



**KOMUK**  
CREATIVIDAD SIN FIN

# POTENCIAR EL ÉXITO EMPRESARIAL MEDIANTE LA FORMALIZACIÓN DE LA EMPRESA KOMUK.

*Modalidad: trabajo de aplicación de conceptos y técnicas  
de administración en Situación laboral o ambiente real.*

Autor: Bulacio Bascary, María Josefina.

[Josefinabulacio4@gmail.com](mailto:Josefinabulacio4@gmail.com)

AÑO 2023.



## Índice

<b>Resumen</b> .....	3
<b>Palabras claves</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Problema</b> .....	4
<b>Preguntas de Investigación</b> .....	5
<b>Objetivo General</b> .....	5
<b>Objetivos Específicos</b> .....	5
<b>Marco Teórico</b> .....	6
<b>Marco Metodológico</b> .....	12
<b>Aplicación</b> .....	13
<b>Resultados obtenidos</b> .....	14
I. Definición de Valores:.....	14
Importancia de los Valores para los colaboradores de Komuk: .....	16
II. Identificación de la Misión y Visión .....	17
III. Análisis externo e interno de la organización para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. ....	19
IV. Análisis VRIO .....	22
<b>Estructura</b> .....	25
<b>Recomendaciones</b> .....	27
<b>Conclusiones</b> .....	28
<b>Referencias</b> .....	29
<b>Apéndice</b> .....	30



## Resumen

La empresa Komuk, que en sus inicios comenzó como un negocio familiar, ha experimentado un notable crecimiento en su trayectoria. Se dedica a la producción y comercialización de productos promocionales innovadores, con la capacidad de personalizar sus productos gracias a su maquinaria de control numérico computarizado. Tienen presencia en la web y un local en Yerba Buena, con un equipo de profesionales que trabaja en conjunto para ofrecer un excelente servicio.

A pesar de su crecimiento, Komuk enfrenta desafíos internos importantes. El principal problema es la falta de una identidad y dirección organizacional clara, lo que ha generado confusión tanto entre los líderes como entre los colaboradores. La desconexión de los empleados con los valores y objetivos fundamentales de la empresa ha llevado a una falta de compromiso y motivación. Además, la ausencia de manuales de funciones y una estructura organizativa definida ha causado superposición de tareas y ambigüedad en las responsabilidades, lo que afecta la eficiencia del equipo. Finalmente, la falta de una dirección estratégica sólida dificulta la toma de decisiones informadas y la planificación a largo plazo, lo que resulta en una falta de cohesión en los esfuerzos individuales y las metas generales de la empresa. Para abordar estos desafíos, se propone una investigación del tipo cualitativa, con un diseño de investigación acción, orientada a restablecer la identidad organizacional, definir una dirección estratégica sólida y mejorar la estructura interna de Komuk.

Como resultado del trabajo, la empresa ha experimentado una transformación significativa en varios aspectos claves: la redefinición de la identidad organizacional ha generado una mayor claridad tanto para los líderes como para los colaboradores, estableciendo cimientos sólidos que reflejan los valores fundamentales de la empresa. La dirección estratégica sólida delineada durante el proceso ha proporcionado un marco orientador para la toma de decisiones informadas. Esta visión a largo plazo ha permitido una planificación más efectiva, facilitando la alineación de esfuerzos individuales con metas generales. Además, la implementación de manuales de funciones y la definición de una estructura organizativa clara han generado una mayor eficiencia del equipo. La clarificación de roles y responsabilidades ha eliminado la ambigüedad interna, permitiendo un flujo de trabajo más fluido y una distribución eficaz de tareas.

**Palabras claves:** empresa familiar, estrategias de crecimiento empresarial, identidad organizacional, diseño organizacional, eficiencia operativa.



## Introducción

En un mundo empresarial en constante evolución, las organizaciones enfrentan desafíos complejos a medida que buscan adaptarse y crecer. En este contexto, la empresa Komuk que en sus inicios arrancó como una empresa familiar, ha experimentado un notable crecimiento en su trayectoria.

