	40 %
Le es indiferente	-	-
<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>100 %.</b>

Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRAFICO # 5**



Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Los encuestados en un numero de 51 con el 51%, consideran que es **IMPORTANTE**, asistir a una Lubricadora; otro grupo considera que es **MUY IMPORTANTE**, con el 40%; por la alternativa de **NADA IMPORTANTE**, se inclinaron 5 personas con el 5%, mientras que por la alternativa de **POCO IMPORTANTE** se inclinaron 4 personas con el 4%; por la alternativa de **LE ES INDIFERENTE**, no se inclinó nadie 0%.

La sociedad portovejense ha evolucionado al compás de la introducción en la ciudad de nuevas fórmulas comerciales y particularmente de la implantación y desarrollo de los servicios de lubricación.

Los negocios o empresas de venta de lubricantes y asistencia técnica, han ido mucho más allá del concepto de establecimiento como local en el que se realiza la actividad a vehículos de toda clase, alcanzando una múltiple dimensión que va desde la, de ser un vendedor de lubricantes hasta ser un elemento y pieza fundamental del dinamismo comercial.

Y sin embargo, esta dimensión y sus implicaciones económicas y financieras son conocidas sólo superficialmente fuera del ámbito de los propios dueños de estos negocios o empresas.

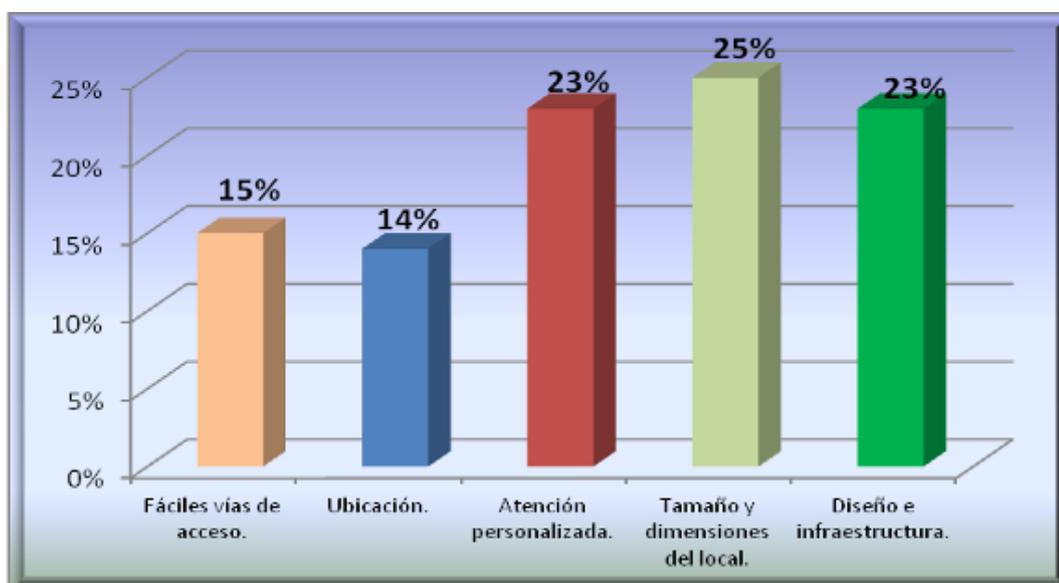
**Usted asiste a la empresa Lomucia. Cía. Ltda.**

**CUADRO # 6**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Fáciles vías de acceso.	15	15%
Ubicación.	14	14%
Atención personalizada.	23	23%
Tamaño y dimensiones del local.	25	25%
Diseño e infraestructura.	23	23%
<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>100 %.</b>

Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRAFICO # 6**



Fuente: Clientes de la Empresa LOMUCIA. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Las personas encuestadas frente a esta interrogante se inclinaron de la siguiente forma por la alternativa de FACILES VIAS DE ACCESO, 15 clientes con el 15 %; por

UBICACIÓN, se manifestaron 14 personas con el 14 %; por ATENCIÓN PERSONALIZADA, 23 personas con el 23 %; TAMAÑO Y DIMENSIONES DEL LOCAL, 25 personas, la de mayor preferencia, con el 25 %; y por la alternativa de DISEÑO E INFRAESTRUCTURA, se inclinaron 23 personas con el 23 %.

Actualmente la población tiene nuevas necesidades y demandas que vienen determinadas por cambios en la sociedad. Entre ellos se encuentra el tamaño y las dimensiones de los espacios el incremento de la importancia social del consumo, el aumento del índice de diseño e infraestructura o la modificación de las vías de acceso.

Esta empresa se adapta perfectamente a esta nueva situación. Gozan de horarios comerciales más amplios, facilitando así la compra en horarios no laborales; tienen una accesibilidad con vehículo privado muy buena; y reúnen en un único recinto una variedad de productos tan amplia, que permite al cliente invertir menos tiempo en su compra y atención de sus vehículos.

Hay que tener en cuenta también que estos espacios van dirigidos a públicos con niveles de renta muy variados.

Para evaluar cuáles son las calidades de espacio que tiene esta empresa de la ciudad de Portoviejo, los encuestados consideran que en este negocio, se plantea como fórmula para generar una dinámica de concentración y centralidad frente a los otros negocios.

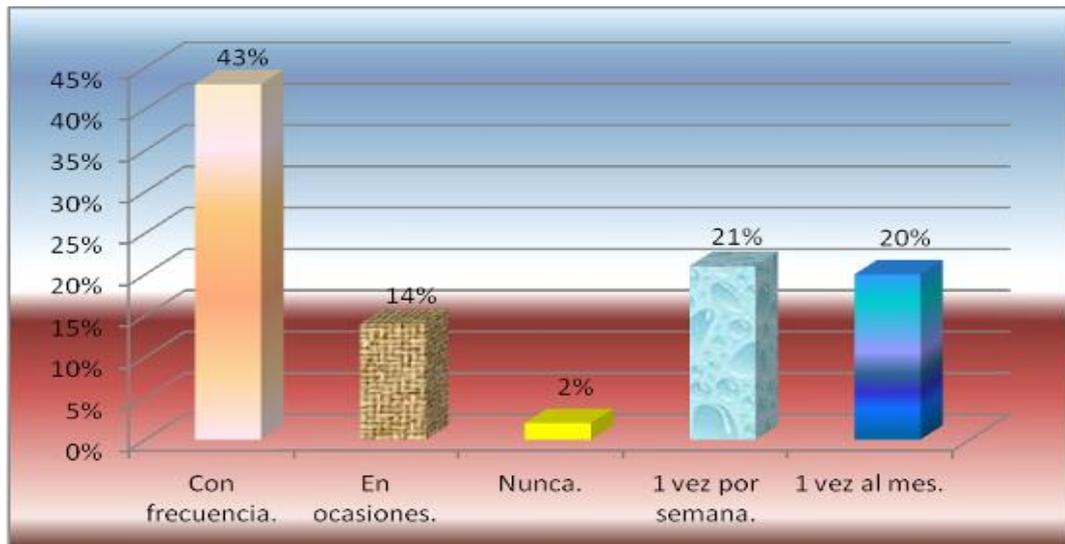
### **En relación a la regularidad de visitas a la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.**

**CUADRO # 7**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Con frecuencia.	43	43 %
En ocasiones.	14	14 %
Nunca.	2	2 %
1 vez por semana.	21	21 %
1 vez al mes.	20	20 %
<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 7**



Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Los encuestados en un numero de 43 se inclinaron por la alternativa de CON FRECUENCIA, con el 43 %; por la alternativa de EN OCASIONES, se inclinaron 14 personas con el 14 %; por la alternativa de NUNCA, se inclinaron 2 personas con el 2%; por la opción de 1 VEZ POR SEMANA, se manifestaron 21 personas con el 21%; por la alternativa de 1 VEZ AL MES; se inclinaron 20 personas con el 20%.

La Empresa Lomucia. Cía. Ltda. , se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Portoviejo, distribuido en varias secciones. Su importancia radica en que los habitantes de todos los rincones del cantón Portoviejo pueden contar con un lugar adecuado para realizar las reparaciones a sus vehículos, en un ambiente agradable, además este local contribuye al ornato y desarrollo de la ciudad.

El diseño arquitectónico ha sido concebido según las condiciones del medio, por lo que es totalmente cerrado y se inauguró con varios locales en un solo piso, integrados por varias galerías y corredores. Además de ser un centro de compras, es también un centro de distracción familiar, por lo que cuenta con áreas de juegos y televisión por cable, y espacios para la recreación.

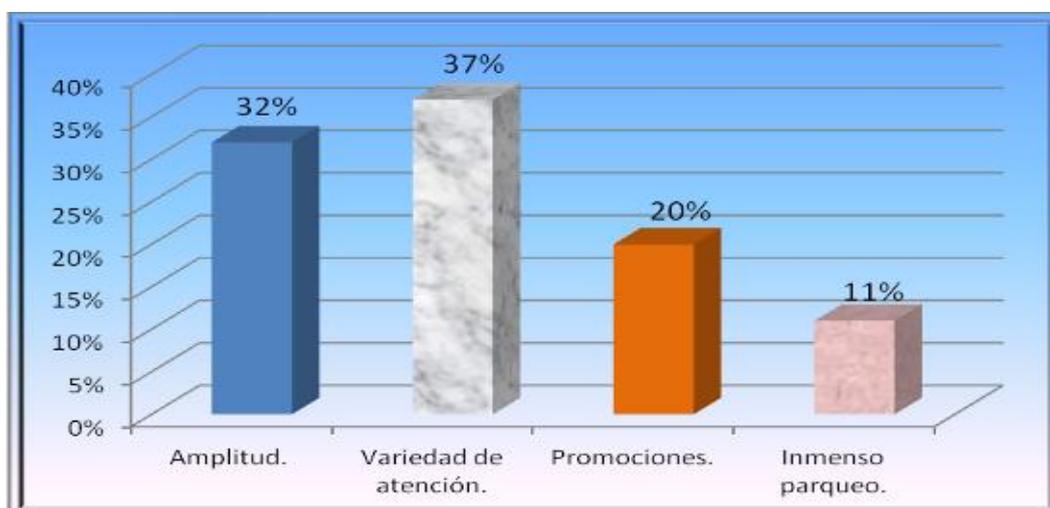
## En relación a lo que más le gusta de visitar a la empresa Lomucia. Cía. Ltda.

CUADRO # 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Amplitud.	32	32%
Variedad de atención.	37	37%
Promociones.	20	20%
Inmenso parqueo.	11	11%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

GRÁFICO # 8



Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Los encuestados se inclinaron por las siguientes opciones: con el 37%, por la alternativa de VARIEDAD DE ATENCIÓN; por la opción de AMPLITUD DE LAS INSTALACIONES, se inclinaron 32 personas con el 32%; por la opción de AMPLITUD; 20 personas con el 20%; PROMOCIONES; el 11%; de los encuestados se inclinaron por la alternativa de INMENSO PARQUEO.

En el amplio abanico de factores, agentes, situaciones y sensibilidades que confluyen en el centro urbano, la actividad comercial, principal motor de este local abierto, adquiere especial importancia no sólo por englobar una relación económica de

compra-venta que genera atracción, sino también por ser un espacio de intercambio de relaciones sociales y de servicios.

De hecho, la Empresa Lomucia. Cía. Ltda., del cantón Portoviejo “contribuye a la calidad de vida en pueblos y ciudades, donde la actividad comercial constituye el centro de muchas actividades humanas”, ya que “el comercio está absolutamente presente en el concepto de ciudad, sea como causa o como consecuencia”.

Todo esto pone de manifiesto la importancia de la actividad comercial en el espacio urbano, que ejerce una clara función de vertebración y dinamización del territorio, que genera “centralidad” y que hace atractiva a una localización. Es decir, aquello de que “el comercio hace ciudad.

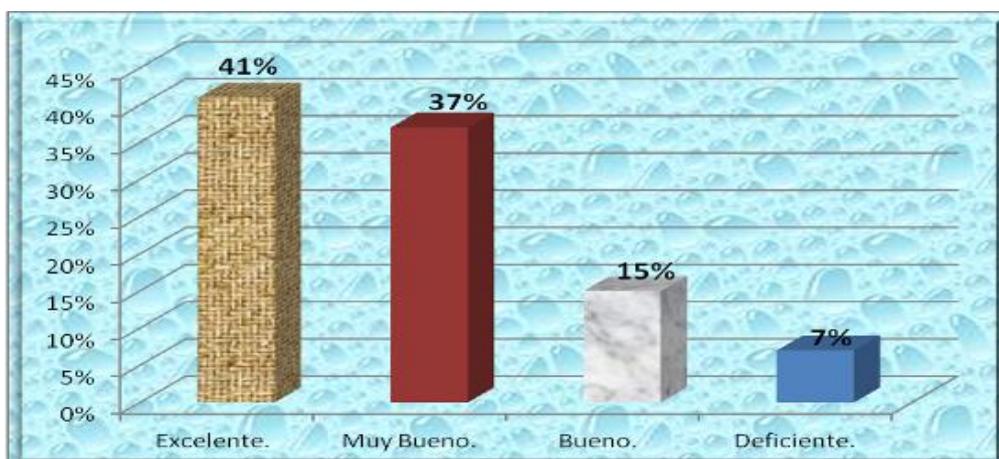
#### En relación al servicio recibido en la empresa Lomucia. Cía. Ltda.

**CUADRO # 9**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente.	41	41%
Muy Bueno.	37	37%
Bueno.	15	15%
Deficiente.	7	7%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 9**



Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Los encuestados se inclinaron por las siguientes opciones: con el 41%, por la alternativa de EXCELENTE; por la opción de MUY BUENO, se inclinaron 37 personas con el 37%; por la opción de BUENO, se manifestaron 15 personas con el 15%; con el 7%; se inclinaron 7 encuestados por la alternativa de DEFICIENTE.

El proceso de prestación de un servicio es el origen de las valoraciones que realiza el consumidor, no sólo para emitir sus juicios de satisfacción sino también para desarrollar respuestas posteriores a la experiencia de compra. Dichas respuestas, tanto si son en forma de conductas como en forma de actitud eso intenciones, resultan claves para construir relaciones de lealtad con los clientes. Dado que los consumidores difieren en sus valoraciones y respuestas, los esfuerzos para conseguir y mantener clientes no se pueden enfocar éstos de forma homogénea.

Es por ello que resulta necesario mejorar la comprensión de la lealtad con el objetivo de ayudar en el diseño de las estrategias de segmentación del mercado y la diferenciación en el servicio. La segmentación de mercados es uno de los pilares básicos del marketing y, de forma específica, en las empresas del sector terciario, las organizaciones de servicio innovadoras hoy reconocen que pueden incrementar sus beneficios a través del reconocimiento de diferentes grupos de clientes, cuyo comportamiento, deseo y respuesta a las acciones de marketing puede variar ampliamente.

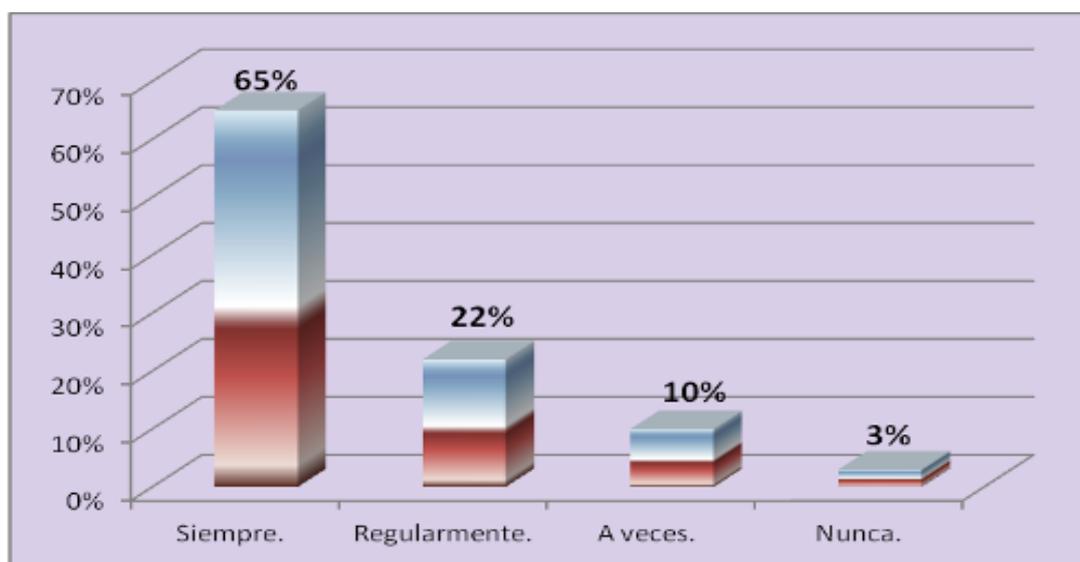
**En relación a que encuentra siempre lo que busca en la empresa Lomucia. Cía. Ltda.**

**CUADRO #10**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre.	65	65%
Regularmente.	22	22%
A veces.	10	10%
Nunca.	3	3%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 10**



Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Los encuestados se inclinaron por las siguientes opciones: con el 65%, por la alternativa de SIEMPRE; por la opción de REGULARMENTE, se inclinaron 22 personas con el 22%; por la A VECES, se manifestaron 10 personas con el 10%; con el 3%; se inclinaron 3 encuestados por la alternativa de NUNCA.

En general, la satisfacción tiene un efecto directo sobre que siempre encuentra lo que busca. Además, según señala Cram (2012), entre los beneficios que se derivan de la satisfacción del cliente se encuentra el aumento en el volumen de compra y las recomendaciones a terceros.

Por ello, se entiende que la satisfacción que experimenta el consumidor aumenta la probabilidad de repetir la compra o incrementar el gasto y de tener intenciones de conducta positivas, mientras que reduce la probabilidad de cambiar de producto o disminuir el gasto y de desarrollar intenciones de conducta negativas. La satisfacción se ha definido en la literatura con diferentes enfoques que van desde planteamientos cognitivos y/o afectivos, hasta posturas que indican el carácter específico o acumulativo de la transacción.

**En relación a la opinión que le merece la empresa Lomucia. Cía. Ltda.**

**CUADRO #11**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Me alegra.	43	43%
No me gusta.	17	17%
Me da lo mismo.	25	25%
No sé.	15	15%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira

**GRÁFICO # 11**



Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## **DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Los encuestados se inclinaron por las siguientes opciones: con el 43%, por la alternativa de ME ALEGRA, por la opción de NO ME GUSTA, se inclinaron 17 personas con el 17 %; por ME DA LO MISMO, se inclinaron 25 personas con el 25%, y por la alternativa NO SE, se manifestaron 15 personas con el 15%.

La Empresa Lomucia. Cía. Ltda. , de la ciudad de Portoviejo, cuenta con una superficie de 4.000 metros cuadrados, tres niveles, dos de oficinas y uno que lo ocupa la Lubricadora. Este local está diseñado y planificado con una imagen unitaria y gestión externa común, que conforman uno de los formatos comerciales más importantes y revolucionarios de las últimas décadas.

Según los estudios hechos, para la dinamización de este sector comercial aproximadamente se estima la generación de 100 empleos directos y alrededor de 300 empleos indirectos.

En los últimos años este sector comercial en la ciudad de Portoviejo, y en general toda la distribución comercial de lubricantes y otros accesorios para vehículos de toda clase, se ha movido en un contexto de alto dinamismo y ha sufrido un proceso de cambio bastante importante basado en la modernización del sector y la atención que le han prestado los dueños.

Bajo estos conceptos es que se cuenta en la actualidad con todos estos atributos que dan una imagen de organización y preocupación de parte de los actuales administradores.

Los resultados obtenidos en esta pregunta, no hacen otra cosa que ratificar el buen momento por el que atraviesa esta empresa, que se convierte ya en un orgullo para los portovejenses.

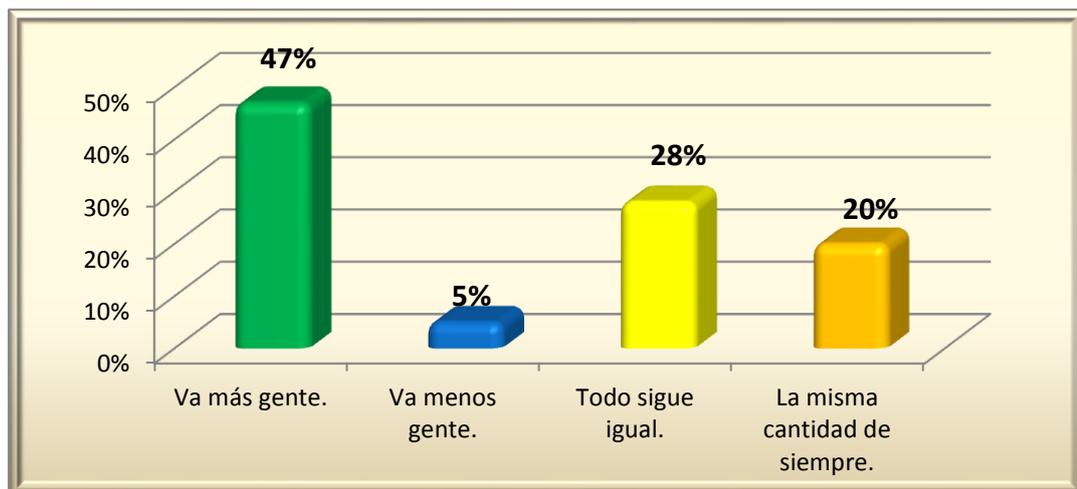
**En relación a la cantidad de personas que acuden a la empresa Lomucia. Cía. Ltda.**

**CUADRO # 12**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Va más gente.	47	47%
Va menos gente.	5	5%
Todo sigue igual.	28	28%
La misma cantidad de siempre.	20	20%
<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 12**



Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Las respuestas de los encuestados varían pero hay una tendencia a expresar que el 47% de los encuestados han manifestado que a la Empresa “Lomucia. Cía. Ltda. , de la ciudad de Portoviejo, VA MÁS GENTE; por la alternativa de VA MENOS GENTE, se inclinaron 5 personas con el 5%; por la alternativa de TODO SIGUE IGUAL, se inclinaron 28 personas con el 28%, y por LA MISMA CANTIDAD DE SIEMPRE, se inclinaron 20 personas con el 20%.

Esta empresa tiene el común denominador de hacer negocios con concepto de manejo empresarial, por ende cuenta con una estructura fuerte dentro del concepto corporativo. No está adaptado al concepto pueblerino de tiendas con pocas facilidades, poca variedad de productos y especializadas en algún rubro en particular; no manejan los conceptos de todo en una misma tienda. Su infraestructura es adecuada y fácilmente se llega a ellas. Esta listas para albergar grandes números de vehículos y personas. Tienen estacionamientos suficientes para un flujo grande de clientes.

Además de lo anterior mencionado esta empresa ha desarrollado una cultura empresarial de grandes beneficios, que se traduce en una cultura de servicio al cliente, por ende existe un departamento de servicio al cliente.

Ha futuro se piensa las entregas a domicilio, destinadas, principalmente, a las personas que no tienen un medio de transporte disponible para la carga de sus productos.

A todo esto la población de todos los estratos sociales y culturales han abarrotado este negocio, desde los más empobrecidos y pequeños clientes, hasta la gente más adinerada y acomodada, incluyendo dentro de este grupo los extranjeros de diferentes nacionalidades. La gente con las necesidades más elementales de conseguir buenos productos a precios de competencia, convergen en el mismo ambiente y se suplen conforme a los intereses de cada uno.

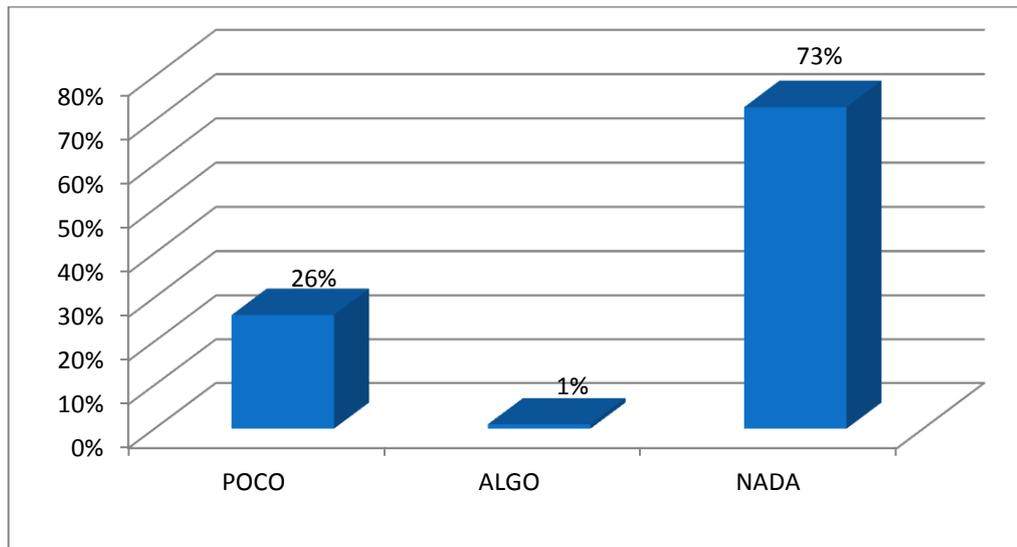
**¿Conoce usted la visión y la misión de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.?**

**CUADRO # 13**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
POCO	26	26%
ALGO	1	1%
NADA	73	73%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 13**



Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Las respuestas de los encuestados respecto a esta interrogante planteada expresan que el 26% manifiestan conoce POCO sobre la Visión y la Misión de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.”, de la ciudad de Portoviejo, por la alternativa de ALGO se inclinaron personas con el 1%; por la alternativa de NADA, se inclinaron 73 personas con el 73%.

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben.

Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio por tanto; si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada para los clientes que contenga aspectos relacionados con dar a conocer la visión y la misión de la misma.

La VISIÓN Y LA MISIÓN se han convertido en una pieza clave dentro de este sector, y su implementación debe de llevar a que los clientes la conozcan para que esta empresa sea más eficiente en sus procesos y en su dirección interna, pero solamente mejorará su efectividad y la calidad de sus productos o servicios, si mira con prioridad a sus clientes, que son en última instancia su razón de ser y existir.