Para comprender la magnitud de este fenómeno, consideremos la estadística reveladora de la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía de la Nación. En Argentina, las pequeñas y medianas empresas no son solo actores clave, ¡son el corazón pulsante de la economía! Representan el 99.4% del total de empresas en el país y dan empleo al 64% de los asalariados registrados. En este escenario, Komuk no es solo una historia de éxito, es un faro que ilumina el impacto transformador que las empresas pueden tener en el panorama económico nacional.

La empresa en cuestión, dirige sus actividades a la producción y comercialización de artículos revolucionarios. En Komuk buscan impulsar la imagen de sus clientes con productos promocionales innovadores. Sus alianzas estratégicas les permiten ofrecer un sinnúmero de productos importados con la marca de sus clientes en diversas técnicas de aplicación como láser, bordado, transfer, sublimación, serigrafía.

Les apasiona crear productos propios, 100% fabricados por ellos. Esto es posible gracias a sus máquinas de control numérico computarizado que les permiten crear tanto productos estandarizados como personalizados.

Cuentan actualmente con una tienda online y con un local ubicado en la localidad de Yerba Buena. El equipo detrás del emprendimiento está constituido por profesionales que trabajan sinérgicamente para mejorar día a día y poder brindar el mejor servicio a sus clientes. Son los encargados de llevar adelante las diferentes tareas que son necesarias para el correcto funcionamiento del negocio.

Su lema como empresa es que la creatividad no tiene límites, por lo tanto, buscan crear constantemente productos nuevos con distintas funcionalidades y aplicaciones.

Sin embargo, este crecimiento ha traído aparejado una serie de desafíos internos que requieren una atención detallada y estratégica. El presente trabajo propone abordar estos desafíos mediante una investigación exhaustiva y el desarrollo de estrategias orientadas a restablecer la identidad organizacional de Komuk, definir una dirección estratégica sólida y mejorar la estructura interna.

## Problema

La empresa Komuk, fundada en el año 2018, en sus inicios como un negocio familiar, ha experimentado un crecimiento significativo a lo largo del tiempo. En sus inicios, la misma estaba constituida por 6 hermanos, quienes eran los encargados de llevar el negocio adelante. Hoy en día, la organización se expandió incorporando colaboradores no pertenecientes a la familia y algunos de los familiares que antes dirigían la misma hoy se han desvinculado; de los 6 solo continúan 3 en la actualidad.



Sin embargo, este crecimiento ha dado lugar a problemas internos que amenazan su estabilidad y eficiencia operativa. A medida que la empresa pasó de ser una empresa familiar a una entidad en crecimiento, se han presentado varios desafíos críticos que han afectado su funcionamiento puertas adentro y su capacidad para mantener una dirección clara.

El problema principal es la **falta de identidad y dirección de la organización**. No se ha establecido una **visión y misión** clara que guíe las acciones de la empresa, lo que habría llevado a una sensación de desorientación tanto entre los líderes como entre los colaboradores.

Los colaboradores de la organización carecen de un entendimiento profundo de los **objetivos y valores** fundamentales de la empresa. Esta desconexión de los empleados, ha llevado a una falta de compromiso y motivación, ya que no se sienten conectados con la misión de la organización.

Otro de los desafíos que enfrenta la organización, es la **falta de claridad en las responsabilidades y roles de los empleados**. La empresa ha crecido sin una **estructura organizativa** definida, lo que ha llevado a una superposición de tareas y a la confusión sobre quién debe encargarse de qué. Esto ha afectado negativamente la eficiencia y la productividad, ya que los empleados no tienen una comprensión clara de sus responsabilidades ni de cómo contribuyen al éxito de la empresa.

Por último, la falta o la **deficiencia de una dirección estratégica** clara dificulta la toma de decisiones informadas y la planificación a largo plazo. Esto resulta en una falta de cohesión entre los esfuerzos individuales y las metas generales de la empresa.