De esta forma, la visión y la misión se convierten en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

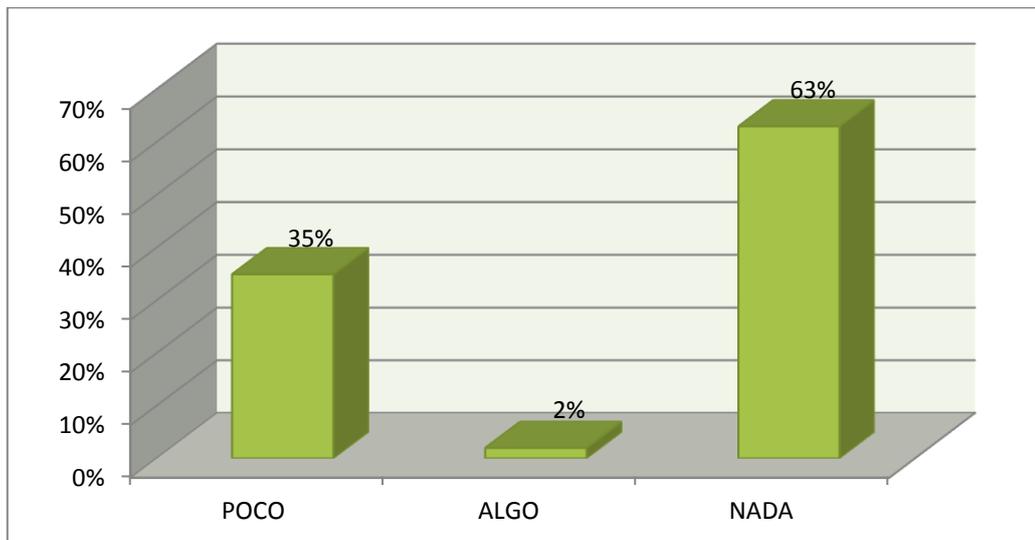
**¿Conoce usted los valores corporativos de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.?**

**CUADRO # 14**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POCO	35	35%
ALGO	2	2%
NADA	63	63%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 14**



Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.-**

Las respuestas de los encuestados respecto a esta interrogante planteada expresan que el 35% manifiestan conoce POCO sobre los valores corporativos de la empresa Lomucia Cía. Ltda., de la ciudad de Portoviejo, por la alternativa de ALGO se inclinaron 2% personas; con el 63%; por la alternativa de NADA.

El mejoramiento de la satisfacción del cliente a través del ofrecimiento de productos y servicios con mayor calidad, ello implica prioridades en el análisis y evaluación de los productos y servicios como nunca antes.

La preocupación por los Valores Corporativos es un rasgo común que da como resultado que en todos los negocios se preparen conscientemente en favor de sus consumidores cumpliendo las demandas y exigencias de los mismos.

Los Valores Corporativos y los nuevos pensamientos en el ámbito económico tienen inevitables consecuencias en el mundo empresarial, en los mercados y en el consumidor, estos factores hacen cada vez más competitivo los escenarios de negocio.

La aplicación permanente de los valores es el gran desafío que esta empresa tiene que enfrentar en este nuevo siglo en su práctica empresarial ya que vienen surgiendo, desde hace ya algún tiempo, en un elevado nivel de calidad, y convertirla en una estrategia prioritaria y cada día tratar de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Para la empresa Lomucia. Cía. Ltda., no obstante, siempre prevalecen el respeto a los demás y valores como la diligencia, la tolerancia, la entrega y la humildad. Como empresarios, deben ir delante, dando ejemplo, y transmitir esos valores que no se deben de arriba abajo, sino que han sido definidos por los propios empresarios, como el pilar fundamental de su estructura de valores.

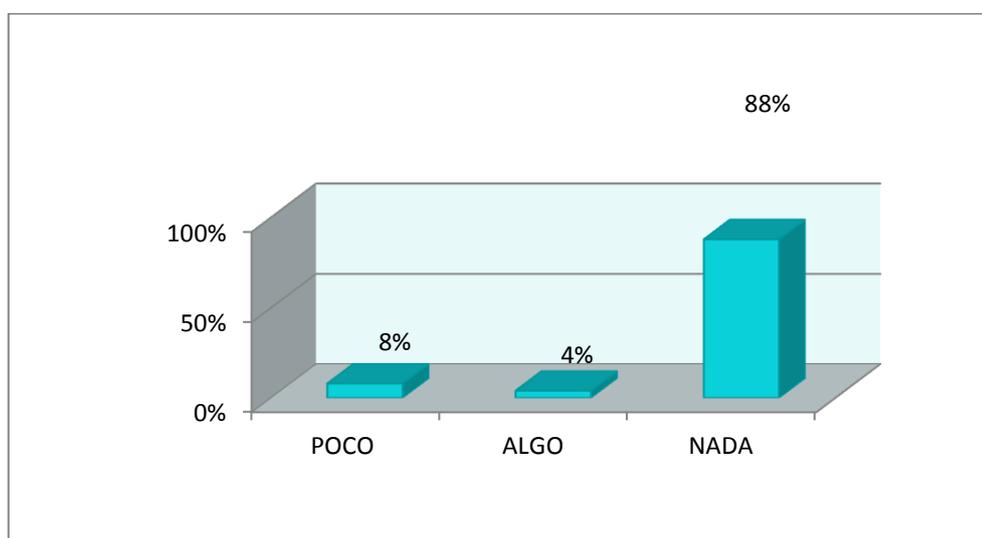
**¿Conoce usted los objetivos que persigue la empresa Lomucia. Cía. Ltda. ?**

**CUADRO # 15**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
POCO	8	8%
ALGO	4	4%
NADA	88	88%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 15**



Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Las respuestas de los encuestados respecto a esta interrogante planteada expresan que el 8% manifiestan conoce POCO sobre los objetivos que persigue la empresa “Lomucia. Cía. Ltda., de la ciudad de Portoviejo, por la alternativa de ALGO se inclinaron 4% con el 88%; por la alternativa de NADA.

La labor de los objetivos de las empresas, está encaminada hacia facilitar la participación activa del personal, como único medio para el desarrollo de estrategias que hacen la diferencia ante la competencia, ya que al existir varios oferentes del mismo producto y/o servicio, con características iguales o similares, el cliente tiene la libertad

de buscar y elegir a la empresa que cubra sus necesidades con efectividad y creatividad, en donde lógicamente se inclinará por la que le ofrezca un mejor servicio.

La implantación de los objetivos empresariales en Lomucia. Cía Ltda., es importante y empieza a ser imprescindible, para crear una nueva imagen en esta organización, logrando con ello, ofrecer productos y/o servicios con mayor entusiasmo, dedicación e iniciativa; pero también, para prepararse y tener la capacidad de competir contra organizaciones internacionales de prestigio, con mayor experiencia, infraestructura, deseo de prestar un mejor servicio y que a muy corto plazo se convertirán en competidores directos como consecuencia de las tendencias de globalización de los mercados.

El liderazgo del mercado quedará en manos de quien desarrolle mejores métodos y sistemas de trabajo, utilizando la creatividad de su personal como la principal fuente de desarrollo interno para alcanzar mejoras espectaculares bajo premisas de servicio y calidad, ante los nuevos retos y oportunidades que se les brinda en la actualidad, tomando en cuenta las modificaciones que en él se esperan a muy corto plazo.

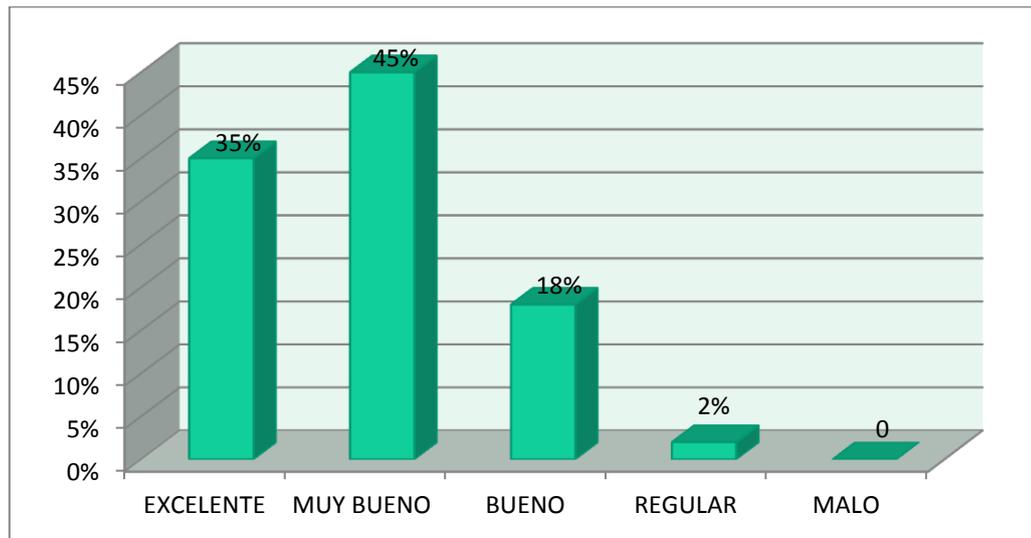
**¿En su criterio cual es el nivel de atención hacia los clientes?**

**CUADRO # 16**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
EXCELENTE	35	35%
MUY BUENO	45	45%
BUENO	18	18%
REGULAR	2	2%
MALO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 16**



Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

En cuanto a las respuestas brindadas a esta interrogante formulada a los clientes de la empresa Lomucia. Cía. Ltda., 35% de ellos se inclinaron por la alternativa de EXCELENTE, con el 45% el de mayor preferencia; por la alternativa de MUY BUENO, EL 18% LO CONSIDERAN BUENO; con el 2%; por la opción de REGULAR; mientras que por la alternativa de MALO se inclinaron 0 personas con el 0%.

Las empresas que poseen un servicio de atención al cliente o consumidor saben que proporcionarle una experiencia sofisticada estimula la lealtad y mejora los resultados de las ventas y de los beneficios. No hay fórmula mágica, sólo algunas cosas muy básicas.

Como en este caso de la empresa Lomucia. Cía. Ltda., en donde el nivel de excelente posee estándares altos es porque se destaca en la atención al consumidor ya que suele invertir bastante en el entrenamiento de los empleados en programas de talento y gestión. Es por eso que suelen tratar bien a los trabajadores dándoles incentivos, planes sólidos de carrera, además de otros beneficios. Para tener un buen servicio de atención al cliente es preciso invertir, reconociendo al mismo tiempo que, en una época de recortes de presupuesto y de despidos de trabajadores, se trata de una inversión que no todas las empresas pueden hacer.

Para la empresa Lomucia. Cía. Ltda., hay medios más baratos de mejorar el servicio como, por ejemplo, la adopción de políticas especiales de contratación y de formación de equipos de atención al cliente, perfeccionamiento de la ejecución de estrategias basadas en medios sociales, así como la introducción de políticas de recursos humanos que proporcionen satisfacción a los empleados en el ambiente de trabajo y comuniquen esa satisfacción al cliente.

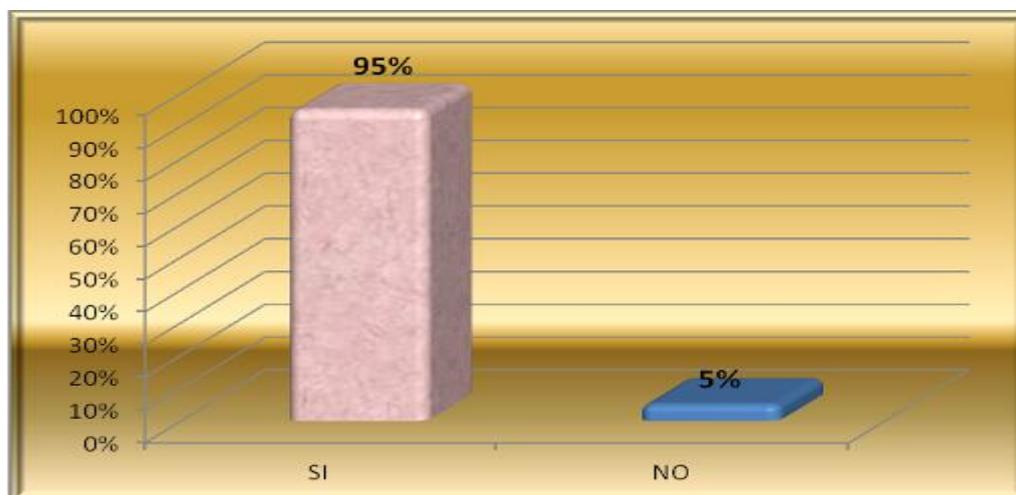
**¿Está usted orgulloso de ser parte de los clientes de Lomucia. Cía. Ltda.?**

**CUADRO # 17**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	95	95%
NO	5	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 17**



Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

En cuanto a las respuestas brindadas a esta interrogante formulada a los clientes de la empresa Lomucia. Cía. Ltda., 95 de ellos se inclinaron por la alternativa de SI, con el

95% el de mayor preferencia; por la alternativa de NO, se inclinaron 5 personas con el 5%.

Las empresas aspiran a tener éxito porque les asegurará su existencia. El que una empresa tenga éxito, se refleja generalmente en brillantes cifras. Los beneficios y los réditos se han convertido en sinónimo de éxito.

Pero, ¿cuál es la propia base del éxito? La lista de factores puede ser más o menos larga (productos de la mejor calidad, buena publicidad, comprar estando consciente de los precios, un equipo orientado al servicio al cliente, etc.)

La importancia que tienen los trabajadores de una empresa no se puede apreciar en situaciones de calma, sino en los momentos de fuerte marejada. En esos momentos, el barco en el cual nos encontramos, sólo podrá resistir si su tripulación está compenetrada y es luchadora.

Cada uno debe centrarse en el tema completamente motivado. Hacer el trabajo por simple rutina o no dedicarse a las tareas reales por miedo a perder el puesto de trabajo, nos paraliza, nos hace indolentes y no nos permite avanzar.

Cuando las personas están por delante del rédito, entonces las cifras también salen bien. Se debe no sólo creer en el rédito económico empresarial, sino también en la «rentabilidad social», lo cual no es otra cosa que renunciar algunas veces al hábito de ganar hasta el último dólar, a favor de más humanismo.

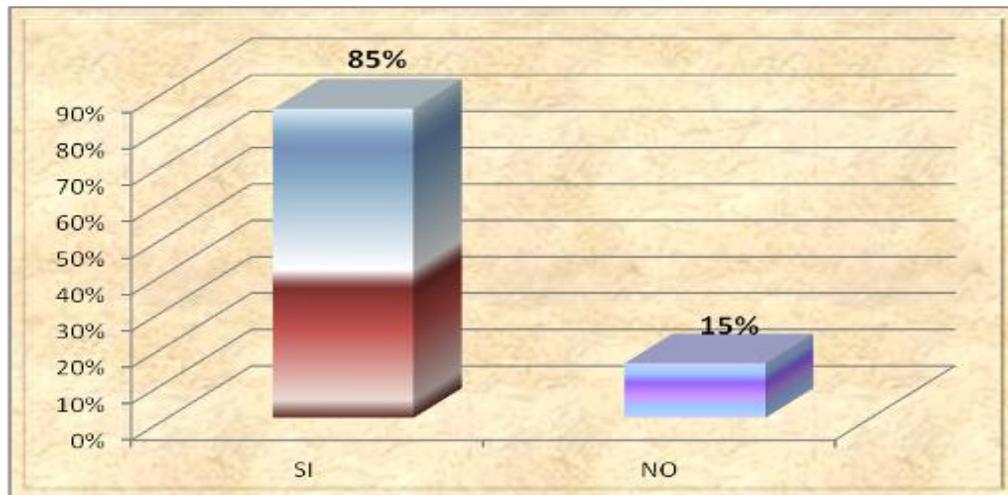
### ¿El personal de la empresa Lomucia. Cía. Ltda. Es dinámico participativo?

**CUADRO # 18**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	85	85%
NO	15	15%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 18**



Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

En cuanto a las respuestas brindadas a esta interrogante formulada a los clientes de la empresa Lomucia. Cía. Ltda., 85 de ellos se inclinaron por la alternativa de SI, con el 85% el de mayor preferencia; por la alternativa de NO, se inclinaron 15 personas con el 15%.

El elemento central para el éxito de una empresa consiste en contar con un equipo de empleados comprometido y motivado, para lo que la confianza, la honestidad y la competencia profesional son imprescindibles.

Esta convicción marca la cultura empresarial de la empresa Lomucia. Cía. Ltda., así mismo, es su norma hacer participar a los empleados en el desarrollo de la empresa y llevar a cabo una política de información transparente. En los pasados cuatro años han convertido estos principios en una cultura empresarial viva y muy de ellos.

En el centro de sus actuaciones siempre está la persona, sea empleado, colaborador o cliente. Sus actividades siempre deben tener como objetivo que tanto la persona con la que tratan, obtengan un beneficio y una satisfacción.

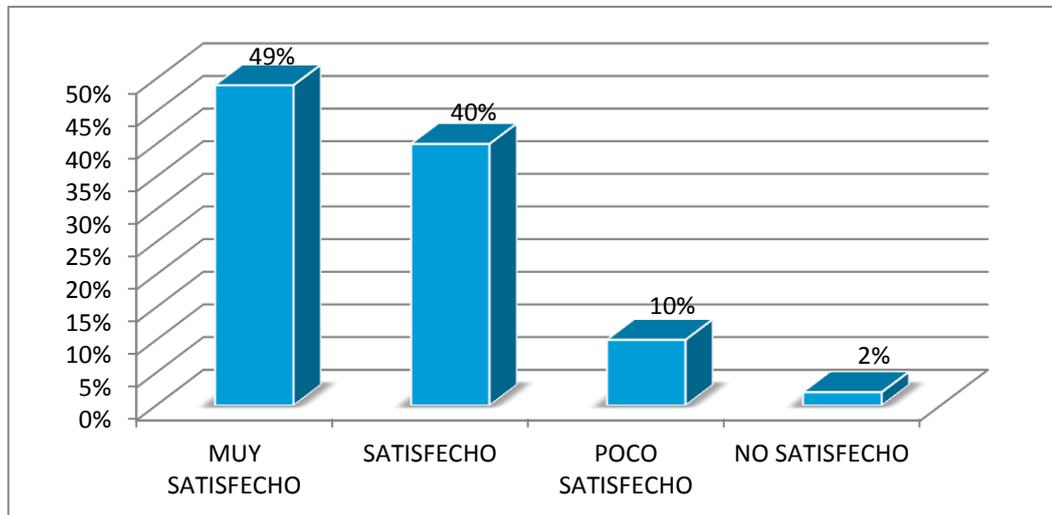
**¿Está usted satisfecho con el servicio al cliente, ventas y asesoramiento técnico, que prestan los administradores y empleados de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.?**

**CUADRO # 19**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	49	49%
SATISFECHO	40	40%
POCO SATISFECHO	10	10%
NO SATISFECHO	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 19**



Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

En cuanto a las respuestas brindadas a esta interrogante formulada a los clientes de la empresa Lomucia. Cía. Ltda., 49% de ellos se inclinaron por la alternativa de MUY SATISFECHO, con el 40%; por la alternativa de SATISFECHO, se inclinaron 40 personas con el 10%; por la opción de POCO SATISFECHO se manifestaron 10 personas ; con el 2 %; mientras que por la alternativa de NO SATISFECHO se inclinaron 2 personas.

El buen servicio. Factor importante para la consolidación de una organización y el bienestar de la sociedad, por lo que es importante también establecer que en la empresa Lomucia. Cía. Ltda., el producto es el servicio que se presta. Además, que con el servicio existe una interrelación directa entre esta empresa y su parte más importante: el cliente.

No sobra recordar que un servicio es cualquier acto que una persona ofrece a otra, intangible y que la producción del mismo podrá estar enlazada a la de un bien físico. Así mismo, los servicios tienen algunas características: Intangibilidad: Es decir, no se puede apreciar o palpar.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste, la secretaria al recibir las llamadas telefónicas, la recepcionista en la puerta, y el personal en general que finalmente, atiende. Consciente o inconsciente, el cliente siempre está evaluando la forma cómo la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

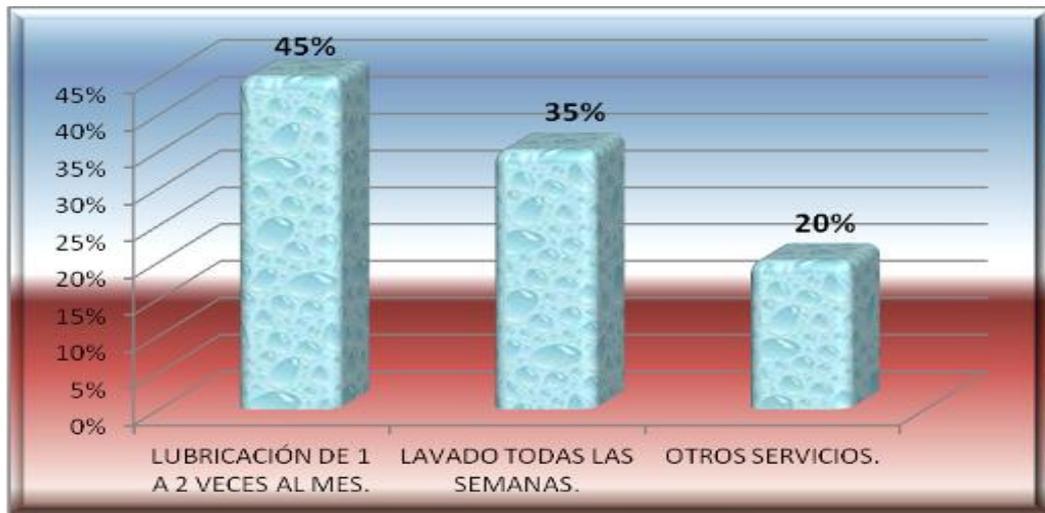
**¿Con que frecuencia su vehículo recibe mantenimiento de lubricación, lavado u otros servicios, en la empresa Lomucia. Cía. Ltda.?**

**CUADRO # 20**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
LUBRICACIÓN DE 1 A 2 VECES AL MES.	45	45%
LAVADO TODAS LAS SEMANAS.	35	35%
OTROS SERVICIOS.	20	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 20**



Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

En cuanto a las respuestas brindadas a esta interrogante formulada a los clientes de la empresa Lomucia. Cía. Ltda., 45 de ellos se inclinaron por la alternativa de LUBRICACIÓN DE 1 A 2 VECES AL MES, con el 45% el de mayor preferencia; por la alternativa de LAVADO TODAS LAS SEMANAS, se inclinaron 35 personas con el 35%; por la opción de OTROS SERVICIOS, se manifestaron 20 personas con el 20%.

Como se ha venido haciendo mención los servicios que se pueden ofrecer serian innumerables pero los más utilizados son los arriba graficados, como se puede apreciar, el mayor servicio que se presta es el de lavado de autos, pues no es para menos quien desea iniciar la semana de negocios trabajo o viajes con el auto sucio y con secuelas climáticas de un fin de semana movido. El resto de servicios son importantes en un vehículo, pero no son de tanta frecuencia a menos que el vehículo sea utilizado para uso de taxi.

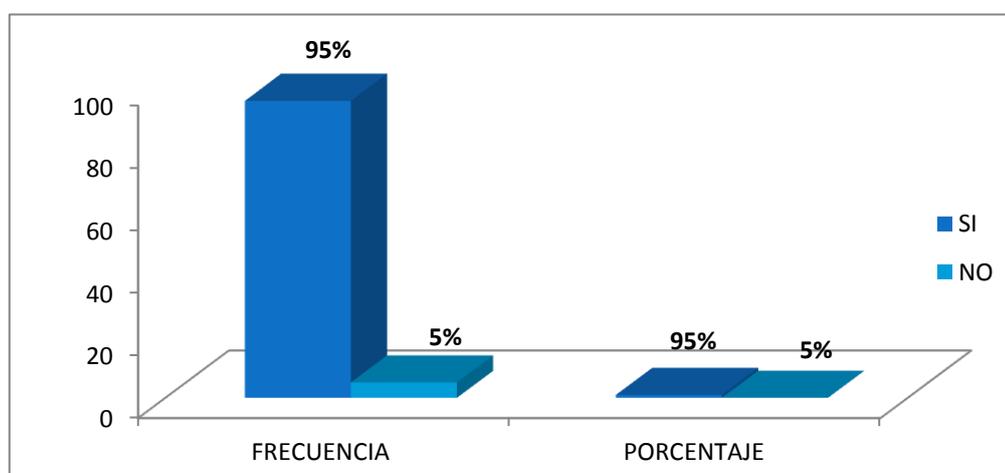
**¿Se considera razonablemente satisfecho con la calidad del servicio que le han venido brindando hasta el día de hoy?**

**CUADRO # 21**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	95	95%
NO	5	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 21**



Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.-**

En cuanto a las respuestas brindadas a esta interrogante formulada a los clientes de la empresa Lomucia. Cía. Ltda., 95 de ellos se inclinaron por la alternativa de SI, con el 95% el de mayor preferencia; por la alternativa de NO, se inclinaron 5 personas con el 5%.

Se debe de mencionar como antecedentes que la mayor parte de los encuestados frecuentan estas lavadoras, Estaciones de Lubricantes o Lubricadoras por costumbre, por recomendación, tal vez por simpatía o por costos, a esto se debe el alto porcentaje en esta pregunta, 95%.

### 5.3. Descripción, análisis e interpretación de las encuestas realizadas, a los empleados y trabajadores de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.

#### Análisis descriptivo de la muestra:

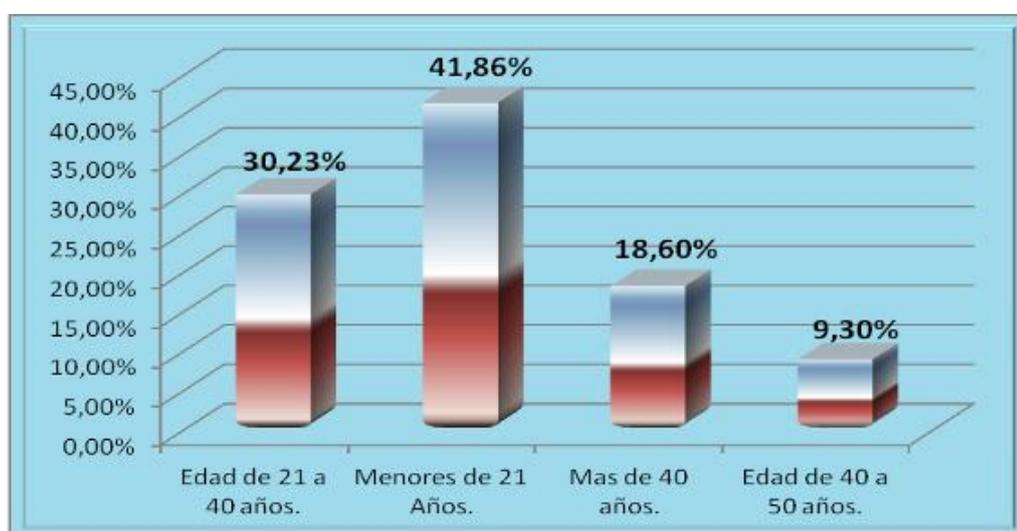
#### Edad del personal que trabaja en la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.