## Preguntas de Investigación

Por lo anterior, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es la percepción actual de los colaboradores sobre la identidad y los valores de la empresa Komuk? Esta percepción, ¿Es consistente con la de los fundadores/ líderes?
- ¿Cuál es el nivel de claridad actual en cuanto a las funciones y responsabilidades de los colaboradores en Komuk? ¿Qué herramienta se podría diseñar para especificar las responsabilidades y división de tareas?
- ¿Qué estrategias y plataformas podrían implementarse para fomentar la participación activa de los colaboradores?

## Objetivo General

Proponer un diseño organizacional que fortalezca la identidad corporativa y promueva un crecimiento sostenible, al mismo tiempo que mejore la eficiencia operativa de la empresa, fomentando una visión compartida de la organización.

## Objetivos Específicos



- Clarificar y formalizar la misión, visión y valores de la empresa Komuk, proponiendo para ello la participación e involucramiento de todos sus miembros, a fin de garantizar un compromiso genuino y una organización alineada.
- Delinear una estructura organizacional que responda a las necesidades del negocio y viabilice la estrategia de la misma.
- Elaborar manuales de funciones, para garantizar que cada colaborador entienda cuál es su papel y contribución dentro de la organización.

## Marco Teórico

### Administración estratégica:

La administración estratégica, según las perspectivas de Rodríguez Valencia (2005), se erige como un pilar esencial para el desarrollo sostenible de cualquier organización. En este proceso, la estrategia debe amalgamarse de manera coherente con los objetivos y la misión de la entidad. Este enfoque abarca la formulación, ejecución y evaluación de acciones encaminadas a lograr metas a largo plazo. Asimismo, implica un minucioso análisis interno, identificando fortalezas y debilidades, y externo, evaluando amenazas y oportunidades que puedan influir en la empresa.

Dentro de este contexto, Rodríguez Valencia destaca que la administración estratégica no es exclusiva de las grandes corporaciones; por el contrario, se postula como un instrumento versátil capaz de disciplinar empresas de diversa envergadura. Este enfoque, además, se posiciona como la llave maestra para gestionar eficazmente el cambio en el escenario empresarial actual. Se consolida como un medio idóneo para mejorar el desempeño de las organizaciones, logrando la integración creativa de recursos y comunicando de manera transparente los valores y objetivos de la empresa.

El autor plantea que la administración estratégica no es estática, sino que evoluciona conforme la empresa avanza por distintas etapas de desarrollo. En este sentido, se establecen cuatro etapas y tres crisis, donde la claridad sobre el estado de desarrollo se convierte en un factor determinante para detectar crisis y reorganizar procesos, permitiendo a la empresa continuar su crecimiento.

#### 1. ETAPA EMPRESARIAL: la creación de la empresa.

Esta es la etapa en la cual la empresa es dirigida por el propietario. La idea de producir el bien o servicio, surge del empresario que, guiado por su intuición, improvisación y con escasa habilidad administrativa, se dedica a crear un bien o servicio que cubra un mercado o segmento. En esta etapa la empresa no tiene orientación estratégica más que la visión del empresario, no existe un proceso formal de planeación ni se tiene un rumbo explícito. La empresa crece alrededor del propietario, con un precario sistema administrativo, pero con gran entusiasmo y dedicación de su personal. El crecimiento de la empresa no se programa, sino que sigue un proceso de





ensayo- error. El estilo gerencial de esta etapa es personalizado, autoritario y dependiente del propietario y sus decisiones, él delega solo a quienes tiene confianza absoluta, pero, aun así, les exige que lo consulten aun en los detalles más mínimos. La estructura organizacional es informal y flexible, no hay un organigrama ni un manual de organización. El crecimiento de la empresa produce una crisis. Sus síntomas se manifiestan en la creciente insatisfacción del personal y en problemas económicos. La empresa se vuelve menos eficiente y algunos de sus empleados se muestran insatisfechos; la crisis es la del jefe. Se deben buscar la forma de salir de esa crisis.

## **2. ETAPA DE POLÍTICA DE EMPRESA:** estructura organizacional funcional.

Etapa de crecimiento ordenado de la empresa, pues el sistema administrativo permite regular procedimientos que pueden manejar racional y organizadamente volúmenes de trabajo medianos y grandes. Se fijan políticas y se establecen sistemas y procedimientos administrativos que organizan la actividad, dividen y racionalizan el trabajo y orientan al personal. Lo anterior se realiza con manuales administrativos, el establecimiento de normas de trabajo, el seguimiento de instrucciones precisas, entre otras cosas. En esta etapa, la crisis se produce por la excesiva centralización de funciones, la poca libertad de acción, la impersonalización que limita las iniciativas creativas y por una excesiva burocracia. La empresa puede reaccionar ante esta situación de dos maneras; con una mayor reglamentación y con la estructuración de más funciones de asesoría para controlar la organización desde arriba; o delegando funciones y descentralizando, lo cual permite que los niveles medios de la empresa tomen decisiones y operen con autonomía.

## **3. ETAPA DE DESCENTRALIZACIÓN FUNCIONAL.**

En esta etapa, la estrategia de crecimiento de la empresa implica el desarrollo de unidades orgánicas descentralizadas por productos, por zonas, por clientes, que comienzan a ganar autonomía. La definición de estrategia se realiza para cada unidad de la empresa, la unidad central fija políticas y decide nuevas sucursales o negocios. Cada unidad establece su planeación estratégica y políticas, y su función personal, ventas y finanzas. La crisis en esta etapa, se presenta por la necesidad de control integral, que permita a la gerencia general responder por resultados y ganar economías de escala.

## **4. ETAPA DE CRECIMIENTO:** centralización y coordinación.

La reorganización permite a la empresa utilizar mecanismos informales y formales de coordinación y reagrupar las unidades de negocio por grupo de productos. Esto implica que el grupo de administración participe en diseñar la planeación estratégica central y la intervención de varios niveles o grupos de trabajo en el proceso de formulación de la estrategia. Las habilidades de negociación son cruciales en esta etapa, se requiere ejecutivos que sean flexibles, que tengan habilidad política y capacidad para fijar objetivos que satisfagan expectativas.



Rodríguez Valencia reconoce que cuando la dirección de una organización decide desarrollar su estrategia, esta debe hacerlo por medio de un proceso de administración estratégica.

Este proceso puede dividirse en cinco pasos diferentes:

1. Identificar valores, misión y visión.
2. Análisis externo de la organización para ubicar las oportunidades y amenazas.
3. Análisis interno para determinar las fortalezas y debilidades.
4. Formular estrategias fundamentales con base en las fortalezas de la organización y en la corrección de sus debilidades, con el propósito de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
5. Establecimiento de las estrategias, que en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas de una dirección y control estratégicos.

### **Alineación organizacional**

A su vez, el autor Hatum (2015) contribuye con la idea de la alineación organizacional como un proceso estratégico y sistémico. Define el concepto: “alineación” como una forma de; elaborar respuestas estratégicas, sistémicas y coordinadas con las necesidades del negocio. También sostiene que implica diseñar y aplicar los sistemas de recursos humanos para que puedan colaborar con las capacidades necesarias.

Sugiere que existe un modelo de alineación muy conocido, el de las 7 S (en su denominación inglesa) que incluye las siguientes áreas de análisis: estrategia-estructura- sistemas- personas- capacidades- estilo de gestión y valores compartidos. Sostiene que todos estos aspectos son importantes a la hora de generar alineación organizacional. Hatum adapta la versión de este modelo, incorporando dos elementos más, relacionados con los valores de la organización: su misión interna y la externa.

En este trabajo, la decisión de utilizar el modelo de alineación organizacional de Hatum se fundamenta en su capacidad para ofrecer una visión integral, permitiendo centrar la atención en áreas específicas clave. Al incorporar este modelo, se busca no solo entender la alineación organizacional en términos generales, sino también aplicarlo de manera más precisa y efectiva.

En el marco del trabajo, se ha seleccionado analizar la estructura organizacional, definir la misión externa, identificar los valores de la dirección y alinear la misión externa, entre otros aspectos. Esta elección estratégica facilitará la dirección de esfuerzos de manera más precisa, enfocándolos en áreas que impactarán directamente en el desarrollo exitoso del proyecto.