**CUADRO # 22**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Edad de 21 a 40 años.	13	30.23%
Menores de 21 Años.	18	41.86%
Más de 40 años.	8	18.60%
Edad de 40 a 50 años.	4	9.30%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRAFICO # 22**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Las personas que componen el personal de empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda. , con respecto a la edad, estas se ubican mayoritariamente un 41.86 %, en el rango de menores de 21 años. Las personas que oscilan entre 21 a 40 años de edad son 13 y corresponde al 30.23 %.El personal que tiene más de 40 años

corresponde a 8 personas con el 18.60 %.Y los que oscilan entre 40 y 50 años corresponde a 4 personas con el 9.30 %.En cuanto a sexo, hay una diferencia significativa: 9 Mujeres y 33 Hombres.

**En relación con los estudios de los encuestados:**

**CUADRO # 23**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Profesionales, de diferentes ramas.	5	32%
Estudiantes Universitarios.	11	37%
No Estudian.	16	20%
Estudiantes secundarios.	11	11%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 23**



Fuente: Clientes de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

La mayor parte son estudiantes Universitarios, con el 37%; luego viene los profesionales de diferentes ramas, con el 32%; y en tercer lugar son personas que no estudian, con el 20%, y finalmente son estudiantes que cursan el nivel de secundaria que representan a 11 personas y que representan el 11%.

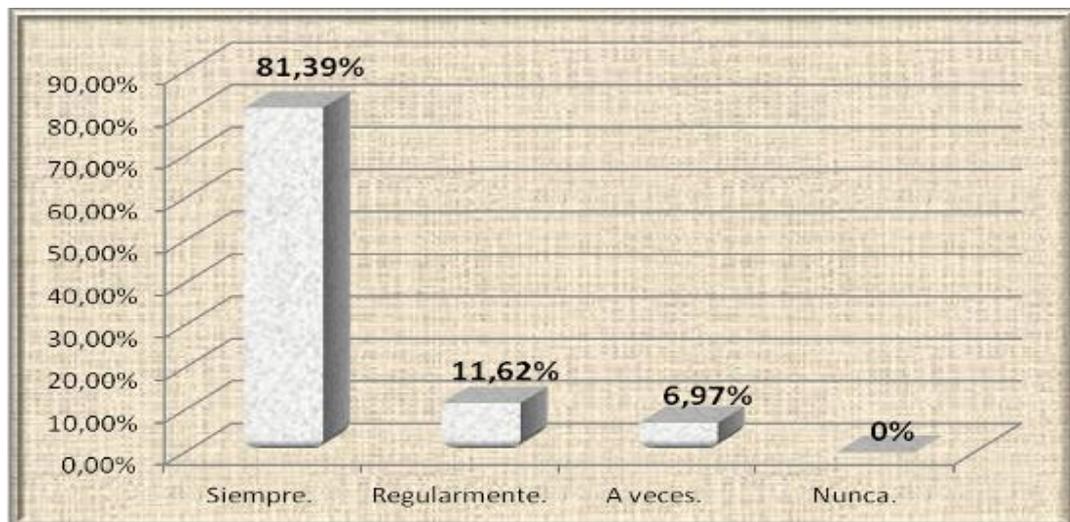
**En relación a que si los clientes encuentran siempre lo que buscan en la empresa Lomucia. Cía. Ltda.**

**CUADRO #24**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre.	35	81.39%
Regularmente.	5	11.62%
A veces.	3	6.97%
Nunca.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 24**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Los encuestados se inclinaron por las siguientes opciones: con el 81.39 %, se inclinaron 35 personas por la alternativa de SIEMPRE; por la opción de REGULARMENTE, se inclinaron 5 personas con el 11.62 %; por la alternativa de A VECES, se manifestaron 3 personas con el 6.97 %; por la alternativa de NUNCA no se inclinó nadie.

Las constantes discusiones acerca de la competitividad de las empresas han girado en torno a varios elementos distantes de la producción salvo contadas excepciones. En estas respuestas se toca uno de los puntos claves que se pueden

considerar como característica de la empresa competitiva. Tener de todo en lo referente a su ramo es un buen síntoma de empresa eficiente y es lo que ocurre con la inclinación de la gran mayoría de encuestados.

En el mundo de los negocios, esto es fundamental para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización, planificación, dirección y control eficientes de las operaciones de los mismos.

En la teoría de la administración eficiente, la organización tiene dos facetas esenciales. La primera se refiere a la creación de las denominadas líneas de responsabilidad, que de modo habitual se reflejan en los organigramas de las empresas que especifican quiénes son los directivos de la empresa, desde el presidente hasta el jefe de departamento, especificando las funciones de cada uno. Esto está relacionado de forma muy estrecha con la teoría de la empresa. La otra faceta esencial se refiere a la creación y desarrollo de una plantilla de ejecutivos dotados de una alta cualificación.

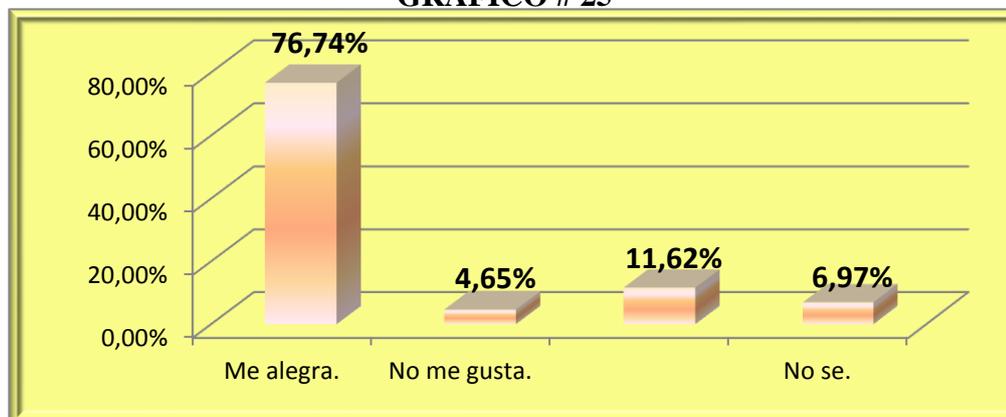
#### En relación a la opinión que le merece la empresa Lomucia. Cía. Ltda.

**CUADRO # 25**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Me alegra.	33	76.74%
No me gusta.	2	4.65%
Me da lo mismo.	5	11.62%
No sé.	3	6.97%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 25**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira

## **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Los encuestados se inclinaron por las siguientes opciones: con el 76.74 %, por la alternativa de ME ALEGRA, por la opción de NO ME GUSTA, se inclinaron 2 personas con el 4.65 % por ME DA LO MISMO, se inclinaron 5 personas con el 11.62 %, y por la alternativa NO SE, se manifestaron 3 personas con el 6.97 %.

Para cualquier empresa es necesario organizar su imagen acerca de lo que perciben las personas de su actividad a objeto de dar solución a los problemas que pudieran presentarse.

Entonces a criterio de los encuestados la gestión que se opera en el lugar de trabajo es uno de los aspectos estratégicos más decisivos para el éxito y la supervivencia de la empresa.

Una organización requiere de equilibrio y armonía para poder existir, crecer y generar resultados positivos en el mediano y largo plazo.

Una organización que pierde el equilibrio y armonía en sus procesos y actividades compromete no sólo su competitividad sino su propia supervivencia.

Una organización cualquiera sea su objetivo, sólo puede asegurarse el logro del mismo, comprometiéndose con la excelencia.

Excelencia en el liderazgo, excelencia en la calidad y productividad, excelencia en los costos y capacidad de distribución, excelencia en la planificación y dirección, excelencia en la organización y control. Excelencia en todos y cada uno de sus procesos y actividades, y excelencia en todos y cada uno de sus integrantes.

### **5.3. Encuesta de opinión a los empleadores y trabajadores de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.**

**En relación a la cantidad de personas que acuden a la empresa Lomucia. Cía. Ltda.**

**CUADRO # 26**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Va más gente.	35	81.39%
Va menos gente.	3	6.97%
Todo sigue igual.	3	6.97%
La misma cantidad de siempre.	2	4.65%
<b>TOTALES</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 26**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Las brindadas a esta interrogante arrojan los siguientes resultados: por la alternativa de VA MÁS GENTE, se inclinaron 35 personas con el 81.39%; por la alternativa de VA MENOS GENTE, se inclinaron 3 personas con el 6.97%; por la alternativa de TODO SIGUE IGUAL, se inclinaron 3 personas con el 6.97%, y por LA MISMA CANTIDAD DE SIEMPRE, se inclinaron 2 personas con el 4.65%.

La cuestión fundamental es cómo lograr tal nivel de excelencia. Una organización que practica la excelencia es al mismo tiempo una organización de alta competitividad. Y ser competitivo implica en estos tiempos tener la capacidad e idoneidad para generar un valor agregado superior tanto para los clientes y consumidores, como para los propietarios, directivos, empleados, proveedores y la comunidad en la cual está inserta.

Con recursos siempre limitados y en un entorno sujeto a rápidos cambios, y con un número creciente de competidores de todas partes del mundo, se hace menester mejorar tanto la capacidad decisoria, como el potencial creativo e innovador, mejorando de manera continua la performance en materia de calidad, productividad, costos, niveles de satisfacción y tiempos de respuesta.

Hoy una organización altamente competitiva es una Organización que gira en relación a la cantidad de personas que acuden a la misma y esto se da cuando una organización promueve la armonía, la simplicidad y el equilibrio. Si se comprende la filosofía de la organización, se está en condiciones de dar un gran golpe competitivo.

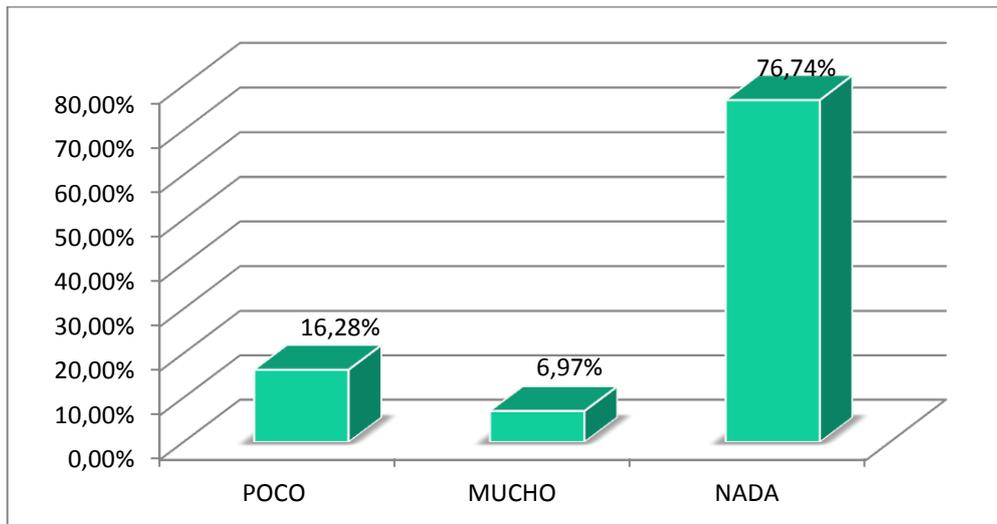
**¿Conoce usted la visión y la misión de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.?**

**CUADRO # 27**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POCO	7	16,28%
MUCHO	3	6,97%
NADA	33	76,74%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira

**GRÁFICO # 27**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Las respuestas de los encuestados respecto a esta interrogante planteada expresan el 16,28%, que corresponde a 7 personas que POCO sobre la Visión y la Misión de la empresa Lomucia. Cía. Ltda. , de la ciudad de Portoviejo, por la alternativa de MUCHO se inclinaron 3 personas con el 6,97%; por la alternativa de NADA, se inclinó 33 personas con el 76,74%.

La Visión y la Misión son los logros que una compañía pretende alcanzar; los objetivos sirven para guiar la marcha de la compañía; por lo tanto, se deben formular de forma clara y deben ser medibles y reales, es decir, alcanzables pero suficientemente ambiciosos, lo que significa la necesidad existente de realizar un esfuerzo para su consecución.

La definición de estos elementos organizacionales es indispensable en una empresa de venta de lubricantes pues permite establecer la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión o a los propósitos institucionales en un periodo determinado.

Además ayudan a la toma de decisiones gerenciales y dan una presentación de una situación futura ya que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones; también sirven como estándares pues ayudan a evaluar las acciones y la

eficacia de la organización sirviendo como unidad de medida para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

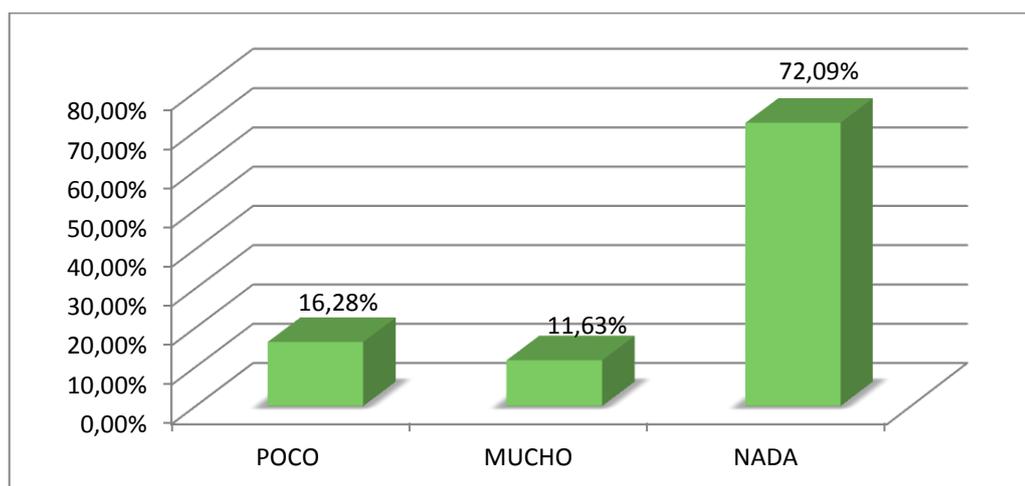
**¿Conoce usted los valores corporativos de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.**

**CUADRO # 28**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POCO	7	16,28%
MUCHO	5	11,63%
NADA	31	72,09%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 28**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Las respuestas de los encuestados respecto a esta interrogante planteada expresan que el 16,28% manifiestan conocer POCO sobre los valores corporativos de la empresa Lomucia. Cía. Ltda. , de la ciudad de Portoviejo, por la alternativa de MUCHO se inclinaron 5 personas con el 11,63%; por la alternativa de NADA, se inclinaron 31 personas con el 72,09%.

Son la base sobre la que se construye la organización. Son patrones que nos ayudan a encaminar la empresa hacia el éxito y a aprovecharla a través del tiempo, conscientes de que cada día deben ser mejores.

Los valores corporativos es la suma de todas las formas de representación empleadas por la Organización, es la personalidad de la empresa como la unión de Comunicación, Comportamiento y Simbolismo. Los valores e Imagen Corporativa es el reflejo de todas las señales emitidas por la empresa y transformadas en concepto por los públicos objetivo.

Para que haya concordancia entre Identidad e Imagen Corporativa la Organización debe definir cómo quiere presentarse a sus públicos, por lo tanto, necesita un perfil preciso, a través del cual pueda ser reconocida.

A partir del acercamiento a las empresas, es indudable que hay una preocupación ante todo por los valores corporativos más que por los elementos de la Identidad que funcionan como vehículos, ya que sus estrategias están orientadas hacia el posicionamiento mediante ideas comerciales (como el portafolio de servicios, los pendones, las vallas) pero no hay una atención especial al comportamiento de los funcionarios, el cumplimiento de las promesas, el estilo corporativo, etc.

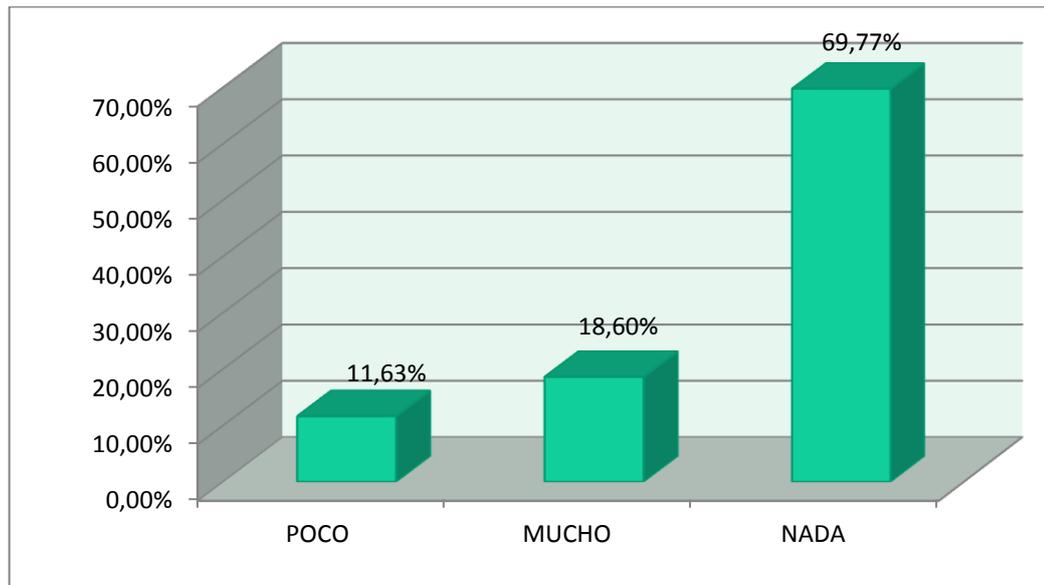
**¿Conoce usted los objetivos que persigue la empresa Lomucia. Cía. Ltda.?**

**CUADRO # 29**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
POCO	5	11,63%
MUCHO	8	18,60%
NADA	30	69,77%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 29**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Las respuestas de los encuestados respecto a esta interrogante planteada expresan que el 11,63% manifiestan conoce POCO sobre los objetivos que persigue la empresa “Lomucia. Cía. Ltda., de la ciudad de Portoviejo, por la alternativa de MUCHO se inclinaron 8 personas con el 18,60%; por la alternativa de NADA, se inclinó 30 persona con el 69,77%.

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.

Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería: “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes”. Sin

embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos específicos o medibles que en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.

Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.

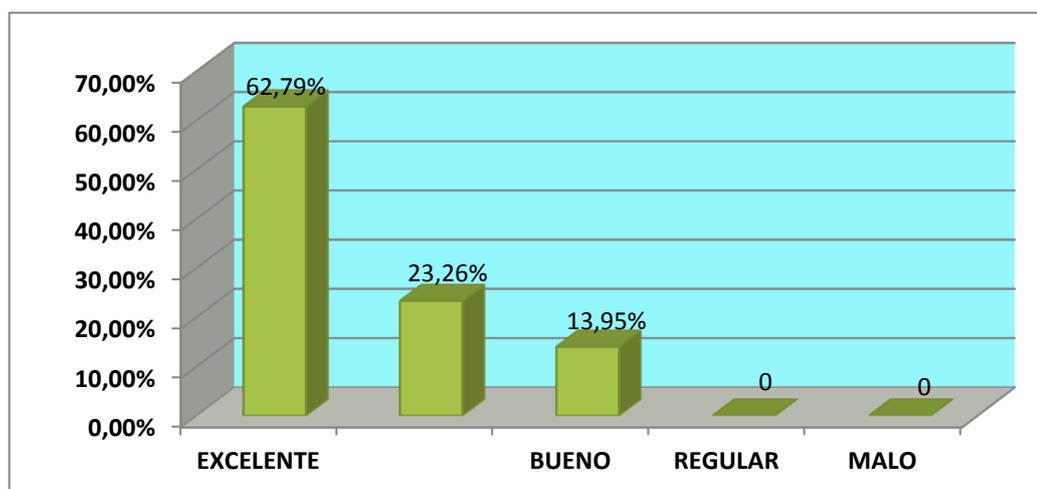
**¿En su criterio cual es el nivel de atención que brindan ustedes a los clientes?**

**CUADRO # 30**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	27	62,79%
MUY BUENO	10	23,26%
BUENO	6	13,95%
REGULAR	0	0
MALO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira

**GRÁFICO # 30**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

En cuanto a las respuestas brindadas a esta interrogante formulada a los Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda. , 27 de ellos se inclinaron por la alternativa de EXCELENTE, con el 62,79% el de mayor preferencia; por la alternativa de MUY BUENO, se inclinaron 10 personas con el 23,26%; por la opción de BUENO se manifestaron 6 personas con el 13,95%; mientras que por la alternativa de REGULAR se inclinó 0 persona con el 0%; y por la alternativa MALO 0%.

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

Para los encuestados es un concepto de trabajo y una forma de hacer las cosas, que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los Clientes (que les compran y permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos.

La mayoría se inclinó por la alternativa de Excelente porque la sienten ya que en la gestión que realiza cada persona que trabaja en esta empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes genera en ellos algún nivel de satisfacción.

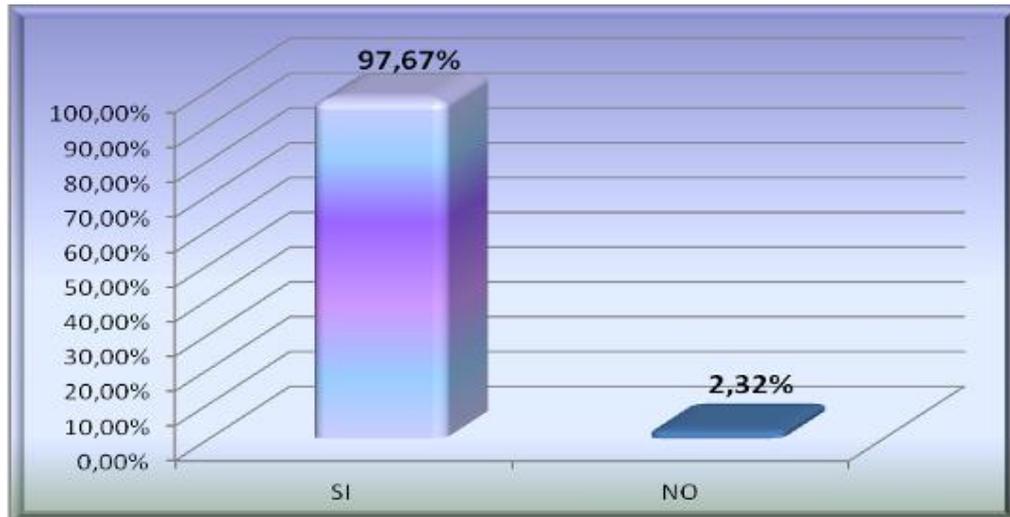
**¿Está usted orgulloso de ser parte del personal que labora en la empresa Lomucia Cía. Ltda.?**

**CUADRO # 31**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	97.67%
NO	1	2.32%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 31**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

En cuanto a las respuestas brindadas a esta interrogante formulada a los Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda., 42 de ellos se inclinaron por la alternativa de SI, con el 97.67%, el de mayor preferencia; por la alternativa de NO, se inclinó 1 persona con el 2.32%.

La empresa se ha convirtiendo, desde principios del siglo XXI, en el lugar más importante de colaboración entre los seres humanos y generación de riqueza. Ha entrado de lleno en el siglo XXI en una nueva dimensión que hemos dado en llamar “globalización”, teniendo que ajustarse a las nuevas exigencias económicas, adaptándose a las nuevas realidades comunitarias de convivencia, generación de ideas y trabajo en equipo.

Hay muchas razones por las que el trabajo es importante para las personas. Aparte de permitirles obtener ingresos económicos para vivir, contribuye (o debería contribuir) al bienestar mental y emocional; satisface el deseo natural de ser un miembro productivo de la sociedad y de llevar una existencia con sentido; además, infunde amor propio a quien lo realiza dignamente.

Hoy la empresa Lomucia. Cía. Ltda., es el lugar, físico o no, donde pasan la mayor parte del tiempo, estos empleados y trabajadores, es el lugar en donde desarrollan relaciones interpersonales duraderas, donde el individuo se define y manifiesta como tal, exteriorizando sus valores, conocimientos y habilidades personales. Es, pues, un lugar con un efecto, entre otros, altamente sociabilizado.

La afirmación de que “las personas son lo importante” puede parecer un tópico muy manoseado, pero no, es cierto. Las cosas no se hacen solas, son individuos concretos quienes consiguen que las cosas sucedan, que pasen de la teoría a la realidad. Pero es muy distinto hacer esta afirmación durante el balance anual ante los accionistas de la compañía, que tener este concepto como principio coherente de gestión en el quehacer diario.

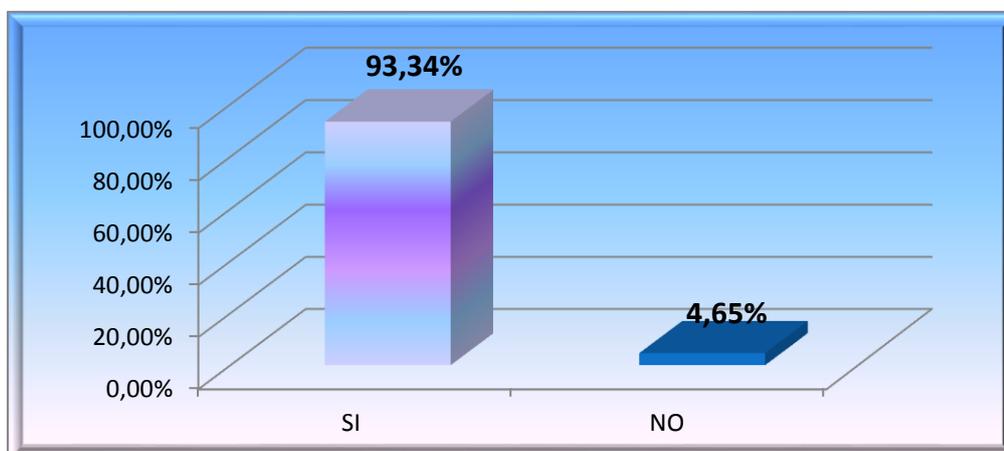
**¿En las actividades que usted realiza en la empresa Lomucia Cía. Ltda. Es dinámico y participativo?**

**CUADRO # 32**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	41	93.34%
NO	2	4.65%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira

**GRÁFICO # 32**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

En cuanto a las respuestas brindadas a esta interrogante formulada, 41 personas se inclinaron por la alternativa de SI, con el 93.34% el de mayor preferencia; por la alternativa de NO, se inclinaron 2 personas con el 4.65%.

Se debe trabajar con dinamismo y ser participativo, liderar con la inteligencia y con el corazón, en esta empresa que están triunfando actualmente. En las actividades que realizan estos empleados y trabajadores equilibran la consecución de resultados con la forma de alcanzarlos, me niego a creer que sólo se pueden obtener beneficios desde la injusticia y el sometimiento de voluntades. En esta empresa se genera un sistema de valores basado en la continua superación personal y de equipo, la honradez, y el orgullo del trabajo bien hecho.

Factores estos que lo consiguen seduciendo y fidelizamos al cliente con un servicio excelente, lo cual sólo lo logran cuando el líder sea capaz de mejorar el desempeño de sus colaboradores, implementando una cultura en la que la razón y la emoción, de pertenecer a una gran empresa, y el convencimiento de estar adecuadamente dirigidos, sean las fuerzas motivadoras que originen la ventaja competitiva que necesitan.

La responsabilidad de los administradores de la empresa Lomucia Cía. Ltda., es liderar, es motivar a su equipo mediante una comunicación veraz, fluida y lógica, de manera que cuando al terminar sus jornadas laborales salgan del despacho se sientan “inspirados”, no “macerados” ni “psicoanalizados”. Se trata simplemente de interesarse realmente por personas que están a su cargo, y demostrándolo con humildad, generosidad y respeto. Sólo así podrán realizar planes conjuntos y mirar en la misma dirección. El saber y sentir que se es humano no es señal de debilidad, sino conciencia de la grandeza.

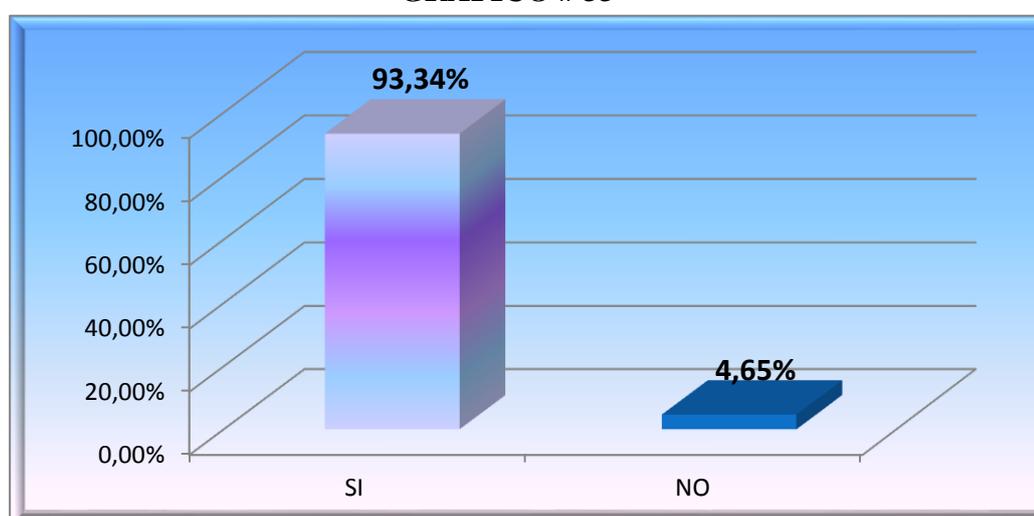
**¿Está usted satisfecho con el servicio que le brindan a los clientes, en el área de ventas y asesoramiento técnico. ?**

**CUADRO # 33**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	88.37%
NO	5	11.62%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 33**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

En cuanto a las respuestas brindadas a esta interrogante formulada, 38 de ellos se inclinaron por la alternativa de SI, con el 88.37% el de mayor preferencia; por la alternativa de NO, se inclinaron 5 personas con el 11.62%.

El orgullo y la satisfacción que experimentan los trabajadores y empleados de la empresa “Lomucia. Cía. Ltda.”, por el trabajo nace de la certeza de que siempre realizan un trabajo excelente, que no es otra cosa que el resultado de su esfuerzo y dedicación, pero esa satisfacción, aunque es por sí misma un elemento de motivación, precisa también del reconocimiento ajeno (somos humanos), que nos viene dado, en la mayoría de los casos, en forma de elogio.

Sus clientes, incluso la competencia aprecia públicamente la excelencia de la labor bien ejecutada que realiza esta empresa, pero quizá el reconocimiento más valorado por el individuo sea siempre el del superior directo.

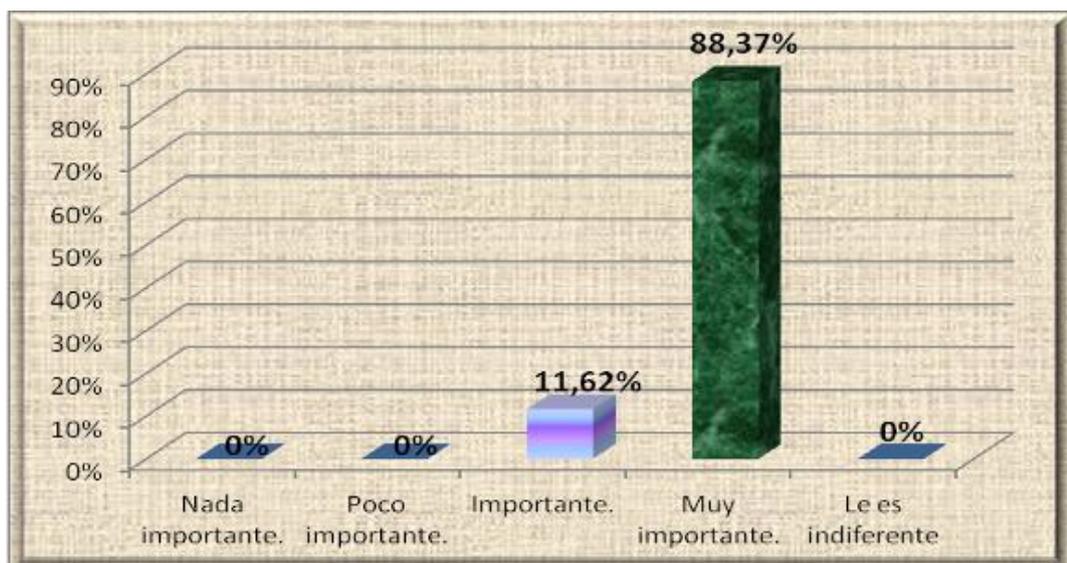
**¿Qué tan importante es para usted trabajar para la empresa Lomucia. Cía. Ltda.?**

**CUADRO # 34**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nada importante.	0	0
Poco importante.	0	0
Importante.	5	11.62%
Muy importante.	38	88.37%
<b>TOTALES</b>	<b>43</b>	<b>100 %.</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 34**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Los encuestados en un numero de 43 se inclinaron 5 de ellos por la alternativa de IMPORTANTE, con el 11.62%; otro grupo considera que es MUY IMPORTANTE, con la inclinación de 38 personas con el 88.37%; es decir la de mayor preferencia. Por las alternativas de NADA IMPORTANTE, de POCO IMPORTANTE.

La fidelidad de los empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda., es el resultado real de una organización que está creando beneficios para sus colaboradores. En los últimos años este asunto ha causado interés en sus administradores y hoy en día esta fidelidad es encarada como una receta para aumentar ganancias, esta fidelidad puede ser alcanzada pero la organización necesita invertir en ella y trabajar continuamente en esto, un relacionamiento de ganancia mutua debe ser establecido y eso no será posible si ambas partes no pudieran percibir beneficios.

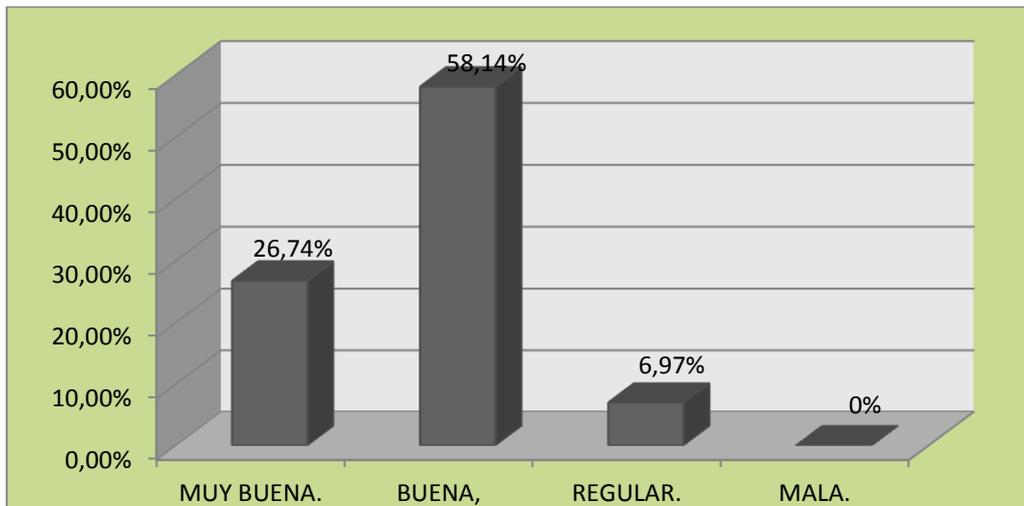
**¿En su opinión cómo se maneja la relación laboral entre administradores y empleados, en la empresa Lomucia. Cía. Ltda. ?**

**CUADRO # 35**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
MUY BUENA.	15	26,74%
BUENA,	25	58,14%
REGULAR.	3	6,97%
MALA.	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 35**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Las personas que componen el personal de empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda. , se expresaron de la siguiente forma respecto a la interrogante formulada por la alternativa de MUY BUENA se inclinaron 15 personas la de mayor preferencia con el 26,74%; para la alternativa de BUENA, se inclinaron 25 personas con el 58,14%; para la opción de REGULAR se manifestaron 3 personas con el 6.97% la de menor preferencia y por la alternativa de MALA no se inclinó nadie de los encuestados 0%

Como se aprecia en este cuadro y gráfico la opinión del empleado respecto a su administrador es variable, debido a que todos los empleados toman el regaño como algo necesario, para otros el regaño o las llamadas de atención son prepotencia si no están justificadas, con el transcurrir del tiempo el administrador y su forma de administrar determinan el tipo de relación que se mantendrá con los empleados.

Las relaciones creadas dentro de la empresa influyen de una u otra forma sobre la actitud del empleado frente al cliente, ya que si dicha actitud es positiva o negativa, el cliente la relacionará inmediatamente con el servicio que se le está brindando.

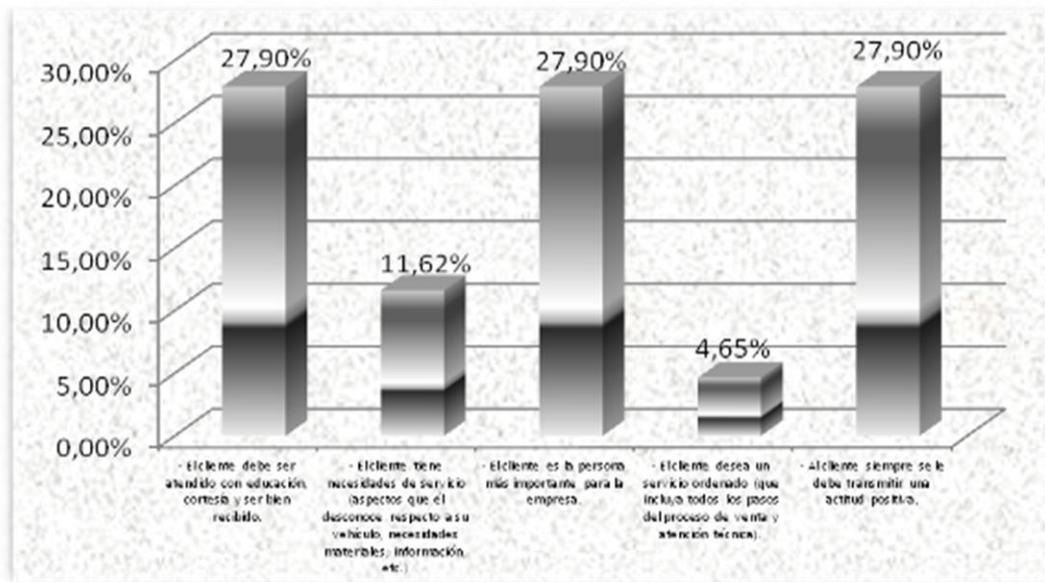
**¿En su opinión, como deben de ser atendidos los clientes de la empresa Lomucia. Cía. Ltda. ?**

**CUADRO # 36**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
El cliente debe ser atendido con educación, cortesía y ser bien recibido.	12	27.90%
El cliente tiene necesidades de servicio (aspectos que él desconoce respecto a su vehículo, necesidades materiales, información, etc.)	5	11.62%
El cliente es la persona más importante para la empresa.	12	27.90%
El cliente desea un servicio ordenado (que incluya todos los pasos del proceso de venta y atención técnica).	2	4.65%
Al cliente siempre se le debe transmitir una actitud positiva.	12	27.90%
<b>TOTALES</b>	<b>43</b>	<b>100%.</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira

**GRÁFICO # 36**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Los encuestados en un numero de 43 se inclinaron 12 de ellos por la alternativa del cliente debe ser atendido con educación, cortesía y ser bien recibido, con el porcentaje del 27.90%; por la alternativa del cliente tiene necesidades de servicio (aspectos que él desconoce respecto a su vehículo, necesidades materiales, información, etc.), se inclinaron 5 personas con el 11.62%; para la opción del cliente es la persona más importante para la empresa, se inclinaron 12 empleados con el 27.90%; para la alternativa del cliente desea un servicio ordenado (que incluya todos los pasos del proceso de venta y atención técnica), se manifestaron 2 personas la de menor preferencia con el 4.65%; y para la alternativa de al cliente siempre se le debe transmitir una actitud positiva, se inclinaron 12 empleados con el 27.90%.

Los empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda., en su opinión respecto al servicio al cliente se determinó algunos criterios y dicen estar consciente y tener claro las respuestas brindadas. También, expresaron, que en el desarrollo de las actividades diarias eventualmente, surgen quejas y sugerencias de los clientes, las mismas resultan ser importantes para la empresa.

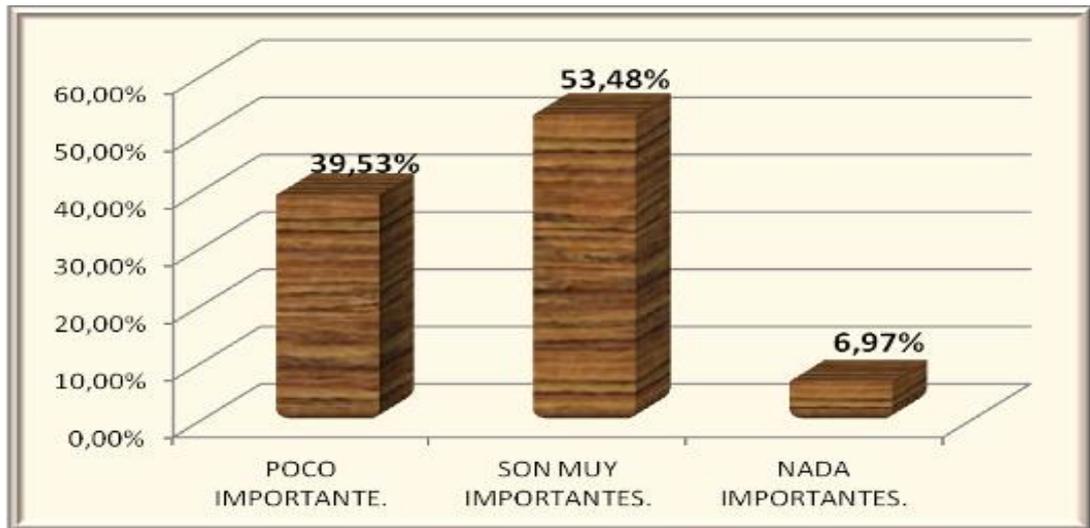
**¿En su concepto que tanta importancia tienen las quejas y sugerencias dirigidas a los empleados y trabajadores?**

**CUADRO # 37**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POCO IMPORTANTE.	17	39.53%
SON MUY IMPORTANTES.	23	53.48%
NADA IMPORTANTES.	3	6.97%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 37**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa "Lomucia. Cía. Ltda."  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Las respuestas de los encuestados respecto a esta interrogante planteada expresan que 17 personas se inclinan por la alternativa de POCO IMPORTANTE, con el 39.53%; por la alternativa de SON MUY IMPORTANTES se inclinaron 23 personas con el 53.48%; y para la alternativa de NADA IMPORTANTE, se inclinaron 3 personas con el 6.97%.

A pesar de que para la mayoría de los empleados de esta empresa el estar conscientes de que las quejas y sugerencias son importantes para la empresa La opinión de este grupo de personas ofrece datos significativos que la empresa puede utilizar para mejorar el servicio que actualmente ofrece. Esta se basa en tres aspectos fundamentales: Hacerle saber que sus comentarios son valiosos y que serán tomados en cuenta. Que se beneficiarán con las sugerencias de mejoramiento que proporcionen. Sus comentarios serán confidenciales.

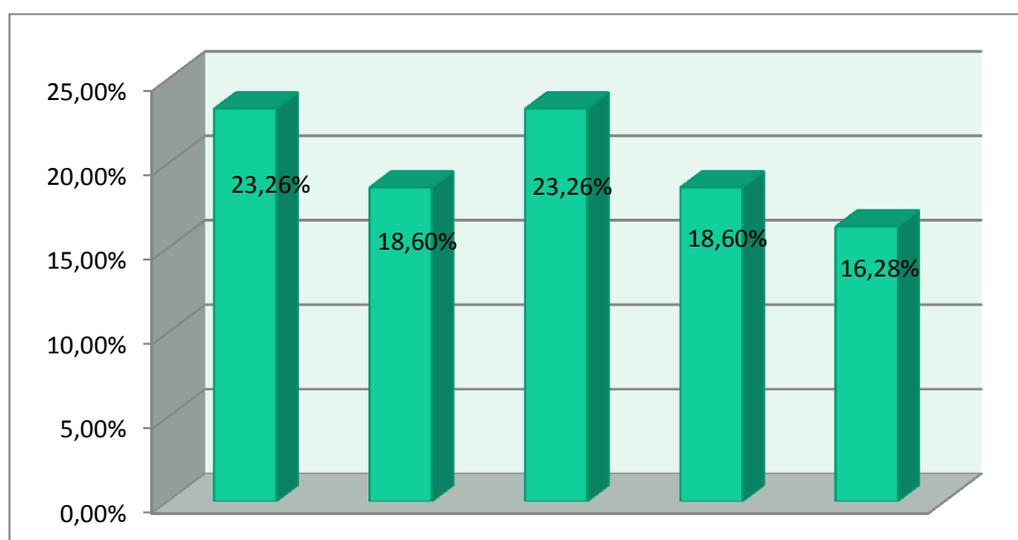
## ¿Por qué cree usted que los clientes visitan la empresa Lomucia. Cía. Ltda.?

**CUADRO # 38**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>PRECIOS Y PROMOCIONES</b>	<b>10</b>	<b>23,26%</b>
<b>RAPIDEZ EN ATENDERLO.</b>	<b>8</b>	<b>18,60%</b>
<b>CONFIANZA EN LA EMPRESA Y LA MARCA.</b>	<b>10</b>	<b>23,26%</b>
<b>SERVICIO PERSONALIZADO.</b>	<b>8</b>	<b>18,60%</b>
<b>ENCUENTRA DE TODO PARA LOS VEHICULOS.</b>	<b>7</b>	<b>16,28%</b>
<b>TOTALES</b>	<b>43</b>	<b>100%.</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 38**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Los encuestados en un numero de 43 se inclinaron 10 de ellos por la alternativa de PRECIOS, con el 23.26%; por la alternativa de RAPIDEZ EN ATENDERLO, se inclinaron 8 de ellos con el 18,60%; por la opción de - CONFIANZA EN LA EMPRESA Y LA MARCA, se inclinaron 10 personas con el 23,26%; por la alternativa

de SERVICIO PERSONALIZADO, se inclinaron 8 personas con el 18.60%; para la opción de ENCUENTRA DE TODO PARA LOS VEHICULOS, se manifestaron 7 personas la de menor preferencia con el 16,28%.

De acuerdo a las respuestas brindadas ellos aseveran que los clientes visitan a la empresa también es por el espíritu de iniciativas que ellos tienen y los administradores deben de seguir fomentándolo expresando su amor propio, que en ocasiones es el obstáculo más poderoso para que las buenas sugerencias de los subordinados cristalicen en una acción saludable a la empresa en general.

La unión hace la fuerza, y la armonía y el apoyo de las personas para la consecución de un fin es fuerza poderosa que no debe descuidarse. La satisfacción de los clientes, es lo más importante para los empleados y trabajadores de la empresa Lomucia Cía. Ltda., es la mejor opción, brindando variedad y calidad de productos y servicios que excedan y anticipen las expectativas del mercado en su conjunto.

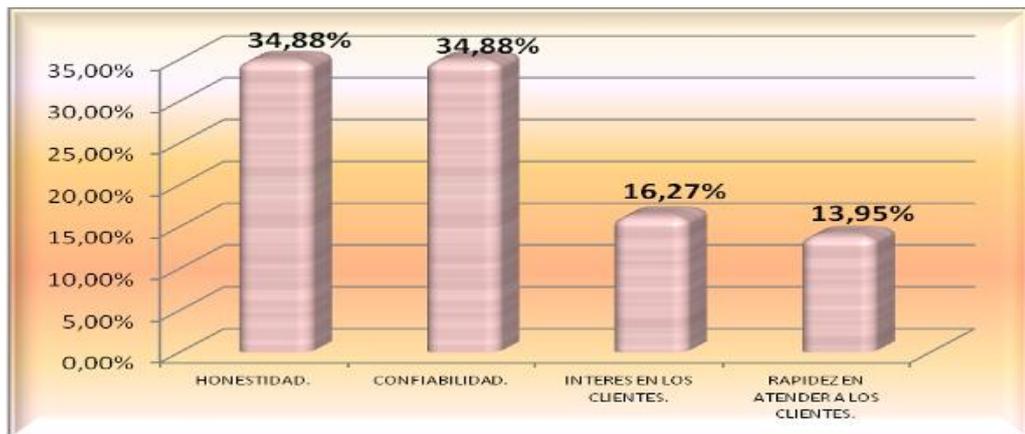
**¿En su opinión cuales cree usted que son los elementos más importantes que incluye el servicio al cliente?**

**CUADRO # 39**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
HONESTIDAD.	15	34.88%
CONFIABILIDAD.	15	34.88%
INTERES EN LOS CLIENTES.	7	16.27%
RAPIDEZ EN ATENDER A LOS CLIENTES.	6	13.95%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 39**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Las personas que componen el personal de empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda., se expresaron de la siguiente forma respecto a la interrogante formulada por la alternativa de HONESTIDAD, se inclinaron 15 personas con el 34.88%; para la alternativa de CONFIABILIDAD, se inclinaron 15 personas con el 34.88%; para la opción de INTERES EN LOS CLIENTES, se manifestaron 7 personas con el 16.27%; y por la alternativa de RAPIDEZ EN ATENDER A LOS CLIENTES, se inclinaron 6 personas con el 13.95%.

Para los empleados y trabajadores más de un elemento conforma un buen servicio, es por ello que existe una variación en los porcentajes antes expuestos, los elementos más importantes es el interés en ellos, dicho interés debe manifestarse con todos por igual, desde que el cliente ingresa a la lubricadora hasta cuando se retira de ella, no importando la duración de su estadía. Además, la honestidad y la confiabilidad son sinónimos de eficiencia, eficacia, efectividad.

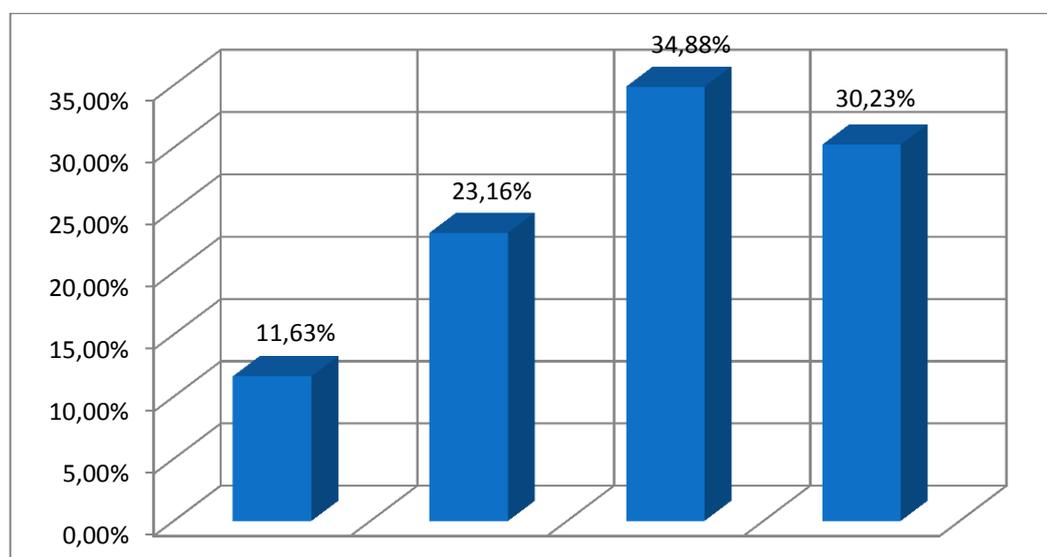
**¿Cuáles son los medios más idóneos para crear la comunicación entre los empleados, trabajadores y los administradores?**

**CUADRO # 40**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
BUZON DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.	5	11,63%
CORREO ELECTRONICO.	10	23,16%
PERSONALMENTE.	15	34,88%
REUNIONES DE TRABAJO.	13	30,23%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 40**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Los encuestados se inclinaron por las siguientes opciones: con el 11,63%, por la alternativa de BUZON DE QUEJAS Y SUGERENCIAS, se inclinaron 5 personas; por la opción de CORREO ELECTRONICO, se manifestaron 10 personas con el 23,16%; con el 69,76%; se inclinaron 15 encuestados por la alternativa de PERSONALMENTE; es decir el 34,88% y se inclinaron 13 de los encuestados por la alternativa REUNIONES DE TRABAJO.