### Modelo de alineación organizacional



Fuente: alineando la organización, Andrés Hatum (2009). Estrategias y prácticas de recursos humanos para managers, página 18, editorial Gránica.

Para comprender completamente la administración estratégica y la alineación organizacional, es esencial abordar conceptos como misión organizacional, visión, valores de la dirección, estructura organizacional y cultura organizacional y diseño de puesto.

#### **Misión organizacional**

Chiavenato en su libro “Administración de recursos humanos”: el capital humano de las organizaciones” (2011), define a la misión organizacional como la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. Sostiene que la misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser. La misión de la organización se define en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de simplemente ofrecer un producto o servicio. La misión se determina por los aspectos siguientes:

- Cuál es la razón de ser de la organización.
- Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad.
- Cuál es la naturaleza del negocio de la organización.
- Cuáles son los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos futuros.



## Visión de la organización

Chiavenato (2011) sostiene que la visión organizacional, o visión de negocio, se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es inspiradora y explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada este la visión del negocio a los intereses de sus socios, tanto más la organización podrá cumplir sus propósitos.

## Valores de la dirección

Los valores organizacionales se refieren a los principios y creencias fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de una organización. Estos valores son esenciales para establecer la cultura organizacional y la forma en que una empresa opera.

## Estructura

Robbins (2005) define a la estructura organizacional como la distribución formal de los empleados dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización. Por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomando en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión y valores) como así también recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

Tipos de estructura:

- Funcional: agrupamiento por función o especialización.
- Divisional: agrupamiento por productos, mercados, áreas geográficas.
- Matricial: agrupamiento donde coexisten dos o más dimensiones; mayor coordinación entre las diferentes partes de la empresa.
- Adhocrática: se adapta a situaciones concretas; se ajusta a las necesidades de la empresa, el mercado, etc.

## Cultura organizacional

Para Chiavenato (2011) la cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante; presenta seis características principales: Regularidad en los comportamientos observados- Normas- Valores predominantes- Filosofía- Reglas- Clima organizacional.



## Concepto de puesto

Peter F. Drucker reconoce que un puesto de trabajo es una colección de tareas y responsabilidades que una organización asigna a un individuo para que contribuya a la consecución de los objetivos de la empresa. Cada puesto de trabajo debe tener un propósito claro y estar diseñado de manera que se pueda medir y evaluar su contribución al éxito de la organización.

## Concepto de diseño de puesto

Chiavenato (2012) sostiene que diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
- Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- A quien supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante.

## Análisis FODA

Como sostiene Hatum, es importante conocer tanto el contexto interno como el externo, por lo tanto, un análisis foda puede resultar apropiado para dicho fin. Thompson & Strickland (1985) en su libro "Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas" define:

-Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

-Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

-Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

-Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.



En la síntesis, de estos enfoques presentados con anterioridad, surge una conclusión lógica: la administración estratégica y la alineación organizacional no son entidades separadas, sino complementarias. La administración estratégica, con su enfoque en el proceso dinámico de toma de decisiones, se beneficia enormemente de la alineación organizacional, ya que esta última garantiza que todas las partes de la organización estén sincronizadas y trabajen en armonía hacia los objetivos estratégicos.

En el desarrollo ulterior de este trabajo, estas ideas se plasmarán con profundidad. Desde la aplicación práctica de los pasos del proceso de administración estratégica hasta la implementación del modelo de alineación organizacional, el objetivo será traducir estos conceptos teóricos en acciones tangibles. Se explorarán estrategias específicas de alineación, se diseñarán estructuras organizacionales coherentes y se buscará inculcar valores compartidos en la cultura organizacional. Este camino hacia la alineación y coherencia no solo mejorará el rendimiento operativo, sino que también fortalecerá la resiliencia de la organización frente a desafíos futuros.