Cuando una empresa está orientada a servir a sus clientes debe interesarse por conocer la opinión respecto a la comunicación con sus colaboradores y estar dispuesta a comprometerse con ellos para brindar siempre un servicio de calidad y corregir los aspectos que no se están desarrollando adecuadamente, ya que pueden poner en riesgo la relación con los administradores.

Para brindar servicios de calidad es necesaria que en la empresa la función de servicio al cliente sea desarrollada profesionalmente aplicando controles en las actividades, evaluando la ejecución de planes, detectando desviaciones y estableciendo las medidas correctivas cuando surjan problemas.

El servicio al cliente necesita perfeccionarse, pasar por una serie de etapas, cada una de ellas más perfecta o más compleja que la anterior, que le permitirá convertirse en un servicio de excelente calidad, capaz de satisfacer necesidades.

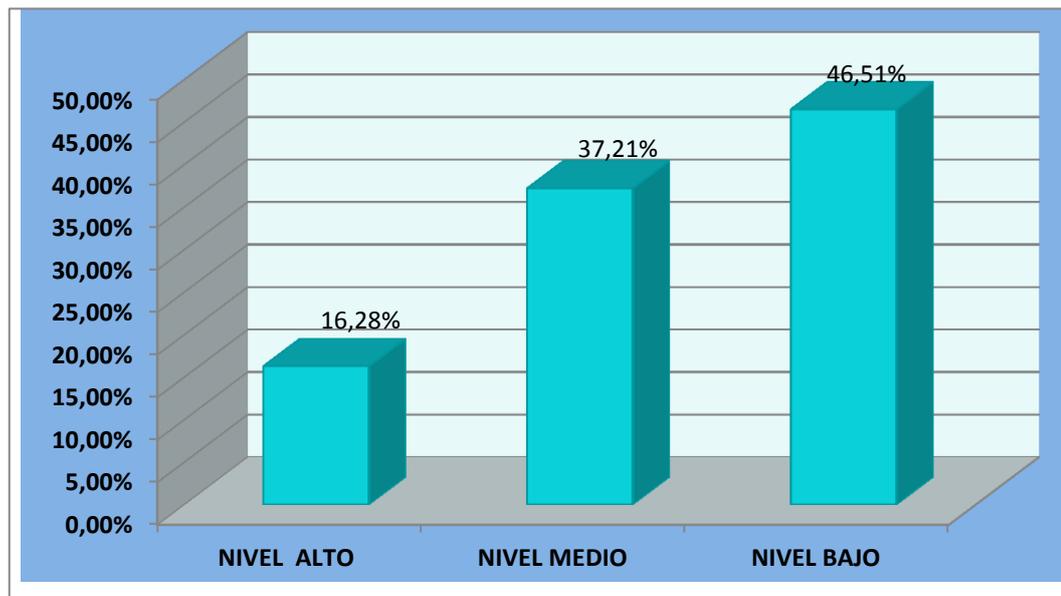
**¿A su criterio en qué nivel o grado son determinantes los efectos de la estructura organizacional actual en la dirección estratégica de la empresa “Lomucia. Cía. Ltda.”**

**CUADRO # 41**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
NIVEL ALTO	7	16,28%
NIVEL MEDIO	16	37,21%
NIVEL BAJO	20	46,51%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 41**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Los encuestados se inclinaron por las siguientes opciones: con el 16,27%, por la alternativa NIVEL ALTO, se inclinaron 7 personas; por la opción de NIVEL MEDIO, se manifestaron 16 personas con el 37,21%%; por la alternativa de NIVEL BAJO, se inclinaron 20 personas con el 46,51%.

La Empresa Lomucia. Cía. Ltda., precisa el conocimiento y utilización de métodos e instrumentos organizacionales propuestos en el presente trabajo investigativo, lo cual facilitara el trabajo organizacional, determinará las líneas de autoridad y responsabilidad década persona que labora en la misma, facilitando la toma de decisiones y proyectos de expansión y crecimiento de la Empresa.

Los efectos de la estructura organizacional actual en la dirección estratégica de la empresa Lomucia. Cía. Ltda. , son regularmente aplicados y ejecutados lo que limita la optimización de los recursos tanto humanos como económicos-financieros de la Empresa, lo que impide cumplir a cabalidad y en el tiempo previsto los Objetivos Organizacionales trazados y esperados. Los instrumentos Organizaciones diseñados en el presente trabajo, deben de ser aplicados y darlos a conocer a todas las personas que

laboran en la Empresa, con esto se evitará malos entendidos y el acometimiento de errores, en las líneas de mando, de autoridad, responsabilidad, distribución.

Poner en ejecución los Manuales de funciones, seguridad, de procedimientos, de compras, ya que son instrumentos importantes en la toma de decisiones, como fuentes de información, en donde se puede encontrar en forma clara y precisa la determinación de funciones, procesos y responsabilidades en el desarrollo de las actividades propias de la naturaleza de la Empresa. Los Manuales Organizaciones deben reposar en un lugar accesible para su consulta, en buenas condiciones y en custodia de una persona responsable de los mismos.

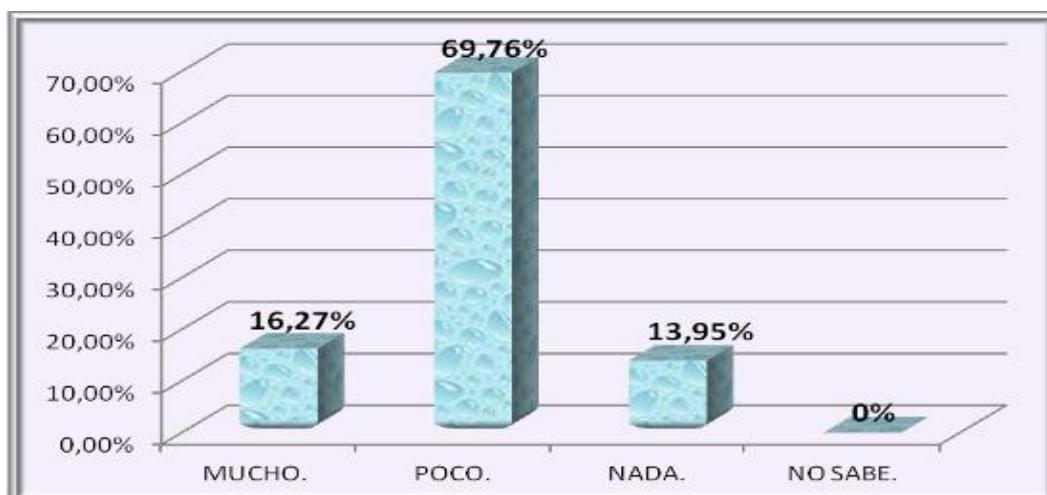
**¿A su entender el tipo de estructura organizacional actual de la empresa “Lomucia. Cía. Ltda.”, permite el crecimiento de la misma?**

**CUADRO # 42**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
MUCHO.	7	16.27%
POCO.	30	69.76%
NADA.	6	13.95%
NO SABE.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 42**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Los encuestados se inclinaron por las siguientes opciones: con el 16.27%, por la alternativa de MUCHO, se inclinaron 7 personas; por la opción de POCO, se manifestaron 30 personas con el 69.76%; por la alternativa de NADA, se inclinaron 6 personas con el 13.95%, y por la alternativa de NO SABE, no se inclinó nadie.

El análisis de la estrategia, supone según se puede observar de las respuestas brindadas, una transformación radical de la gestión de la empresa, por ello se debe enfatizar que aunque existen beneficios innegables operando según este modelo de organización no es menos cierto que esta organización debe de adaptarse a estrategias de este siglo, en el entender de las personas consultadas se puede afirmar que la empresa Lomucia. Cía. Ltda. , no puede seguir operando adecuadamente con este modelo de organización.

La experiencia acerca de la introducción de estructuras horizontales todavía es limitada y, con excepciones en esta empresa.

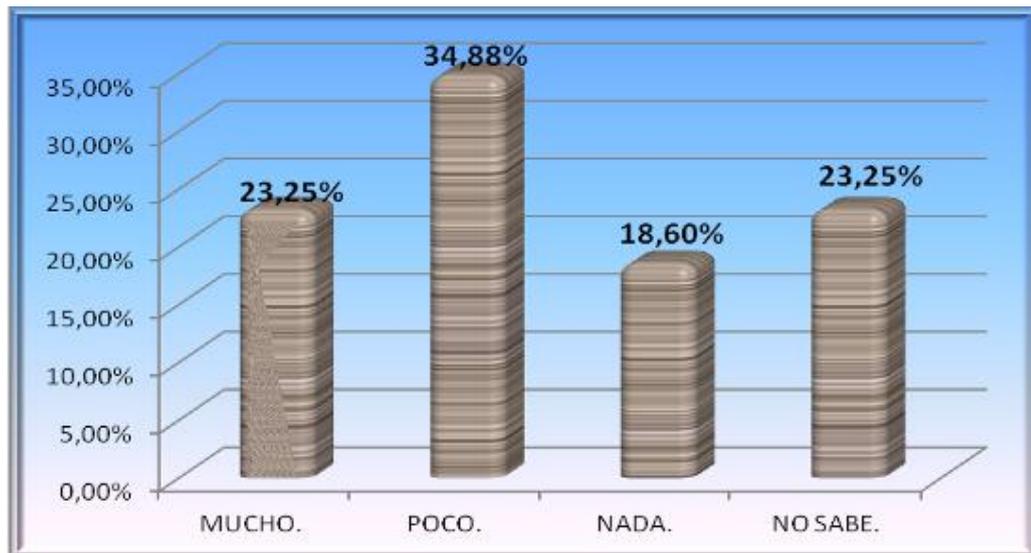
**¿Qué tanto sabe sobre la acción de los departamentos con que cuenta actualmente la empresa Lomucia. Cía. Ltda. ?**

**CUADRO # 43**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
MUCHO.	10	23.25%
POCO.	15	34.88%
NADA.	8	18.60%
NO SABE.	10	23.25%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 43**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

### **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Los encuestados se inclinaron por las siguientes opciones, con el 23.25%, por la alternativa de MUCHO, se inclinaron 10 personas; por la opción de POCO, se manifestaron 15 personas con el 34.88%; por la alternativa de NADA, se inclinaron 8 personas con el 18.60%, y por la alternativa de NO SABE, se inclinaron 10 personas con el 23.25%.

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final.

Las opiniones de estos actores indican que son insuficientes los conocimientos que tienen sobre la acción de los departamentos con que cuenta actualmente la empresa

Lomucia. Cía. Ltda., por lo que se puede visualizar un horizonte poco amplio, donde se debe es buscar siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

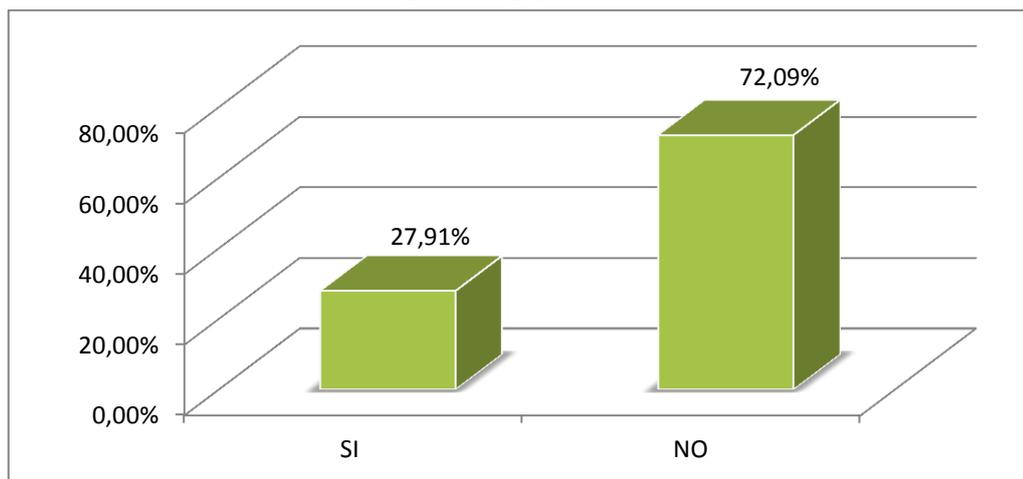
**¿La actual estructura organizacional de la empresa Lomucia. Cía. Ltda. , es suficiente para un correcto direccionamiento estratégico?**

**CUADRO # 44**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	27,91%
NO	31	72,09%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira

**GRÁFICO # 44**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

En la actualidad el tema de las estructuras organizacionales, es un término que ha tenido mucha acogida por las empresas y las naciones, esto gracias a la globalización, la cual explicada por Thomas Friedman ha sido un potencializador, un aplanador que ha llevado al mundo a unirse, a competir y cooperar entre sí, lo que por ende ha dado gran importancia al direccionamiento estratégico.

Las estructuras organizacionales consideran la gran mayoría de los encuestados que tiene ventajas comparativas porque se basan en el cómo ser mejores y más competitivos, para competir exitosamente en mercados globalizados y a la vez mejorar las condiciones de ingreso y calidad de vida de sus empleados.

Es por eso que para contar con un correcto direccionamiento estratégico, las 38 personas que se inclinaron por esta opción, están convencidos de que la misma es el resultado de la interacción de múltiples factores relacionados con las condiciones que enfrenta la actividad empresarial y que condicionan su desempeño, tales como infraestructura, recursos humanos, ciencia y tecnología, instituciones, entorno macroeconómico, y productividad.

Para lograr en la empresa Lomucia. Cía. Ltda., una correcta aplicación de las estructuras organizacionales se necesita la utilización de estrategias las cuales pueden variar de acuerdo al tipo de actividad y a los objetivos o necesidades que se deseen lograr. Otro factor de vital importancia es la innovación, que tiene como factor común al ser humano, el cual se ubica en el centro como eje principal alrededor del cual giran las oportunidades de innovación.

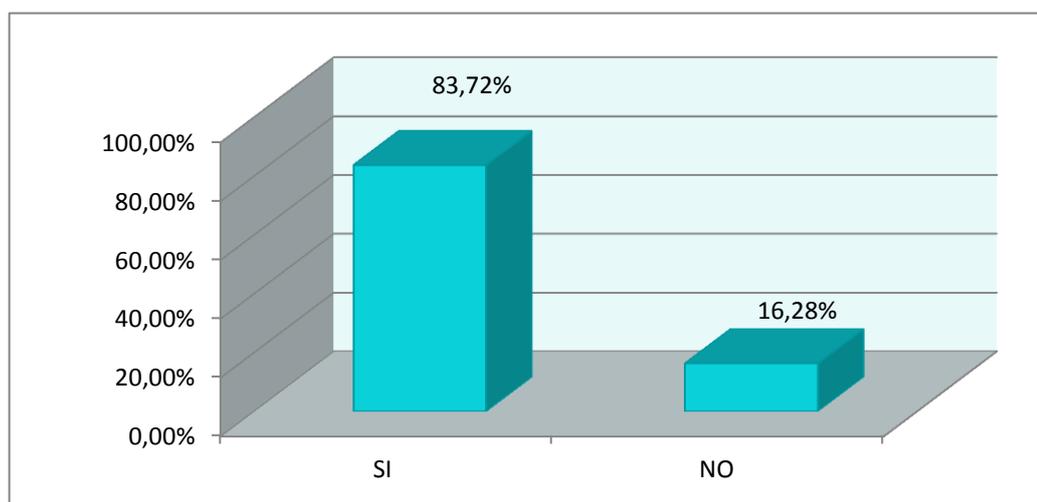
**¿En su opinión es necesario o no la elaboración de un manual de descripción de cargos para mejorar la dirección estratégica, de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.?**

**CUADRO # 45**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	33	83,72%
NO	10	16,28%
<b>TOTAL</b>	43	100 %

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 45**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## **DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

En cuanto a las respuestas brindadas a esta interrogante formulada a los: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda. 33 de ellos se inclinaron por la alternativa de SI, con el 83,72% el de mayor preferencia; por la alternativa de NO, se inclinaron 10 personas con el 16,28 %.

Por las respuestas brindadas se desprende que un manual de descripción de cargos representa el conjunto de acciones que orientan la organización hacia el futuro, a través del direccionamiento que da foco a los esfuerzos y logra la solidaridad de todas las personas hacia propósitos comunes de satisfacción de necesidades sociales.

La mayoría de los encuestados se inclinaron porque es necesario la elaboración de un manual de descripción de cargos, para garantizar el suministro y retención de personal competente para lograr los resultados estratégicos de la Empresa, administrar

adecuadamente los aspectos legales inherentes a la relación laboral y el desarrollo integral del trabajador, mejorar permanentemente condiciones de salud y seguridad ocupacional y física de los trabajadores en el desempeño de sus labores.

Con esto se lograra mejorar la dirección estratégica, de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda. , de forma continua con un enfoque de Responsabilidad Social con las partes interesadas, desarrollando el Talento Humano de acuerdo a los objetivos estratégicos de esta empresa, alineando la estructura organizacional a las necesidades de generación de valor de este negocio y garantizando una comunicación efectiva a públicos internos y externos.

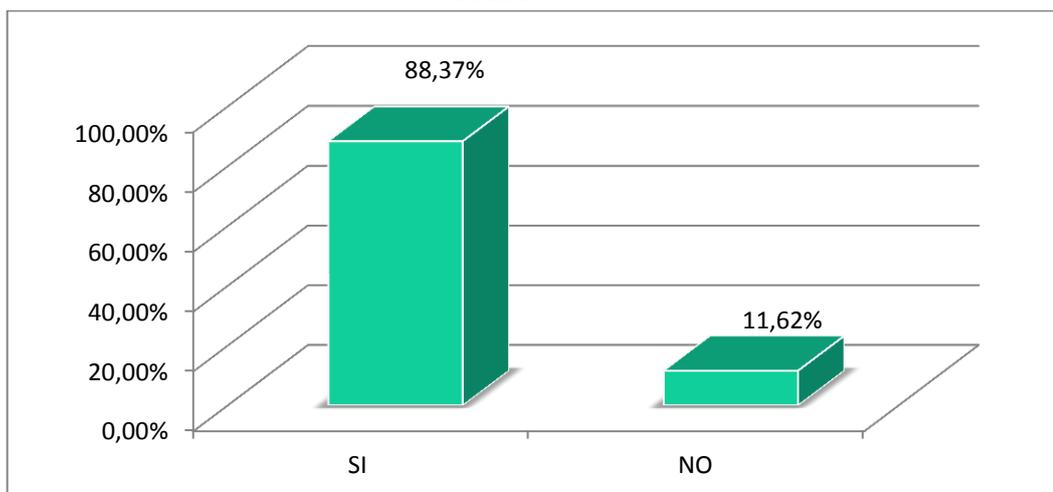
**¿Considera usted que la presentación de una propuesta lograra mejorar la estructura organizacional y la dirección estratégica de la empresa “Lomucia. Cía. Ltda. ?**

**CUADRO # 46**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	88.37%
NO	7	11.62%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

**GRÁFICO # 46**



Fuente: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda.  
Elaboración: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## **DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

En cuanto a las respuestas brindadas a esta interrogante formulada a los: Empleados y trabajadores de la Empresa Lomucia. Cía. Ltda., 36 de ellos se inclinaron por la alternativa de SI, con el 88.37% el de mayor preferencia; por la alternativa de NO, se inclinaron 7 personas con el 11.62%.

En su libro estrategias y planes para la empresa, Antonio Francés define a la estrategia como la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre por tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito ya que pueden aparecer variables externas que no permitan su cumplimiento; debido a esto surge la necesidad de contar con el talento humano más adecuado y propicio, el cual sepa aprovechar todas sus ventajas para así encaminarlas por una estrategia que sirva de guía para hacer más factible el cumplimiento de los objetivos.

De acuerdo a las respuestas brindadas la mayoría considera factible la presentación de una propuesta para mejorar la estructura organizacional y la dirección estratégica de la empresa “Lomucia. Cía. Ltda., en la cual se utilice una de las estrategias como lo es el factor de calidad, significado que puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente.

Sin embargo, la elaboración de una propuesta será el resultado de un esfuerzo arduo, el cual busca trabajar de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.

## **5.4 Entrevista a los Directivos de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.**

### **ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA AL PRESIDENTE DE LA EMPRESA**

**Pregunta:**

¿Conoce usted la misión de la empresa Lomucia. cía. Ltda. ?

**Respuesta:**

Por supuesto que sí.

**Pregunta:**

¿Conoce usted la visión de la empresa Lomucia. Cía. Ltda. ?

**Respuesta:**

Si fuimos parte de la propuesta de elaboración de la misma.

**Pregunta:**

¿Conoce usted los objetivos de la empresa Lomucia. cía. Ltda.?

**Respuesta:**

Por ser presidente de la empresa debo de decir, que la elaboración de los mismos entra en concordancia con lo que somos y queremos ser a futuro y que lo vamos a lograr porque estamos imbuidos de ese espíritu.

**Pregunta:**

¿Informa usted de la misión, visión y objetivos de la empresa Lomucia. Cía. Ltda. a sus colaboradores?

**Respuesta:**

Siempre porque es parte de la responsabilidad social y empresarial que la tenemos establecida en la misión y la visión.

**Pregunta:**

¿Tiene usted una actitud abierta respecto, a sus puntos de vista y escucha opiniones de sus colaboradores?

**Respuesta:**

La verdad no siempre, estoy más ocupado en las tareas de vigilar las ventas en la empresa.

**Pregunta:**

¿Apoya usted la toma de decisiones por parte de sus colaboradores?

**Respuesta:**

Definitivamente, ellos saben que deben hacer son autosuficientes para cumplir las actividades de su puesto de trabajo.

**Pregunta:**

¿Formula usted los procedimientos de las diferentes actividades que se desempeñan en la empresa Lomucia. cía. Ltda. ?

**Respuesta:**

Cuando las personas ingresan a trabajar en nuestra empresa se les indica cuales son las actividades que tienen que cumplir. En el transcurso de sus actividades estamos dispuestos a responder cualquier duda en relación a sus obligaciones

**Pregunta:**

¿Usted cumple con normas y horarios establecidos en la empresa “Lomucia. Cía. Ltda.?”

**Respuesta:**

Casi siempre, lo que sucede es que al ser el Presidente de la empresa dedicada a la venta, el cliente es nuestro jefe y debemos actuar según sus necesidades.

**Pregunta:**

¿Comparte su conocimiento profesional y experiencias con los demás?

**Respuesta:**

Si, las experiencias que hemos compartido con mi familia para llegar al punto que hemos vivido, pensamos pueden ser una motivación para todos a que se superen día a día.

**Pregunta:**

En general ¿está de acuerdo con la forma como sus colaboradores realizan sus actividades?

**Respuesta:**

Algunas veces, puesto que existen ocasiones en que el mal día de los empleados se mezclan con el trabajo y las cosas no funcionan como deberían.

**Pregunta:**

¿El momento que se da un cambio en la empresa, usted lo comparte de inmediato con los colaboradores?

**Respuesta:**

Cuando el cambio les afecta a ellas, o a las actividades que desempeñan.

**Pregunta:**

¿Tiene un amplio conocimiento de los temas del área del cual forma parte?

**Respuesta:**

Si, tal vez no son conocimientos netamente científicos pero mediante la experiencia que he ido adquiriendo durante mis años de trabajo puedo decir que tengo conocimientos como para defenderme en mi área.

**Pregunta:**

¿En la empresa existe un alto nivel de rendimiento?

**Respuesta:**

Particularmente pienso que el rendimiento promedio es bajo. Aunque en épocas que se necesita incrementarlo se lo hace sin ningún problema.

**Pregunta:**

¿Usted consideraría su carga de trabajo habitual o normal?

**Respuesta:**

Como propietarios de la empresa, la carga habitual es mayor a la de los colaboradores. Puesto que lo que se busca es mejorar la empresa y aumentar las ventas con beneficio de algo que es nuestro.

**Pregunta:**

¿Cómo usted consideraría la carga de trabajo habitual de sus colaboradores?

**Respuesta:**

No sé, se procura trabajar el tiempo legal. Aunque es necesario mencionar que en épocas especiales del año si la carga aumenta notoriamente.

**Pregunta:**

¿En la empresa Lomucia. Cía. Ltda. el personal es altamente participativo y cooperador?

**Respuesta:**

No, la mayoría de tiempo los empleados se muestran apáticos ante cualquier situación.

**Pregunta:**

¿Sus empleados y trabajadores son cuidadosos con sus materiales y herramientas de trabajo?

**Respuesta:**

Si, pienso que cuando se actúa con responsabilidad se tiene mucho más cuidado que cualquier otra persona. Cuidar la mercadería y sus empaques es muy importante para su mantenimiento.

**Pregunta:**

¿Usted provee de los materiales y herramientas necesarios para que sus colaboradores realicen su trabajo?

**Respuesta:**

Si, cada departamento y cada bodega poseen de todo lo necesario para su cuidado y de última tecnología.

**Pregunta:**

¿Está usted orgulloso de formar parte de la empresa Lomucia. Cía. Ltda. como presidente de la misma?

**Respuesta:**

Definitivamente si, el trabajo que se ha llegado a tener con el esfuerzo diario es un motivo de total orgullo para mí como para mi familia.

**Pregunta:**

¿A su criterio en qué grado son determinantes los efectos de la estructura organizacional actual en la dirección estratégica de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.?”.

**Respuesta:**

Son los que están marcando la diferencia con la competencia, y que nos han permitido crecer y vender como lo hacemos hasta la presente, pero sin embargo admito que existen fallas y podemos mejorar, para adaptarnos a los nuevos tiempos de la administración moderna, que todo tiene su base en estrategias.

**Pregunta:**

¿A su entender el tipo de estructura organizacional actual de la empresa Lomucia. Cía. Ltda. Permite el crecimiento de la misma?

**Respuesta:**

Claro que si, en virtud de que aplicamos todos los valores, la misión y la visión igualmente los objetivos, pero sin embargo en virtud de que los tiempos cambian considero que debemos es actualizarla la estructura, porque hemos crecido y tenemos previsto ampliar nuestras instalaciones y ubicar sucursales en otros cantones.

**Pregunta:**

¿Qué tanto sabe sobre la acción de los departamentos con que cuenta actualmente la empresa Lomucia. Cía. Ltda.?

**Respuesta:**

Todo pues mantengo el control de la empresa, y además tienen que informarme todos los días lo que ocurre, ellos actúan sincronizadamente, la tecnología instalada y con la que contamos nos permite esto

**Pregunta:**

¿La actual estructura organizacional de la empresa Lomucia. Cía. Ltda., es suficiente para un correcto direccionamiento estratégico?

**Respuesta:**

Si, aunque admito como ya lo dije que tenemos que adaptarnos a nuevos escenarios en donde podamos seguir creciendo como lo hemos hecho hasta ahora.

**Pregunta:**

¿En su opinión es necesario o no la elaboración de un manual de descripción de cargos para mejorar la dirección estratégica, de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.?

**Respuesta:**

Indudablemente que sí, porque es esta una herramienta de direccionamiento para el crecimiento empresarial, de la cual carecemos, es decir no está actualizada y acorde con los tiempos que vivimos, por lo tanto es esta tarea en la que tenemos que emprender a corto plazo.

**Pregunta:**

¿Considera usted que la presentación de una propuesta lograra mejorar la estructura organizacional y la dirección estratégica de la empresa Lomucia. Cía. Ltda.?

**Respuesta:**

Le agradezco, es precisamente que este tipo de consejos, lo que permitirá que esta empresa se catapulte y de esta forma seguir sirviendo con esmero a nuestros clientes y ciudadanía en general. Estoy muy contento de la realización de esta tesis de maestría y que sus resultados nos ayuden a mejorar nuestra estructura organizacional.

## **CAPITULO VI PROPUESTA**

**6.1. Diseñar una nueva estructura organizacional para un correcto direccionamiento estratégico en la empresa “Lomucia Cía. Ltda. del cantón Portoviejo.**

**Autor: Ing. com. Julio Abel Garcés Moreira.**

**Institución auspiciante.**

Para el desarrollo de la siguiente propuesta; por ser un requisito para obtener el Grado de Magister en Administración de Empresas con Mención en Gestión de Recursos Humanos, no existe ninguna institución auspiciante; la redacción de esta tesis y propuesta corresponden al autor responsable de esta investigación.

Área que cubre la propuesta.

**Provincia:** Manabí.

**Cantón:** Portoviejo.

**6.2 Justificación de la propuesta.**

La Organización articula procesos de forma sistémica y encarga su realización a los mejores exponentes permitiendo aprovechar tanto la Infraestructura física, tecnología, capacidad financiera así como el Talento Humano de la mejor manera.

En este esquema la función de la alta gerencia moderna es lograr la realización plena de los recursos humanos a través de la búsqueda incesante de oportunidades de desarrollo personal y profesional que comprometan su participación activa y creativa en beneficio de la organización. La organización une a los individuos laboralmente en tareas interrelacionadas en la permanente búsqueda de la de la excelencia sobre los servicios, productos y realización personal y profesional a través del logro de los objetivos organizacionales.

La presente estructura organizacional preparada para la Empresa Lomucia Cía. Ltda. Pretende ser útil en el propósito mencionado, por ende teniendo como:

**Beneficiarios Directos.**

Los propietarios, directivos, colaboradores.

**Beneficiarios Indirectos.**

Serán los clientes, proveedores y comunidad manabita; de tal forma que se constituya no solamente en un instrumento eficiente y eficaz de consulta para la operacionalización de la empresa en la toma de decisiones estratégicas efectivas sino además como una brújula que señale el direccionamiento correcto para alcanzar una gestión institucional de éxito.

**6.3 Objetivo.**

Direccionar Estratégicamente a la empresa Lomucia Cía. Ltda., del Cantón Portoviejo mediante la elaboración de una nueva estructura organizacional.

**6.4 Descripción de la Propuesta.**

La propuesta de cambio de Visión, Misión, Valores Corporativos y una nueva estructura organizacional y actualización del Manual Orgánicos, funciones y responsabilidades de la Empresa Lomucia Cía. Ltda. Se presenta debido a que este instrumento de Gestión Administrativa se encuentra vigente desde hace varios años sin modificados de acuerdo a las necesidades y el crecimiento.

La propuesta está diseñada y estructurada de acuerdo a las necesidades de la empresa Lomucia Cía. Ltda. del Cantón Portoviejo; la que se sustenta en la información recopilada a través de los métodos, e instrumentos aplicados para este trabajo investigativo y analizados e interpretados de acuerdo a los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas.

## **EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA CONSTA DE ETAPAS ORDENADAS Y LÓGICAS.**

### **Etapa 1**

Se determina la nueva Visión, Misión, Valores Corporativos para la empresa Lomucia Cía. Ltda., del Cantón Portoviejo.

### **Etapa 2**

Se determinaEl nuevo organigrama estructural para empresa Lomucia Cía. Ltda. Con sus diferentes niveles jerárquicos administrativos como: Directivo, Ejecutivo, de Control, Asesoría, Administrativo y Operativo.

### **Etapa 3**

Se determina la nueva Estructura Organizacional por departamentalización para empresa Lomucia Cía. Ltda.

### **Etapa4**

Se determina lo respectivos manuales orgánicos, funciones y responsabilidades para cada departamento y sus niveles operativos.

## **6.5 Desarrollo de la propuesta.**

### **6.5.1 Visión.**

Lograr el liderazgo provincial y ser referente a nivel nacional en ventas, distribución y comercialización de productos y servicios para ramo industrial, automotriz, transporte, naviero, con los mejores precio y calidad.

### **6.5.2 Misión.**

Lomucia Cía. Ltda. Es una empresa que busca liderar el mercado local en la venta, distribución y comercialización de lubricante, partes automotriz y prestación de servicio técnico, buscando permanentemente la satisfacción de nuestros clientes y la excelencia en lo que hacemos, a través de la capacitación constante de su talento humano, en el manejo de lubricantes, suministros y utilización tecnología de punta que permita el cuidado responsable del medio ambiente.

### **6.5.3 Valores corporativos.**

**Excelencia:** Nos caracterizamos por ser una empresa con una sed permanente en la búsqueda de la excelencia en productos y servicios como vendedor, distribuidor y comercializador y en el trato diario a cada uno de los miembros de la empresa.

**Laboriosidad:** Nos consideramos como una empresa con dedicación al trabajo con responsabilidad, seriedad y cumplimiento en la búsqueda de satisfacción de lo bien hecho.

**Iniciativa y Dinamismo:** Estamos dispuestos a cambiar y crecer con energía, rapidez y diligencia, teniendo en cuenta la posibilidad de asumir nuevos desafíos en inversiones futuras para trabajar y posicionamiento de la empresa en el sector que compite.

**Sencillez:** Practicada en la vida privada y laboral en cada uno de los propietario, empleados de la empresa y en las políticas internas como externa.

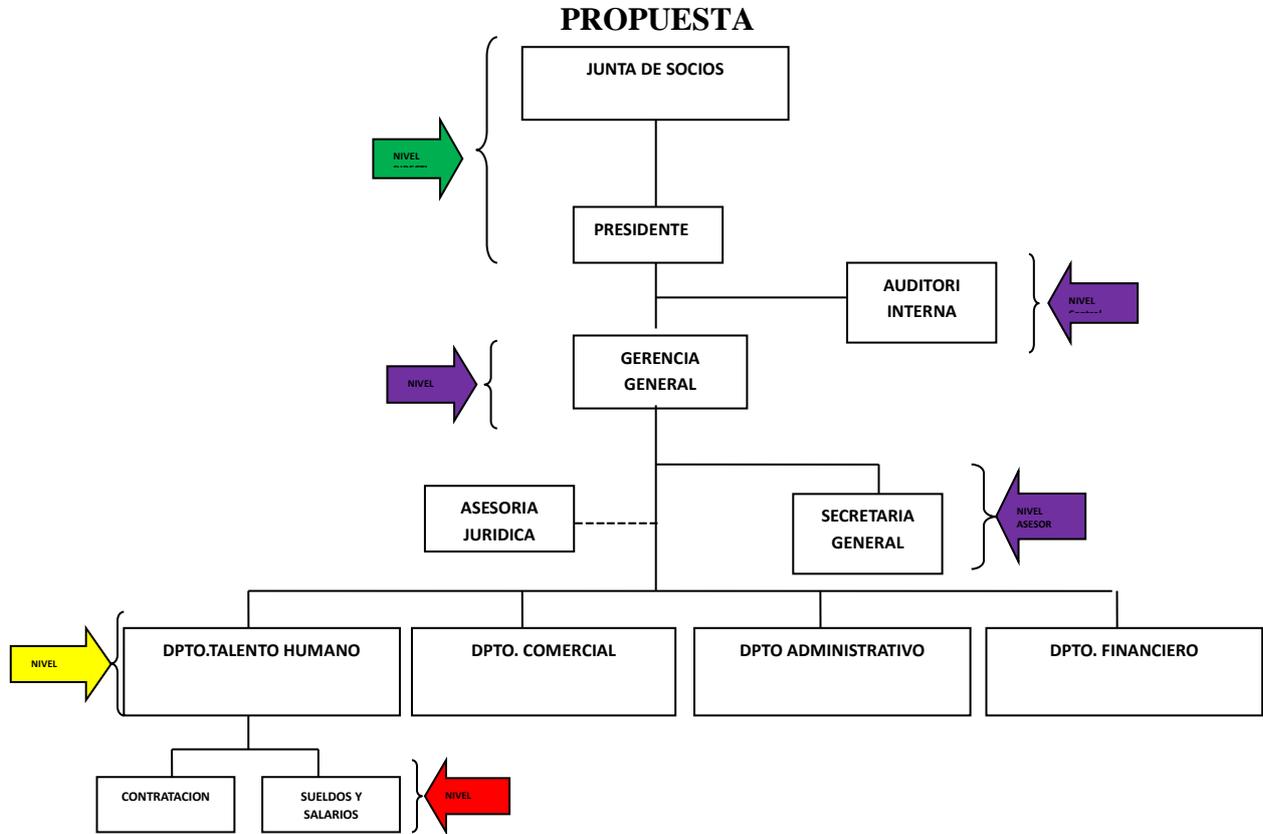
**Compromiso:** Para con el logro de los objetivos de la empresa, este se refleja en eficiencia y excelencia en el ejercicio de nuestra labor.

#### **6.5.4. La nueva estructura organizacional con sus diferentes niveles jerárquicos para la empresa Lomucia Cía. Ltda.**

La empresa estará constituida por los siguientes niveles administrativos:

- ❖ Nivel Directivo
- ❖ Nivel Ejecutivo
- ❖ Nivel de Control
- ❖ Nivel de Asesoría
- ❖ Nivel Administrativo
- ❖ Nivel Operativo.

**EMPRESA LOMUCIA CIA.LTDA.**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SUS DIFERENTES NIVELES**  
**JERARQUICOS ADMINISTRATIVOS.**



IDENTIFICACION	
SIMBOLOGIA	ELABORADO POR:
LINEA DE AUTORIDAD	NOMBRE: ING.COM. JULIO ABEL GARCES MOREIRA.
LINEA DE STAFF	FECHA:
AUXILIAR	
NIVEL OPERATIVO	

La nueva estructura organizacional con sus diversos niveles jerárquicos planteados para la Empresa Lomucia Cía. Ltda. lo integra el Nivel Directivo conformado con la Junta General de Socios, la Presidencia Ejecutiva, como instancias máximas de autoridad y gestión de la empresa.

El mantener la estructura no busca que las decisiones fundamentales y las responsabilidades más importantes se concentre en pocas funciones muy distantes de los niveles inferiores sino en aquellas que generen, apoyen, aprueben censuren las acciones necesarias para la optimización y maximización de las operaciones y resultados de la empresa; así como fortalezcan el control de sus recursos.

Se mantiene la ubicación de las funciones de este nivel por cuanto son las máximas instancias directivas y decisorias legales para el tipo de empresa.

A diferencia de la estructura vigente se implementa como asesoría a la Junta General de Socios y la presidencia el **Nivel de Control** integrado por una Auditoría Interna, que tendrá una función interna y permanente. **En el nivel Ejecutivo** tomando como referencia la estructura vigente se mantiene la Secretaria General y se implementa la **Asesoría Jurídica** que tendrá la función de asesoramiento y punto de apoyo en temas legales hacia la Gerencia General; este cambio proveerá mayor control y apoyo administrativo-financiero, jurídico en los niveles indicados.

**El Nivel Ejecutivo** está integrado por la Gerencia General, función considerada en la estructura vigente, integrada por la Presidencia Ejecutiva. Se pretende asignar un eslabón entre lo administrativos y operativos, así como crear mayor coordinación entre las funciones de la empresa.

**El Nivel de Asesoría** que solo la conformaba la Secretaría General como función interna permanente se incorporó la **Asesoría Jurídica** con funciones internas y externas así como el con funciones ocasionales.

En la estructura actual este nivel apoya a la Gerencia General como ejecutora de las decisiones superiores. La propuesta busca optimizar los recursos de la empresa y

proveer las herramientas, apoyo y consultas necesarias en el momento oportuno con la presencia, ubicación y distribución de las funciones descritas.

En la distribución propuesta de la nueva estructura organizacional por el Nivel Administrativo lo constituyen los Departamento de Talento Humano, Comercial, Administrativo, y Financiero. En cuanto a las funciones de cada departamento, la creación del **Dpto. Talento Humanó**; ya que en la estructura vigente no consta, pero que se hace necesarios su implementación ya que busca que se dé una atención total y responsable al recurso más valioso de la empresa (Capital Intangible), con el fin de lograr desarrollarles nuevas habilidades y competencias, y lograr mayor compromiso y sentido de pertenencia, para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

En la estructura vigente no cuenta con un **Dpto. Comercial** pero lo hemos implementado con funciones que estaban absorbidas por un Dpto. Operativo y Dpto. Administrativo, el nuevo Dpto. Comercial con algunas funciones operativas. **Dpto. Administrativo** en la estructura vigente tiene otras funciones, con la creación se propone reorientar las funciones y responsabilidades Sobre Sistemas informáticos, Guardianes, bodega, Conserjes, Choferes, Técnicos y vendedores; en busca de mejorar la gestión de servicios. Con el **Dpto. Financiero** lo que se procura mejorar el manejo de los procesos Contables, recaudación tesorería, crédito y cobranzas adquisición y compras.

El cambio sugerido procura que se dé la misma importancia, atención y responsabilidad a cada una de las funciones mencionadas, facilite y optimice la coordinación vertical y horizontal, y que se distribuya racionalmente el trabajo de acuerdo con cada área funcional requerida, así como exista una gestión eficiente de las operaciones en la empresa.

El Nivel Operativo está constituido por todos los elementos dependientes de las Dpto. de Talento Humano, Comercial, Administrativa y Financiero; a diferencia de la estructura vigente donde se considera únicamente como nivel operativo a todas las funciones que se desempeñaban como dpto. Operativo. En la propuesta se sugiere la creación de varias funciones operativas y la reestructuración de otras en cada Dpto. para

proveer la atención debida a cada actividad y requerimiento de operación de la empresa, Así:

En la propuesta para el **Nivel Operativo del Dpto. Talento Humano** se crea Relaciones Laborales para atender básicamente asuntos inherentes al trabajo diario, Contratación y Empleo para integrar personal, Sueldos y Salarios para llevar nóminas, Capacitación y Adiestramiento, Higiene y Seguridad para atender seguridad industrial, Servicio y Seguridad Social para coordinar prestaciones del IESS.

#### **El Nivel Operativo del Dpto. Comercial.**

Se implementa totalmente, áreas operativas; Atención a Clientes, Ventas, Distribución, e Inventario, todas orientadas a generación y prestación de un servicio eficiente.

#### **El Nivel Operativo del Dpto. Administrativo.**

Está conformada básicamente por funciones de servicios internos como Sistemas Informático, Guardianes, Bodega, Choferes, Técnico y Vendedores; no contemplados en la estructura vigente exceptuando Sistemas que pasa a asumir las funciones del Centro de Cómputo, contemplado en la estructura organizacional vigente como parte del Nivel Administrativo, así como la gestión de sistemas informáticos, hardware, software, comunicaciones por redes, seguridad informática, reparación y mantenimiento de equipos de computación.

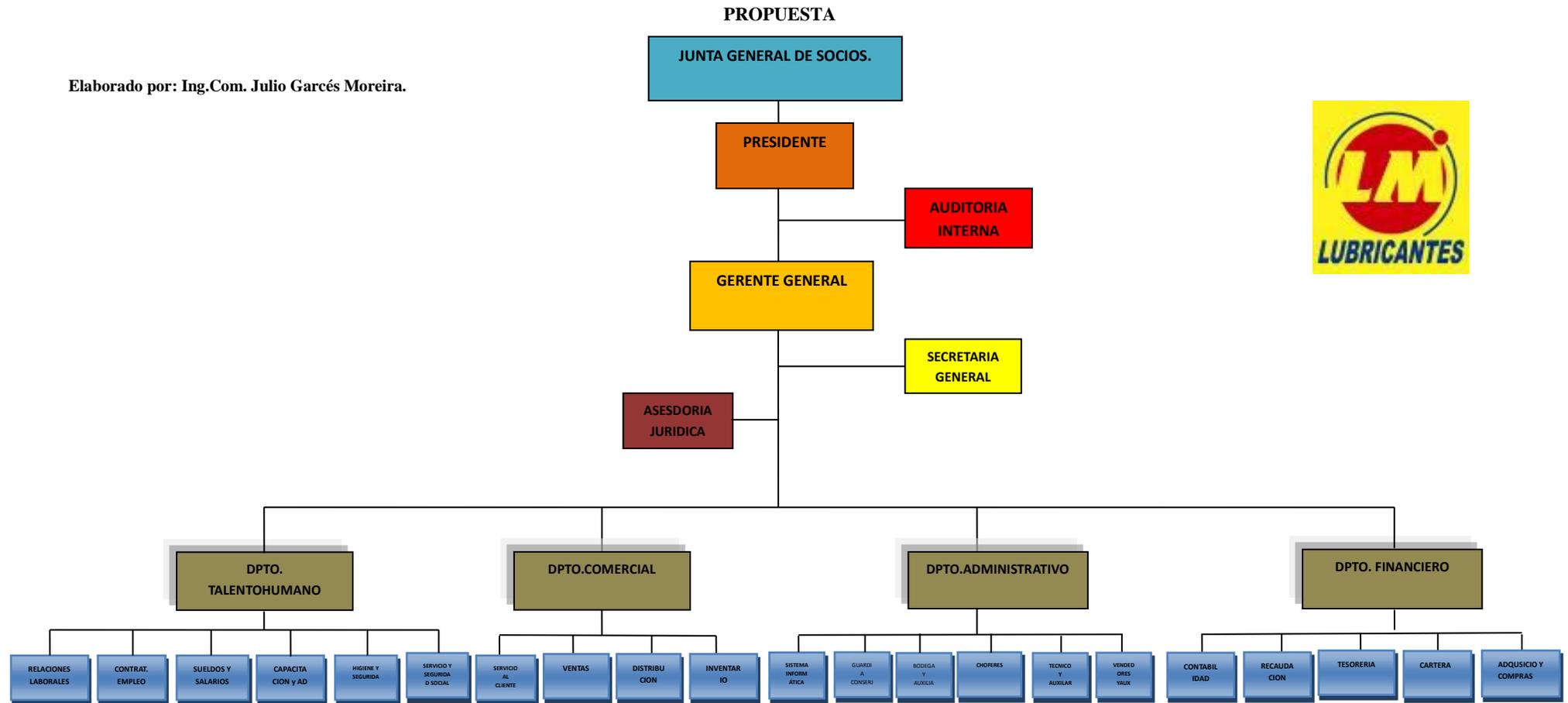
#### **El Nivel Operativo del Dpto. Financiero.**

Se crea las funciones operativas, a todas se les da el mismo nivel e importancia, Contabilidad, Recaudación y Tesorería Crédito y Cobranzas, Adquisiciones y Compras.

### **6.5.5 Propuesta del Organigrama Estructural General, Manuales Orgánicos funcional y Manuales de funciones y responsabilidades para la empresa Lomucia Cía. Ltda.**

NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LOMUCIA CIA.LTDA.

Elaborado por: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.



## **MANUALES ORGÁNICOS FUNCIONAL DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.**

### **Funciones y Responsabilidades.**

- Determinar las políticas de la empresa.
- Designar y remover a los Directores principales y sus correspondientes Suplentes.
- Designar y remover de entre los directores principales al Presidente del Directorio y al Presidente Ejecutivo y fijar su retribución.
- Designar y remover al Gerente General y fijar su retribución.
- Establecer planes a corto y largo plazo y ver si se cumplen o no.
- Fijar anualmente y en la primera sesión del año correspondiente el monto de las cuantías de capacidad de decisión del Directorio, del Presidente y Gerente General.
- Interpretar con fuerza obligatoria o reformar el Estatuto y resolver aumentos o disminución del capital social, de acuerdo con las disposiciones legales y estatutarias.
- Conocer y aprobar los informes, cuentas y balances que presente el Gerente General.
- Conocer el Informe del Auditor.
- Analizar las necesidades que tiene la empresa para poder dar solución.
- Coordinar con los accionistas de la empresa para un buen desempeño.
- Conocer y aprobar los planes, programas, presupuestos anuales, y sus reformas;
- Resolver acerca de la distribución de utilidades.
- Resolver acerca de la amortización de las acciones y de la emisión de obligaciones.  
Decidir sobre la transformación, disolución o rompimiento de la Compañía.
- Decidir acerca del aumento o disminución del capital social y de las reformas del estatuto.

## **MANUALES ORGANICOS FUNCIONAL**

### **PRESIDENTE EJECUTIVO**

#### **Funciones y Responsabilidades:**

- Convocar y Presidir las sesiones de la Junta General de Accionistas y del Directorio.
- Suscribir Conjuntamente con el Gerente General o Secretario, en su caso, las actas, acuerdos y resoluciones de la Junta General de Accionistas y del Directorio.
- Cumplir y Velar por el cumplimiento de las Disposiciones Legales; estatutarias y reglamentarias, así como de las resoluciones de la Junta General y del Directorio.
- Suscribir conjuntamente con el Gerente General los títulos y certificados de acciones.
- Realizar la planificación estratégica de la empresa.
- Las demás funciones que le determinen la Junta General de Accionistas, el Directorio.

## AUDITORIA INTERNA

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Ejecutar el control de la información que resulta de las actividades financieras, técnicas y administrativas de la Empresa, mediante exámenes especiales o auditorías operativas dispuestas por la Junta de Accionistas, Directores o Presidente Ejecutivo.
- Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar y Supervisar las actividades de la unidad a su cargo.
- Elaborar y presentar el plan anual de trabajo y una vez aprobado responder por el cumplimiento.
- Asesorar al Gerente y Directivos de la Empresa, respecto a la aplicación de las Leyes, Reglamentos, Normas y Disposiciones establecidas para el cumplimiento de actividades.
- Dirigir y realizar auditorías Administrativas y Financieras de manera periódica para que puedan emitir un dictamen claro y preciso con sus respectivas recomendaciones para mejorarlas.
- Informar Oportunamente a los niveles correspondientes de la Empresa, los resultados de los exámenes especiales realizados y, trimestralmente el cumplimiento de las resoluciones y recomendaciones aprobadas por los Organismos Superiores.
- Discutir con el personal responsable de las áreas examinadas, los borradores de los informes de las auditorias.
- Cumplir y cautelar por el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias, así como los planes, políticas, normas y procedimientos Establecidos.
- Evaluar que los recursos, humanos, materiales y financieros de la Empresa, sean utilizados de manera eficiente y económica
- Elaborar el plan de trabajo que incluye auditorias, exámenes especiales y o actividades y presentar al Directorio o Presidente Ejecutivo para su aprobación.
- Ejecutar las auditorias o exámenes especiales de acuerdo al plan y presentar al Directorio o Presidencia Ejecutiva los informes correspondientes en el campo Comercial, Administrativo y Financiero.

- Ejecutar Controles especiales no previstos, dispuestos por la Presidencia Ejecutiva o los organismos de control o por iniciativa en función del análisis de los planes de trabajo.
- Participar en procesos de entrega-recepción de valores; materiales, bienes, Repuestos, etc., de Recaudaciones, de Bodegueros o por motivos de renuncia de algún trabajador.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por los niveles superiores.

## **MANUALES ORGANICOS FUNCIONAL**

### **GERENCIA GENERAL**

#### **Funciones y Responsabilidades.**

- Representar judicial y extrajudicialmente a la Empresa.
- Convocar a las Sesiones de Junta General de Accionistas y de Directorio y actuar como Secretario de la misma.
- Formular planes y programas que debe cumplir la Empresa y someterlos a aprobación del Directorio.
- Presentar al Directorio para su aprobación, las reorganizaciones, creaciones o liquidaciones de las dependencias administrativas internas de la Empresa.
- Proponer al Directorio el nombramiento de los Asesores y Asistentes de Gerencia Directores de área, Secretario General, Contador General, Jefes de Departamentales, el Asesor Jurídico, Abogados y Tesorero.
- Seleccionar y contratar el resto del personal de la Empresa y removerlos de acuerdo con las necesidades.
- Proporcionar a los Auditores las informaciones que requieran y dar facilidad para el desempeño de las funciones de aquellos.
- Dirigir y Coordinar las actividades de la Empresa y velar por la correcta y eficiente marcha de la misma.
- Elaborar dentro del último trimestre de cada año y someter a consideración del Directorio y a resolución de la Junta General de Accionistas la proforma presupuestaria anual y el flujo de fondos para el próximo ejercicio económico.
- Designar de entre los Directores de área, al Gerente General Encargado, cuando su ausencia sea menor de quince días;
- Aprobar los procedimientos de trabajo requeridos para una eficiente gestión administrativa;
- Negociar las condiciones de compraventa de lubricantes, suministros, repuestos y demás someter a resolución de los Directivos de la Empresa según su cuantía.
- Proponer los pliegos tarifarios por los servicios ; aplicarlos una vez aprobados

- Aprobar las garantías que la empresa debe dar y recibir de terceras personas, dentro del límite de la cuantía de su competencia; determinará la naturaleza y monto de las garantías que deben rendir los empleados que manejen fondos o bienes de la Empresa.
- Realizar actos y contratos y autorizar egresos hasta el monto establecido por la Junta General de Accionistas, salvo a lo referente a las remuneraciones de personal y la ejecución de contratos debidamente autorizados por Junta General de Accionistas y del Directorio.
- No podrán fraccionar una operación para evadir la limitación aquí establecida ni efectuar egresos no contemplados en el presupuesto.
- Delegar sus atribuciones a los Directores departamentales dentro de la esfera de la competencia que a los mismos corresponde.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias y las resoluciones de la Junta General de Accionistas y del Directorio.
- Los demás funciones señalados por la Junta General de Accionistas.

## ASESOR JURIDICO

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Asesorar a los niveles Directivos, Ejecutivos y Administrativo de la Empresa en aspectos legales y jurídicos.
- Defender a la empresa en caso de demandas.
- Patrocinar a la Empresa en asuntos civiles, laborales, económicos y otros.
- Formular y/o revisar convenios, contratos, minutas e informar sobre sus incidencias.
- Examinar y dictaminar sobre el valor legal de las garantías y fianzas.
- Intervenir en los reclamos tributarios. Asesorar o participar en el estudio, análisis y negociación de los contratos laborales y pliegos de peticiones.
- Intervenir en las reformas los estatutos de la Empresa y gestionar su legalización.
- Mantener actualizadas todas las Leyes, Normas, Reglamentos y más disposiciones legales de interés para la Empresa.
- Ejecutar el examen y análisis de cada caso a fin de emitir un documento oficial y legal de acuerdo a las leyes, normas y reglamentos inherentes al manejo empresarial.
- Ley de Compañías, Leyes Laborales, Contratos laborales, a fin de sustentar todas las acciones pertinentes.
- Asesorar en el campo jurídico a través de la emisión de informes, contratos, convenios, reglamentos y otros instrumentos de carácter legal, así como defender el patrimonio de la Empresa en los juicios planteados por la Empresa o en contra de ella (como actor y demandado).
- Las demás funciones señalados por la Ley.

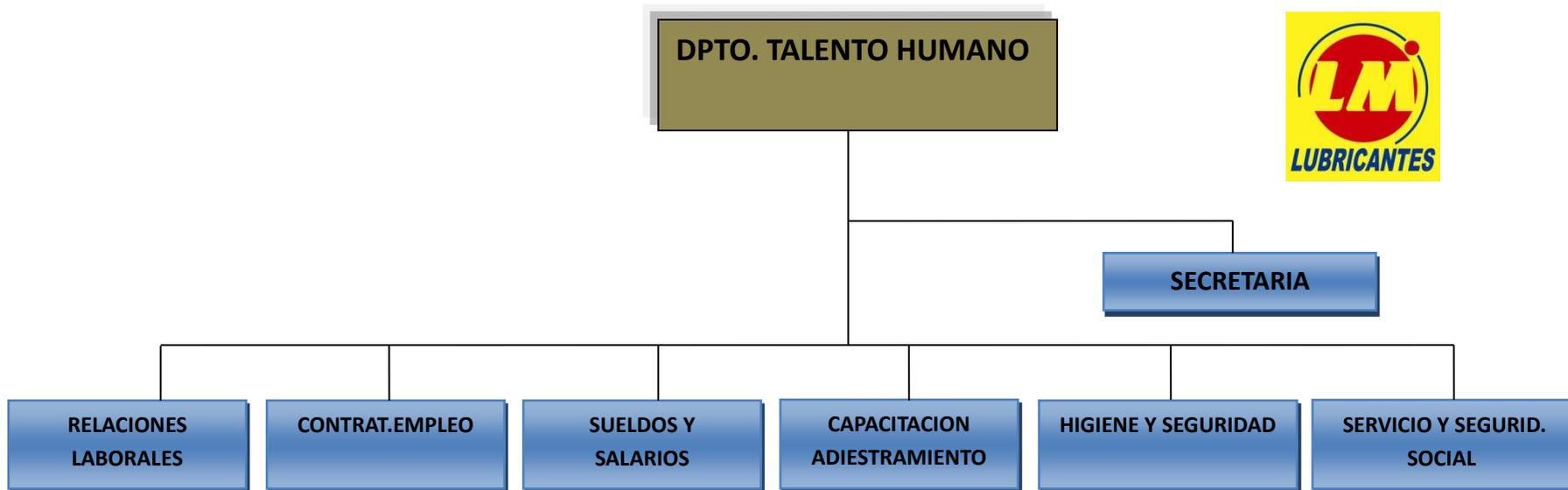
## SECRETARÍA GENERAL

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Receptar, elaborar y despachar la documentación técnica/administrativa interna y externa, así como mantener el archivo general, manejo del archivo del Directorio y Junta General a fin de ordenar la información y redactar documentos para la Gestión de la Gerencia General y demás órganos de Dirección.
- Atención telefónica permanente a fin de filtrar las comunicaciones para
- Presidencia Recepción, elaboración y envío de documentos internos y externos de acuerdo a la sumilla de presidencia a fin de organizar y tramitar la información de la Empresa.
- Realizar labores de secretaría en las sesiones de los niveles Superiores de la Empresa.
- Preparar los expedientes documentados relacionados con los puntos a tratarse en las sesiones de los Organismos Superiores de la Empresa.
- Tomar versiones taquigráficas, elaborar resúmenes de documentos y transcribirlos a medios digitales.
- Entregar la Bases para los concursos de ofertas, recibir y controlar las ofertas presentadas, de acuerdo a los procedimientos reglamentarios.
- Proporcionar, previa autorización, certificaciones sobre resoluciones de Junta General de Accionistas y Directorio.
- Redacción y mecanografiado de las actas, resolución del Directorio y conferir copias certificadas de las mismas.
- Redactar oficios, memorandos, actas, informes, convenios, contratos y otros documentos similares.
- Control del archivo general y del mismo, del Directorio y Juntas Generales a fin de mantener la información ordenada y organizada de acuerdo a necesidades de la Empresa.
- Coordinar la función de Secretaria con los diferentes departamentos de la Empresa a fin de administrar la documentación y archivo general.
- Manejar un fondo de caja chica a fin de atender gastos urgentes, reuniones, suministros, envío de encomiendas, refrigerios, copias y trámites legales.

- Asistir a la Gerencia General en las sesiones de Directorio y Junta General de Accionistas.
- Organizar la agenda de la Gerencia General a fin de optimizar el tiempo.
- Organizar y administrar el Archivo General de la Empresa.
- Manejar la información en un computador para el cumplimiento de sus funciones.
- Operar equipos de comunicación y reproducción de documentos.
- Colaborar en la coordinación de eventos sociales y culturales.
- Atender al público en forma personal o telefónicamente y concertar citas o entrevistas, llevando el registro correspondiente.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

**Estructura Organizacional  
Dpto. Talento Humano  
Propuesta**



Elaborado por: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

# MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

**Relación de dependencia:** Depende de la Gerencia General

**Coordina con:**

- Dirección Administrativa
- Dirección Comercial
- Dirección Financiera

**Organización Administrativa:** son los siguientes

1. Dirección de Talento Humano.
2. Secretaría.
3. Relaciones Laborales.
4. Contratación y Empleo.
5. Sueldos y Salarios.
6. Capacitación y Adiestramiento.
7. Higienes y Seguridad.
8. Servicio y Seguridad Social.

## **MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

### **DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO**

#### **Funciones y Responsabilidades**

- Formular los objetivos y las políticas de personal; sujetarlas a la discusión con los ejecutivos; obtener su aprobación de la Gerencia General y cuidar de que se implanten.
- Vigilar, con la ayuda de los jefes de línea, que las políticas y normas de la compañía, en materia de personal, se lleva a cabo.
- Interpretar las normas y políticas de personal; auxiliar a la Gerencia General, interpretando y explicando las actitudes y los puntos de vista del personal.
- Asesorar y auxiliar a todos los que dirigen el trabajo de otros, a ser mejores administradores de personal.
- Informarse, e informar a su vez adecuadamente a toda la línea, de todo lo que afecte a las relaciones entre el personal.
- Dirigir, coordinar y controlar la aplicación de los subsistemas de personal tales como evaluación de desempeño, selección, contratación, desarrollo personal, profesional, promoción, compensación, capacitación, medicina preventiva, seguridad industrial, y el sistema remuneración fin de mantener y desarrollar a los recursos humanos.
- Administrar el sistema de remuneraciones, de acuerdo a los manuales funciones y responsabilidades, contratos laborales y el Código del Trabajo.
- Supervisar las acciones de personal, vacaciones, horas extras, bonos, anticipos, liquidaciones de personal a fin de administrar los procesos de recursos humanos.
- Registrar, procesar y emitir roles de pago del personal de planta y contratados.
- Aprobar gastos con cargo al Fondo Rotativo y de Caja Chica a fin de atender adquisiciones, suministros, adecuaciones.
- Supervisar los contratos de pólizas de seguros para el personal y bienes de la Empresa.
- Administrar los sistemas de reclutamiento, selección, contratación, clasificación, valoración y jerarquización de puestos de personal.
- Dirigir la aplicación de los sistemas de inducción y evaluación del desempeño y remuneraciones.

- Dirigir, coordinar y supervisar la prestación de los servicios médicos, de bienestar y asistencia social.
- Coordinar la elaboración y aplicación de los programas de higiene y seguridad y salud ocupacional en el trabajo.
- Dirigir la elaboración del programa de capacitación, del calendario anual de vacaciones y supervisar su cumplimiento.
- Administrar y supervisar los contratos de seguros de vida del personal y de vehículos.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones, leyes laborales, contrato, reglamento interno y más normas y disposiciones establecida.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por la Gerencia General.

## SECRETARÍA

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Recepar, registrar, tramitar y controlar la correspondencia y organizar y administrar el archivo.
- Atender al público y personas relacionadas con su Departamento.
- Llevar la agenda en orden del director.
- Digitar oficios, memorandos, actas, cuadros comparativos, contratos, convenios, comisiones de servicio, cuadros estadísticos, formularios, informes y otros documentos similares.
- Tomar dictados, elaborar resúmenes y transcribirlos a computadora
- Redactar la correspondencia y hacer el seguimiento de la misma.
- Atender y efectuar llamadas telefónicas.
- Operar un microcomputador o para el cumplimiento de sus funciones.
- Operar equipos de comunicación y reproducción de documentos.
- Puede corresponderle, administrar fondos de caja chica.
- Las mismas que se piden para las demás Departamentos de acuerdo a cada unidad administrativas.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por el jefe inmediato.

## RELACIONES LABORALES

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Participación en la contratación colectiva.
- Interpretación de políticas
- Resolución de conflictos; participación en su resolución, comprobar en todos los casos que se tomen todas las medidas necesarias.
- Facilitar las relaciones laborales, individuales y colectivas.
- Registros y estadísticas.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

## CONTRATACIÓN Y EMPLEO

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Nuevo ingreso: buscar las fuentes de abastecimiento apropiadas y mantener contacto con ellas. Hacer el reclutamiento, las entrevistas, investigación de referencias y exámenes médicos.
- Pruebas de intereses, aptitudes, etc.
- Programas de introducción al trabajo. Pruebas prácticas
- Cambios de status: transferencias, promociones, despidos.
- Control de ausencias, retardos, etc., políticas al respecto
- Ajustes de sueldos
- Calificación de méritos.
- Entrevistas de salida
- Orientación vocacional de los empleados
- Registros y estadísticas del personal.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

## **SUELDOS Y SALARIOS**

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.
- Realizar las actividades necesarias para el pago puntual de los sueldos, honorarios y otras remuneraciones al personal, y hacer las retenciones y descuentos que procedan.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

## **CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Capacitación al personal, instrucciones sobre el puesto.
- Aprendizaje sobre lo que va a realizar al puesto que va a desempeñar
- Capacitación: de instructores, supervisores, técnicos y ejecutivos
- Preparación de material de adiestramiento y capacitación.
- Educación en general: programas de cursos de capacitación, desarrollo personal, profesional, otros.
- Relaciones y cooperación con agencias e instituciones educativas o de adiestramiento y capacitación.
- Registros y estadísticas.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

## **HIGIENE Y SEGURIDAD**

### **Funciones y Responsabilidades:**

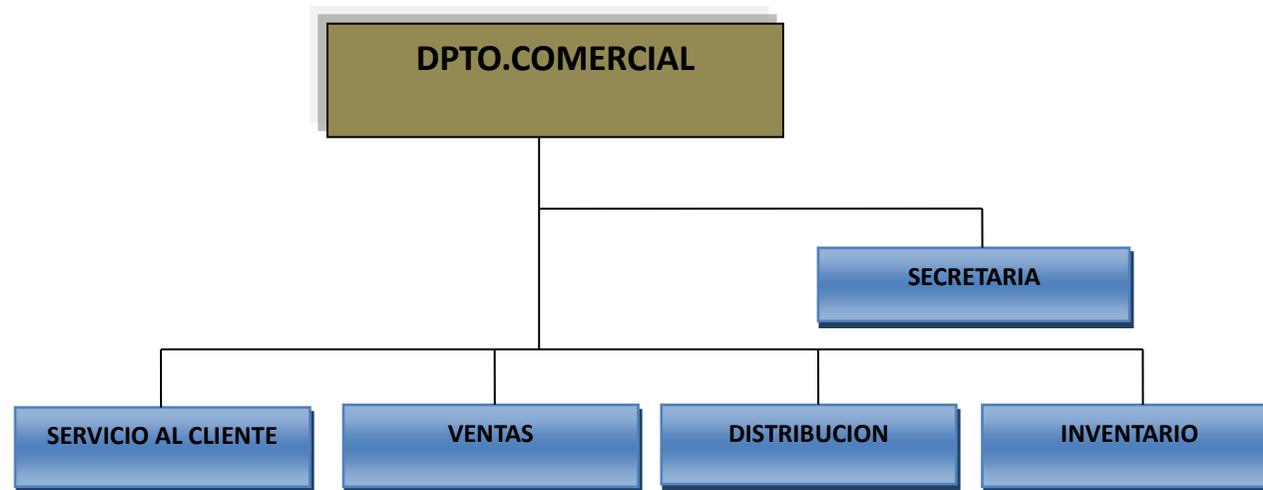
- Normas de Higiene y Seguridad y salud ocupacional.
- Inspección de diseño, calidad, etc., del equipo y materiales en relación a estas normas.
- Revisiones periódicas de las condiciones higiénicas de la empresa
- Inspecciones de las condiciones y normas de seguridad
- Investigación e informes sobre accidentes de trabajo
- Educación sobre higiene y seguridad: manuales, conferencias y resoluciones de consultas; otros.
- Registros y estadísticas.
- Justificar y solicitar implementos y equipos de protección.
- Efectuar el seguimiento y evaluación de las medidas de seguridad y riesgos laboral.
- Participar en cursos o seminarios relacionados con su actividad.
- Llevar el registro y control de las actividades de seguridad y riesgo laboral.
- Colaborar en los trámites relacionados con los seguros de vida del personal.
- Efectuar inspecciones técnicas de seguridad y accidentes de trabajo y llevar las estadísticas correspondientes.
- Reportar novedades y realizar informes de su gestión.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato

## **SERVICIO Y SEGURIDAD SOCIAL**

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Planificar y desarrollar programas de servicio y bienestar social.
- Promover el mejoramiento de las relaciones obreros-empresariales.
- Realizar investigaciones socio - económicas de los trabajadores.
- Organizar servicios técnico - asistenciales.
- Coordinar la realización de todo tipo de eventos de la Empresa.
- Gestionar prestaciones médicas y sociales con el EESS y otras instituciones.
- Orientar la solución de los problemas personales y familiares del trabajador.
- Realizar investigaciones pre - ocupacionales.
- Elaborar y actualizar fichas, registros, historiales, estadísticas y otras similares.
- Informar y orientar a los trabajadores acerca de los reglamentos, normas y demás disposiciones de orden social.
- Colaborar en la elaboración y ejecución de programas de capacitación, higiene y seguridad y riesgo laboral.
- Colaborar en los trámites relacionados con los seguros de vida del personal.
- Operar un microcomputador para el cumplimiento de sus funciones.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

**Estructura Organizacional  
Dpto. Comercial  
Propuesta**



Elaborado por: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## **MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL**

**Relación de dependencia:** Depende de la Gerencia General

**Coordina con:**

- Departamento del Talento Humano
- Departamento Administrativo
- Departamento Financiero

**Organización Administrativa:** son los siguientes.

1. Dirección Comercial.
2. Secretaría.
3. Servicio a Clientes.
4. Ventas.
5. Distribución.
6. Inventario.

## **MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEPARTAMENTO COMERCIAL**

### **Funciones y Responsabilidades.**

- Programar, coordinar, ejecutar y evaluar la comercialización de todos los productos, servicios, atención a clientes, que presta la empresa.
- Facturación y Recaudación a fin de obtener Recursos Económicos y mantener un registro de las ventas y usuarios del sector.
- Elaborar el plan de ventas y comercialización a fin de ser aprobada y ejecutada.
- Ampliar el mercado de lubricantes, repuestos y servicio técnico, a través de nuevos clientes, buenas relaciones y manteniendo campañas del servicio de calidad y confiabilidad.
- Supervisar los presupuestos y características técnicas para las nuevas instalación para la prestación y generación de nuevos servicios.
- Participar en la negociación de la compra - venta de lubricantes, repuestos, suministros automotriz.
- Dirigir la elaboración de programas de reducción de pérdidas y una vez aprobados, controlar su cumplimiento.
- Promover la venta de lubricantes, repuestos, suministros y servicio técnicos automotriz.
- Dirigir la elaboración de estudios para la fijación de valores por servicios y tramitar su autorización.
- Fomentar y mantener las buenas relaciones de la Empresa con los clientes y público en general.
- Dirigir la elaboración del presupuesto de ingresos, gastos e inversiones relacionadas con la comercialización lubricantes, repuestos, suministros y servicio técnicos automotriz.
- Implementar sistemas para optimizar la prestación del servicio, así como de los recursos humanos y materiales del departamento.
- Cumplir y hacer cumplir las Políticas, Leyes, Reglamentos, normas, disposiciones y procedimientos establecidos.

- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

## **SERVICIO Y ATENCION A CLIENTES**

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Programar, organizar, coordinar y ejecutar las actividades relacionadas con la venta lubricantes, repuestos, suministros y servicio técnicos automotriz.
- Controlar labores de atención a clientes, despacho, codificación, facturación, re facturación, devoluciones y cambios.
- Supervisar el óptimo y eficiente servicio mantenimiento automotriz.
- Mantener estadísticas de facturación.
- Solucionar reclamos de facturación, despacho y devoluciones.
- Organizar y Coordinar las labores de servicio de mantenimiento y tecni Centro.
- Controlar labores de atención a clientes especiales, toma y despacho de pedidos, asesoría en manejo de aceite y lubricantes, repuesto.
- Programar y realizar la revisión periódica de acometidas y equipos de medición en clientes especiales.
- Facturar a los grandes compradores que se encuentran dentro del Mercado geográfico.
- Operar un microcomputador para el cumplimiento de sus funciones.
- Verificar stock de suministro, lubricantes y demás insumos para la oportuna y eficiente atención de los clientes.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

## VENTAS

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Asesorar a clientes sobre la cartera de productos disponibles.
- Mantener relaciones comerciales a corto, mediano y largo plazo con los clientes.
- Cumplir con las metas de ventas asignadas por la dirección comercial
- Realizar informes semanales sobre gestión de ventas.
- Responsable de la venta , despacho de Repuestos, lubricantes y demás productos
- Atender solicitudes o requerimientos de cotización de repuestos y órdenes de compra.
- Proporcionar precios, disponibilidad y alternativas de los repuestos solicitados por los clientes.
- Proporcionar soporte técnico de repuestos a los clientes en el establecimiento.
- Proporcionar información sobre promociones de repuestos y nuevos servicios que la empresa implemente para todos nuestros usuarios
- registro e Incorporación de nuevos clientes en los sistemas de la compañía
- Realizar todo el proceso de venta de Repuestos, desde la generación del pedido hasta la facturación.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Atender y dar solución a devolución de repuestos.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

## **DISTRIBUCIÓN**

### **Funciones y Responsabilidades:**

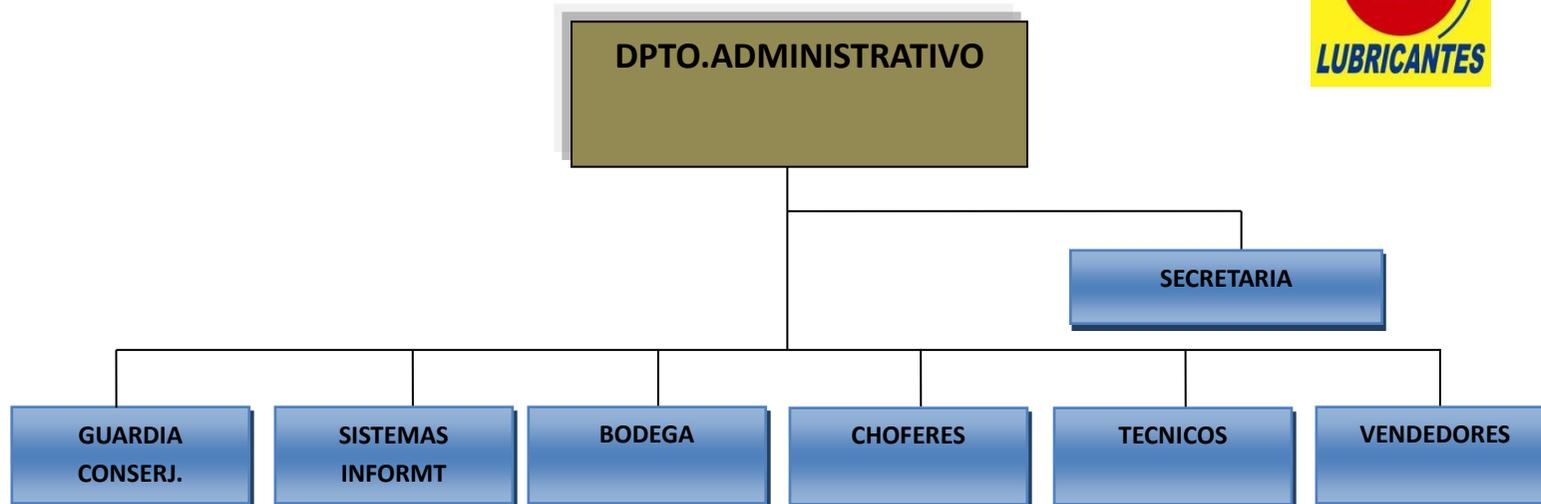
- Planear y programar las rutas de distribución y entrega de los suministros automotrices, lubricantes a clientes mayoristas.
- Organizar, controlar todas las actividades de distribución de los suministros automotrices, lubricantes desde almacén matriz a y los demás puntos de venta propios y clientes mayoristas.
- Formular propuesta de gasto anual por concepto de mensajería, paquetería y carga especial, así como de aquellos gastos inherentes a la distribución.
- Realizar e informar sobre la necesidad de la contratación del servicio de transporte externo que permitan facilitar la distribución eficiente, siempre a si se lo requiera.
- Controlar los gastos de operación relacionados con la distribución de los suministros automotrices, lubricantes a clientes mayoristas.
- Supervisar y evaluar las actividades del personal asignado al departamento.
- Llevar un estricto control de patio respecto al ágil y oportuno despacho de los transportes hacia a los destinos puntos de distribución.
- Informar a las áreas involucradas los probables tiempos de entrega de los suministros automotrices, lubricantes.
- Coordinar el registro, recolección y entregar al Almacén matriz, los suministros automotrices, lubricantes; por conceptos de devoluciones
- Coordinar con el Departamento comercial el programa de mantenimiento preventivo de las unidades de transporte propios de la compañía.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

## INVENTARIO

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Coordinar con la bodega y los diferentes departamentos de la Empresa para el registro y actualización de activos a fin de unificar los bienes que posee la Empresa.
- Controlar la actualización permanente de los registros individualizados de los activos fijos a fin de informar la existencia de los bienes y llevarlos organizadamente en el registro y control.
- Inspeccionar los bienes, equipos e instalaciones a fin de ejecutar acciones de baja, remates, donaciones, venta directa, saneamiento de materiales a fin de cumplir con las reglamentaciones internas.
- Valorar los bienes y activos que posee la Empresa, determinar su depreciación a fin de mantener un valor estimado de los mismos de acuerdo a valores de mercado.
- Programar la realización de los inventarios y avalúos.
- Determinar e implementar las normas, procedimientos y formatos para mantener actualizado el manual respectivo.
- Supervisar que el registro del valor de los activos fijos se mantenga actualizado a costos de reposición.
- Planificar, dirigir y coordinar las verificaciones físicas de los bienes e instalaciones en servicio, de los inventarios de bodega y de los bienes.
- Operar un microcomputador para el cumplimiento de sus funciones.
- Manejar el sistema de Lomucia Cía. Ltda. , y programas básicos de computación
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

**Estructura Organizacional  
Dpto. Administrativo  
Propuesta**



Elaborado por: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## **MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**Relación de dependencia:** Depende de la Gerencia General

**Coordina con:**

- Dirección de Talento Humano
- Dirección Comercial
- Dirección Financiera

**Organización Administrativa:** son los siguientes.

1. Dirección Administrativa
2. Secretaría.
3. Sistema informático
4. Guardianes y Conserje.
- 5.-Bodega.
6. Chofer.
7. Técnicos.
8. Vendedores.

## **MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Guiar y controlar al personal que está a su cargo dentro dpto. administrativo
- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus Jefes , directores departamentales y empleados
- Brindar ayuda a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

## **SISTEMA INFORMÁTICA**

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de su unidad.
- Realizar estudios para la mecanización de los sistemas de información de la Empresa.
- Elaborar y coordinar la ejecución del Plan Informático de la Empresa.
- Dirigir y evaluar la operación de los programas y equipos de computación.
- Realizar el diseño, desarrollo y mantenimiento de los sistemas informáticos.
- Mantener actualizados los sistemas y programas computacionales.
- Asesorar y proporcionar a las unidades administrativas de la Empresa el soporte informático necesario.
- Dirigir la capacitación y entrenamiento a los usuarios en el manejo de sistemas, subsistemas o programas instalados.
- Programar el mantenimiento periódico y supervisar su ejecución, así como la reparación de los equipos informáticos de la Empresa.
- Programar y ejecutar el procesamiento de datos a fin de mantener el buen funcionamiento el Sistema Informático y la Red, así como, mantener informacional día y segura de la Contabilidad, Roles de Pago, Planillas de consumo y recaudación.
- Preparar y/o supervisar la elaboración de los manuales y demás documentos técnicos necesarios para describir, operar y controlar los recursos informáticos.
- Determinar los requerimientos de equipos, software, materiales y suministros de computación.
- Definir, implementar y evaluar las normas de control interno para precautelar los equipos, archivos, programas y sistemas.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Administrar la base de datos.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

## **GUARDIANES**

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Vigilar y custodiar edificios, instalaciones, terrenos, equipos, materiales y demás bienes de la Empresa.
- Realizar labores de limpieza de las instalaciones y edificaciones.
- Vigilar y registrar la entrada y salida de los vehículos de la empresa
- Recibir y entregar bienes de la empresa, en horas no laborables, previa autorización.
- Mantiene permanente informado a su jefe sobre anomalías presentadas antes, durante y después de su jornada de labores.
- Controlar la entrada y salida de personas a las instalaciones de la empresa.
- Recibir y transmitir mensajes con relación a su cargo.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

## **CONSERJES**

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Mantener limpia la empresa precautelando la imagen de la empresa
- Limpiar los servicios higiénicos
- Cuidar las plantas de la empresa
- Cuidar los útiles de aseo y llevar un control mensual de todos los materiales que utiliza en la empresa
- Realizar labores de vigilancia
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

## **BODEGA**

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Evaluar los procedimientos aplicados y emitir recomendaciones para mejorarlos.
- Recibir y entregar los lubricantes, repuestos, suministros etc., de almacén.
- Identificar, y codificar, clasificar y custodiar los materiales ingresados o reingresados al almacén.
- Tramitar solicitudes de compra.
- Entregar a contabilidad los comprobantes justificativos de los ingresos, egresos, reingresos y mensualmente el informe del movimiento al almacén.
- Participar en la determinación de niveles máximos, mínimos para el stock
- Colaborar en la elaboración del plan mensual, trimestral, semestral y anual de adquisiciones
- Velar por la buena conservación física de los materiales
- Controlar que los registros de los bienes de inventario y control se mantengan actualizados
- Organizar y supervisar el trabajo del personal subalterno
- Realizar periódicamente inventarios físicos
- Participar en la toma física de inventarios anuales
- Operar en un computador para el cumplimiento de sus funciones
- Organizar, coordinar y supervisar las actividades de la unidad.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato

## **CHOFERES**

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Conducir vehículos livianos y pesados.
- Realizar traslado de lubricantes, repuestos, suministros automotriz.
- Mantener el vehículo en buenas condiciones de funcionamiento.
- Custodiar las herramientas y accesorios del vehículo a su cargo.
- Notificar las novedades ocurridas en el vehículo.
- Realizar la limpieza y chequeo diario de aceite, agua, frenos, neumáticos y otros.
- Cambiar llantas y colaborar en el mantenimiento y reparación menor del vehículo a su cargo.
- Reportar diariamente de sus actividades, notificando novedades de trabajo y funcionamiento del vehículo.
- Revisar y comprobar las condiciones mecánicas del vehículo cuando se haya realizado alguna reparación o mantenimiento del mismo.
- Operar el equipo de radio del vehículo a su cargo
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato.

## TÉCNICOS

### **Funciones y Responsabilidades:**

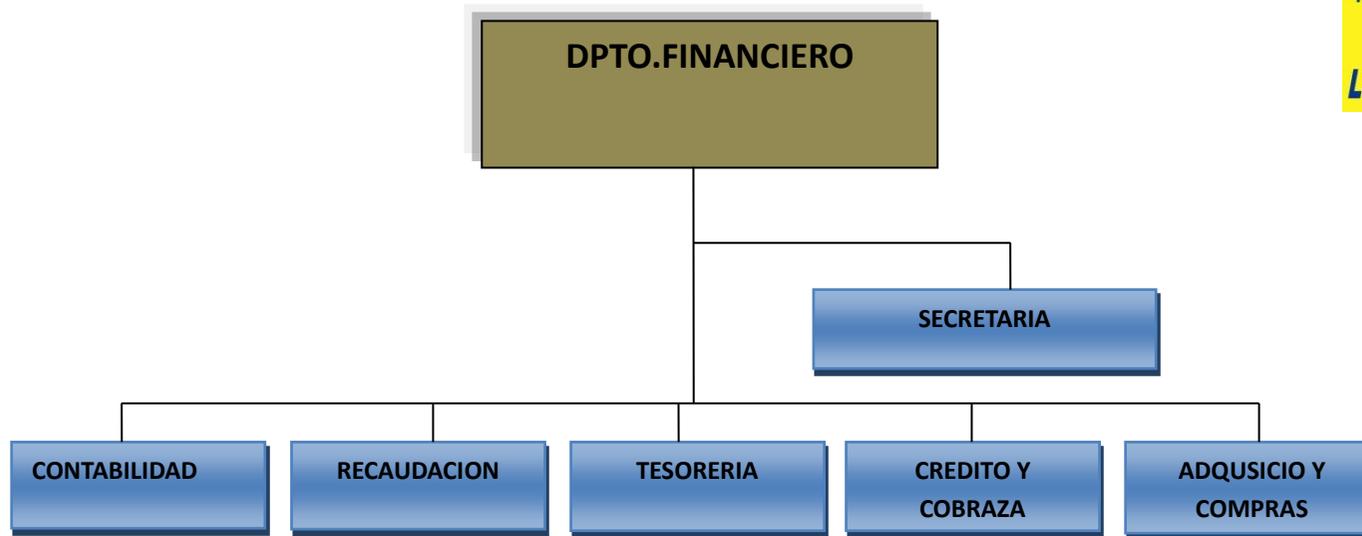
- Revisión y evaluación del estado del motor.
- Balancear, alinear vehículos.
- Chequear frenos, luces.
- Brinda asesoramiento sobre uso y manejo tipos de aceites para diferentes marcas de vehículos.
- Realizar cambios de: aceite, filtros de todo tipo, bandas, mordazas, guijas, faros etc.
- Operar todas y cada una de las maquinarias para el enllantaje y balanceo, y alineación de vehículos.
- Realizar evaluaciones sobre el estado de baterías, bovinas, bujías, llantas.
- Manejar escáner para evaluación de daño a vehículos.
- Ejecutar proceso de limpieza de inyectores.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

## VENEDORES

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Despacho de productos facturados y cancelados por lo clientes.
- Ejecuta proceso de facturación de compras de productos por los clientes.
- Ejecuta descuentos autorizados sobre los productos.
- Realizar cotizaciones de productos, solicitada por los clientes.
- Brindar información sobre productos, descuentos, promociones,
- Brinda asesoramiento sobre uso y manejo tipos de aceites y demás productos para diferentes marcas de vehículos.
- Asesorar a clientes en la compra de productos según sus requerimientos.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

**Estructura Organizacional  
Dpto. Financiero  
Propuesta**



Elaborado por: Ing.Com. Julio Garcés Moreira.

## MANUAL ORGANICO FUNCIONAL DEPARTAMENTO DIRECCIÓN FINANCIERA

**Relación de dependencia:** Depende de la Gerencia General

**Coordina con:**

- Dirección de Talento Humano
- Dirección Administrativa
- Dirección Comercial

**Organización Administrativa:** son los siguientes.

1. Dirección Financiera
2. Secretaría.
3. Contabilidad.
4. Recaudación.
5. Tesorería.
6. Crédito y Cobranza.
7. Adquisiciones y Compras.

## **MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEPARTAMENTO FINANCIERO**

### **Funciones y responsabilidades:**

- Coordinar con todas las áreas de la Empresa sus requerimientos a fin de preparar la proforma presupuestaria anual, su reforma, ejecución, liquidación y evaluación.
- Dirigir la elaboración de los programas de trabajo de las áreas administrativas de la Dirección, coordinar y supervisar su ejecución.
- Velar por la correcta utilización de los recursos financieros y materiales de la Empresa.
- Supervisar a inicios de cada mes el flujo de caja estimado con prioridades de mayor a menor urgencia según el monto y elaborar el flujo de caja liquidado del mes anterior.
- Controlar facturas y autorizaciones de pago que llegan de todas las áreas para su contabilización.
- Elaborar, aplicar y actualizar reglamentos, instructivos, normas y procedimientos de trabajo.
- Supervisar la Contabilidad previa clasificación de las partidas según el Sistema de Cuentas.
- Supervisar y aprobar las ordenes de pagos emitidos en Tesorería con sus respectivos comprobantes de soporte y retención del SRI.
- Elaborar las notas de los Estados Financieros previo a su aprobación por el Directorio y Junta de Accionistas.
- Supervisar los balances financieros mensuales y anuales
- Cumplir y hacer cumplir las recomendaciones de Auditoría Interna, Auditoría Externa, Contraloría General del Estado.
- Supervisar los registros y existencias de bodega.
- Mantener los inventarios y avalúo de los bienes y equipos de la Empresa.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por el jefe inmediato.

## CONTABILIDAD

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Mantener actualizada la contabilidad de conformidad con el sistema Uniforme de Cuentas, políticas, normas técnicas de contabilidad y principios de general aceptación.
- Legalizar y revisar los balances de Comprobación mensual y los Estados Financieros de la Empresa.
- Revisar la Legalidad, veracidad, propiedad, y conformidad de la documentación de soporte.
- Revisar y aprobar la codificación y aplicación contable de los asientos de Diarios, Órdenes de Pago, y documentación de soporte.
- Intervenir en la toma física de inventarios y arqueos.
- Coordinar la organización, custodia y mantenimiento actualizado del archivo de la documentación sustitutoria de los registros contables.
- Presentar informes de las actividades realizadas.
- Análisis de las diferentes cuentas conjuntamente con el personal de colaboradores.
- Elaboración y presentación de informes para entes superiores internos y externos.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

## RECAUDACIÓN

### Funciones y Responsabilidades:

- Ingresar datos de las facturaciones en línea de las cajas de cobro diariamente.
- Recaudar los valores por pagos en ventanillas de manera global
- Ingreso de datos de facturación de los clientes
- Cobrar los valores por venta de lubricantes, repuestos, suministros y servicios técnicos automotriz y otros conceptos
- Elaborar el informe diario de recaudación, para llevar un control de los valores recaudados y determinar saldos pendientes o por recaudar.
- Gestionar en los bancos se permita realizar depósitos a los clientes para evitar demoras y molestias.
- Depositar diariamente los valores recaudados
- Participar en los arqueos de caja e inventarios físicos
- Elaborar convenios con los clientes para dar facilidad a las cancelaciones de pagos.
- Mantener en custodia las facturas por venta letras de lubricantes, r puestos, suministros automotrices y otros documentos.
- Operar en un microcomputador para el cumplimiento de sus funciones
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

## TESORERÍA

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Organizar, coordinar, supervisar y controlar las actividades de la unidad a su cargo.
- Preparar información de recaudaciones por venta a fin de establecer el flujo de fondos y partes diarios de disponibilidades.
- Informar diariamente a Contabilidad los Ingresos y Egresos ejecutados para su contabilización.
- Ayudar a contabilidad a organizar las planillas de recaudación de todos los cajeros y bancos
- Controlar el correcto y oportuno ingreso de los recursos financieros
- Organizar, coordinar, supervisar y controlar las actividades de la unidad
- Administrar las cuentas corrientes
- Revisar la legalidad, veracidad de la documentación de soporte de las órdenes de pago.
- Efectuar los pagos autorizados por la empresa y realizar las retenciones legales correspondientes.
- Mantener en custodia, pólizas y papeles fiduciarios e informar oportunamente sobre el vencimiento de los mismos.
- Mantener actualizada la información sobre bancos.
- Controlar la liquidación del impuesto a la renta del personal de la empresa, retenciones a la fuente
- Remitir a contabilidad la documentación de soporte referente a los ingresos y pagos realizados y notas de débito y crédito
- Mantener el archivo y control de la documentación de los pagos de contratos suscritos por la empresa
- Elaborar informes
- Pago de cheques.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

## **CREDITO Y COBRANZAS.**

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Organizar, coordinar y controlar las actividades de recaudación y administración de las Agencias y contratos de servicios con terceros.
- Realizar la gestión de cobro de las facturas de ventas y más conceptos establecidos por la Empresa.
- Gestionar la recuperación de la cartera vencida y liquidaciones de las cuentas incobrables.
- Solucionar los problemas de trabajo en las Agencias.
- Gestionar la entrega de planillas de: lubricantes, herramientas y suministros requeridos por las Agencias.
- Disponer los cortes de créditos por falta de pago e infracciones crediticias.
- Elaborar informes de novedades y de gestión de las Agencias.
- Operar un microcomputador para el cumplimiento de sus funciones
- Manejo de los programas de la LOMUCIA CIA.LTDA y los programas básicos.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

## ADQUISICIONES Y COMPRAS

### **Funciones y Responsabilidades:**

- Organizar, dirigir, coordinar y supervisar las labores de adquisiciones.
- Analizar las necesidades de adquisiciones solicitadas por distintas áreas a fin de elaborar el programa estimado de compras y su presupuesto.
- Coordinar información con Almacén a fin de verificar existencias y satisfacer los requerimientos.
- Solicitar, analizar y tabular las cotizaciones de proveedores previamente calificadas y mantener un registro actualizado.
- Ejecutar las adquisiciones aprobadas a fin de emitir órdenes de compra previa entrega-recepción en bodega cumpliendo los requisitos.
- Solicitar a la Dirección de Finanzas, a través de la Gerencia, el pago de las facturas respectivas de acuerdo al cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en las adquisiciones.
- Elaborar y tramitar las órdenes de compra aprobadas.
- Efectuar las adquisiciones aprobadas.
- Participar en los comités de Concursos de Precios.
- Intervenir en la liquidación de contratos
- Efectuar el control de las renovaciones de garantías.
- Elaborar el Plan Anual de Adquisiciones, controlar su cumplimiento y reportar novedades.
- Mantener actualizado el Registro de Proveedores
- Elaborar informes periódicos de la gestión de la unidad
- Operar un computador para el cumplimiento de sus funciones.
- Mantener discrecionalidad de los asuntos internos de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe inmediato.

## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES

- ✓ La Visión, Misión y Valores Corporativos se debe **REORIENTAR** por el crecimiento y nuevos retos de ampliación de los servicios e infraestructura; sucursales en otros cantones
- ✓ Socialización y Difusión de la Visión, Misión, y Valores corporativos.
- ✓ La empresa Lomucia cuenta con una estructura organizacional horizontal pocos niveles jerárquicos, con tramos de control amplio, por lo que la comunicación con los niveles superiores se facilitan.
- ✓ Empresa “Lomucia. Cía. Ltda. Solo cuenta con 2 Departamentos Administrativo y Operativo, los cuales son **INSUFICIENTE** por el crecimiento que tiene la empresa.
- ✓ La actual estructura organizacional actual de la empresa “Lomucia. Cía. Ltda.”, no es **SUFICIENTE** para un correcto direccionamiento estratégico.
- ✓ El cambio de tipo de estructura organizacional permitirá una mejor dirección estratégica de la empresa Lomucia Cía. Ltda. , del cantón Portoviejo.
- ✓ No cuenta con manuales orgánico funcional de descripción de cargos funciones y responsabilidades adecuado para sus distintos niveles.
- ✓ Inadecuada sistema de segregación de funciones.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Elaboración de la nueva Visión, Misión y Valores Corporativos.
- ✓ Socialización y Difusión de la Visión, Misión, y Valores corporativos.
- ✓ Implementación de un nuevo tipo de estructura organizacional de tipo vertical por departamentalización donde el tramo de control sea más reducido para la solución rápida y eficaz de los problemas, evitando conflictos de autoridad para hacer un posible un proceso de decisión más ordenado.
- ✓ Elaboración de un manual Orgánico Funcional de descripción de cargos funciones y responsabilidades nivel directivo, ejecutivo y administrativo.
- ✓ Elaboración manual de funciones y responsabilidades al nivel operativo.
- ✓ Una adecuada segregación de función.

## BIBLIOGRAFIA

1. **ALVAREZ. Richard.** “Estructura Organizacional”. Edit. Luz. Quito. Ecuador. 2011
2. **ANDRADE William.** (2007). **Marketing: Concept y Strategies.** Colombia. Bogotá. McGraw Hill. 9<sup>na</sup> edición.
3. **ARMSTRONG. Philip.** (2006). La administración empresarial y la economía global. Buenos Aires. Argentina. Edit. Luz.
4. **Barbara Ettorre.** Simplicity CUTS a New Pattern 1998.
5. **BAZANTEZ. Juan.** (2008). Productividad y empleo”. Lima. Perú. Edit. Limeño
6. **BUCHANAN. Roberto.** (2008). Administración de las empresas”. Bogotá. Colombia.
7. **CHARLES W.L.HILL.** (2009). Administración Estratégica. México. Editorial S.A.DE CV. Octava edición.
8. **Chiavenato Idalberto.** (1988).Administración de Recurso Humanos. México. McGraw-Hill.
9. **Chiavenato, Idalberto .** (2005) Gestión del Talento Humano. México. McGraw-Hill.
10. **DA COSTA Joao.** (2008)**Diccionario de Mercadeo y Publicidad.** Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.
11. **DEL BONO Ana.** (2008).Estrategias de flexibilidad y nuevas experiencias empresariales. Buenos Aires - Madrid Dávila Editores
12. **ENRIQUEZ Gladys.** (2002). Administración *en la era de la información.* Miño Editores. Buenos Aires- Argentina.

13. **GARCIA. Jandree.** (2008). *Sociología del Trabajo, nueva época*?. Quito. Ecuador Edit. Conejo.
14. **HarolKoontzCiryll. (1996)** Curso de Administración Moderna, México. McGraw-Hill
15. **KOTLER Philip.** (2008) Dirección de Mercadotecnia. 8<sup>va</sup> edición. Prentice Hall. 2800
16. **Michael E Porte.** Competitive Strategy.1990.
17. **PAREDES Diego. (2007). Administración efectiva.** Lima. Perú. Edit. La Llama.
18. **QUIROZ. Jaime. (2010)** El marketing empresarial. México. Jalisco. Edit. Vida.
19. **SHAW Bollini** (2009) Teoría y práctica del Marketing. Buenos Aires. Argentina

# **ANEXOS**

# ANEXO 1

## REFERENCIAS.

1. **ALVAREZ. Richard.** (2011). **Estructura Organizacional.** Edit. Luz. Quito. Ecuador.
2. **ARMENDARIZ. Juan.** (2012). **Estructuras Organizacionales.** Buenos Aires. Edit. Luz.
3. **ARMSTRONG. Philip.** (2011) **La administración empresarial y la Economía global.** Argentina: Edit. Luz.
4. **BAJAÑA. Pedro.** (2010). **Gerencia del Siglo XXI.** Lima. Perú.
5. **BAZANTEZ. Juan.** (2011) **Productividad y empleo.** Lima. Perú: Edit. Limeño
6. **BAZURTO. Alejandro.** (2011) Dirección Estratégica de negocios. México: Edit. El mexicano.
7. **CHARLES W.L.HILL.** (2009). Administración Estratégica. México. Editorial S.A.DE CV. Octava edición.
8. **Chiavenato Idalberto.** (1988).**Administración de Recurso Humanos.** México. McGraw-Hill.
9. **F. Spulber .Daniel.** (2010). Estrategia de Gestión. Nueva York. Edit. Peter Navarro.
10. **HarolKoontz, Ciryll,** (2005) **CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA.** México: Mc Graw Hill Interamericana.
11. **Idalberto Chiavenato.** (1989) **Introducción a la teoría General de la Administración.** México. McGraw-Hill.
12. **J. Lutz. Richard.** (2010)**Posicionamiento de Marca.** Nueva York. Edit. Peter Navarro.

13. **KOTLER, Philip.**(2010) **Dirección de Mercadotecnia.**México. D.F: Edit. Prentice Hall.
14. **Michael E Porte.** Competitive Strategy.1990.
15. **T. Phillips. (1959) ORGANIZATION ESTRUCTURES.** Chicago: III Irwin Inc.
16. **Terry, G.R (1978,) Manual de Funciones.** Bogotá. Colombia. **Edit. Oro.**

## ANEXO 2

### ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA “LOMUCIA. CÍA. LTDA”.

#### ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA AL GERENTE DE LA EMPRESA:

**Pregunta:**

¿CONOCE USTED LA MISIÓN DE LA EMPRESA LOMUCIA. CÍA. LTDA.?

**Pregunta:**

¿CONOCE USTED LA VISIÓN DE LA EMPRESA LOMUCIA. CÍA. LTDA. ?

**Pregunta:**

¿CONOCE USTED LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA LOMUCIA. CÍA. LTDA. ?

**Pregunta:**

¿INFORMA USTED DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA LOMUCIA. CÍA. LTDA. , A SUS COLABORADORES?

**Pregunta:**

¿TIENE USTED UNA ACTITUD ABIERTA RESPECTO, A SUS PUNTOS DE VISTA Y ESCUCHA OPINIONES DE SUS COLABORADORES?

**Pregunta:**

¿APOYA USTED LA TOMA DE DECISIONES POR PARTE DE SUS COLABORADORES?

**Pregunta:**

¿FORMULA USTED LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES QUE SE DESEMPEÑAN EN LA EMPRESA “LOMUCIA. CÍA. LTDA”

**Pregunta:**

¿USTED CUMPLE CON NORMAS Y HORARIOS ESTABLECIDOS EN LA EMPRESA LOMUCIA. CÍA. LTDA?

**Pregunta:**

¿COMPARTE SU CONOCIMIENTO PROFESIONAL Y EXPERIENCIAS CON LOS DEMÁS?

**Pregunta:**

¿EN GENERAL ¿ESTÁ DE ACUERDO CON LA FORMA COMO SUS COLABORADORES REALIZAN SUS ACTIVIDADES?

**Pregunta:**

¿EL MOMENTO QUE SE DA UN CAMBIO EN LA EMPRESA, USTED LO COMPARTE DE INMEDIATO CON LOS COLABORADORES?

**Pregunta:**

¿TIENE UN AMPLIO CONOCIMIENTO DE LOS TEMAS DEL ÁREA DEL CUAL FORMA PARTE?

**Pregunta:**

¿EN LA EMPRESA EXISTE UN ALTO NIVEL DE RENDIMIENTO?

.

**Pregunta:**

¿USTED CONSIDERARÍA SU CARGA DE TRABAJO HABITUAL O NORMAL?

**Pregunta:**

¿CÓMO USTED CONSIDERARÍA LA CARGA DE TRABAJO HABITUAL DE SUS COLABORADORES?

**Pregunta:**

¿EN LA EMPRESA LOMUCIA. CÍA. LTDA EL PERSONAL ES ALTAMENTE PARTICIPATIVO Y COOPERADOR?

**Pregunta:**

¿SUS EMPLEADOS Y TRABAJADORES SON CUIDADOSOS CON SUS MATERIALES Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO?

**Pregunta:**

¿USTED PROVEE DE LOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS NECESARIOS PARA QUE SUS COLABORADORES REALICEN SU TRABAJO?

**Pregunta:**

¿ESTÁ USTED ORGULLOSO DE FORMAR PARTE DE LA EMPRESA LOMUCIA. CÍA. LTDA. COMO PRESIDENTE DE LA MISMA?

**Pregunta:**

¿A SU CRITERIO EN QUE GRADO SON DETERMINANTES LOS EFECTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA LOMUCIA. CIA. LTDA.

**Pregunta:**

¿A SU ENTENDER EL TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA “LOMUCIA. CÍA. LTDA”. PERMITE EL CRECIMIENTO DE LA MISMA?

**Pregunta:**

¿QUE TANTO SABE SOBRE LA ACCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS CON QUE CUENTA ACTUALMENTE LA EMPRESA LOMUCIA. CÍA. LTDA.?

**Pregunta:**

¿LA ACTUAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “LOMUCIA. CÍA. LTDA.”, ES SUFICIENTE PARA UN CORRECTO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO?

**Pregunta:**

¿EN SU OPINIÓN ES NECESARIO O NO LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, DE LA EMPRESA “LOMUCIA. CÍA. LTDA.”?

**Pregunta:**

¿CONSIDERA USTED QUE LA PRESENTACIÓN DE UNA PROPUESTA LOGRARA MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA LOMUCIA. CÍA. LTDA.?

## ANEXO 3

### GERENCIA



### AREA DE VENTAS



## ANEXO 4



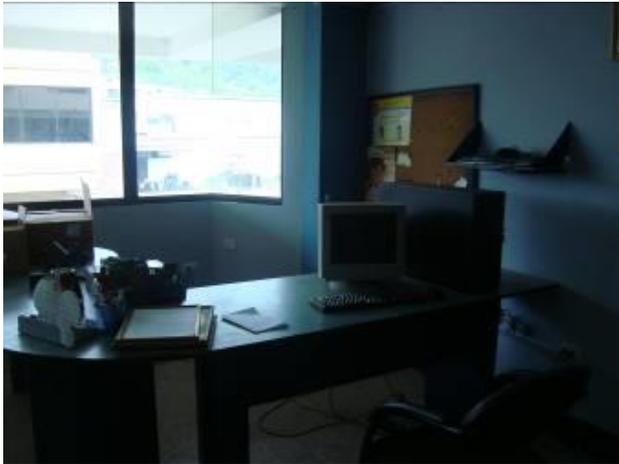
## AREA DE SERVICIOTÉCNICO



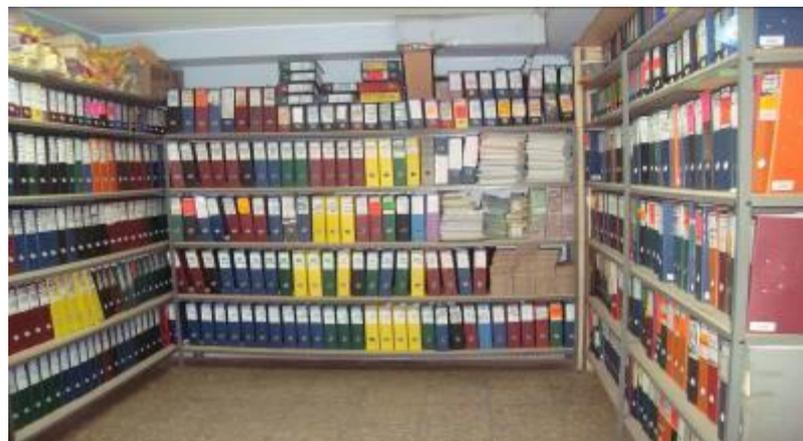
## ANEXO 5



**ANEXO 6**  
**ADMINISTRATIVO**  
**AREA DE SISTEMAS**  
**INFORMATICOS Y VIDEO**



**CONTABILIDAD Y TESORERIA**



## ANEXO 7

La construcción de un nuevo edificio, ampliación de la infraestructura física para la prestación de servicios de reparación motor, accesorios, aros, llantas, bar cafetería para mayor comodidad del cliente y la adecuación de nuevas oficinas.