## Marco Metodológico

Para esta investigación se opta por el enfoque metodológico de investigación del tipo cualitativo propuesto por Hernández- Sampieri y Mendoza (2008) en su libro, ya que se busca comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto. Además, el enfoque cualitativo es útil porque el propósito de esta investigación es examinar la forma en que ciertos individuos perciben y experimentan fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados.

Se opta por un diseño de investigación- acción, ya que lo que se busca es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente, por ejemplo, una organización. Con este diseño se quiere aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales. Implica la total colaboración de los participantes en: la detección de necesidades (ya que ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver), el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio. El tipo de muestreo utilizado es selectivo o intencional. Dado que el objetivo es abordar desafíos internos y mejorar aspectos específicos de la organización, el muestreo selectivo permite elegir cuidadosamente a los participantes o elementos de estudio que posean información relevante para esos problemas.

Para la recolección de los datos, el investigador ocupará un lugar central, ya que será instrumento de recolección de los mismos. Este se apoyará en observaciones directas, entrevistas con los dueños y colaboradores de la empresa, grupos de enfoque, anotaciones y bitácora de campo, entre otros instrumentos. Para el análisis de los datos se utilizaron nube de palabras, gráficos y mapas conceptuales.



## Aplicación

En el entorno empresarial actual, la formalización de una empresa se presenta como un paso fundamental para garantizar el crecimiento sostenible y éxito a largo plazo. Dentro de este contexto, la empresa Komuk, tal como se detalló previamente en el marco teórico, se halla en la fase denominada "POLÍTICA DE EMPRESA". Esta etapa representa un momento crítico en su evolución, ya que está enfocada en consolidar su identidad, orientación y principios fundamentales. En este punto, Komuk está trabajando activamente en el fortalecimiento de su posición y en la definición de su rumbo estratégico.

Para lograr ese objetivo, esta investigación propone una metodología colaborativa que involucra a sus colaboradores y fundadores en la definición de su misión, visión y valores organizacionales.

Este plan se divide en una serie de pasos metodológicos que involucran la retroalimentación de los colaboradores y fundadores, así como la creación de un entorno colaborativo donde se definirán puntos claves que guiarán el camino de Komuk hacia un futuro prometedor.

**Reunión Informativa:** se realizó una reunión inicial con los colaboradores y fundadores de la empresa Komuk para explicar el objetivo (desarrollar colaborativamente la misión, visión y valores de la empresa) y la metodología del presente trabajo. En esta reunión, se comunicó la importancia de la formalización de la empresa y cómo esto contribuirá al éxito empresarial.

**Encuesta de Percepción:** se diseñó a través de Google Forms, un cuestionario que permitió a los colaboradores y fundadores expresar su percepción sobre los valores actuales de la empresa. Las preguntas que se utilizaron, fueron cerradas y abiertas para poder recopilar opiniones detalladas de los colaboradores. (Ver Apéndice).

**Análisis de Respuestas:** se recolectaron y examinaron las respuestas de la encuesta con el fin de identificar los valores mencionados con mayor frecuencia y los que resultaron más relevantes. Estos valores serán la base para la definición de los valores organizacionales.

**Mural Colaborativo de Valores:** se organizó una sesión colaborativa donde se presentaron los valores identificados y se invitó a los colaboradores y fundadores a discutir y seleccionar aquellos que guiarán a la organización. Estos valores seleccionados se plasmaron en un mural visible en la empresa.

**Definición de Misión y Visión:** se repitió el proceso anterior, pero esta vez enfocado en la misión y visión de la empresa; utilizando la retroalimentación de los colaboradores y fundadores para definir declaraciones que reflejen la identidad y dirección de Komuk.





**Documentación y Comunicación:** se documentaron oficialmente los valores, misión y visión definidos durante el proceso colaborativo, asegurándose de que todos los miembros de la empresa tengan acceso a esta información y comprendan su importancia.

Este marco metodológico permitió involucrar activamente a los colaboradores y fundadores en el proceso de definir los elementos clave de la empresa, fortaleciendo de esta manera, la cohesión y el compromiso organizacional en la búsqueda del éxito empresarial a través de la formalización de Komuk.

## Resultados obtenidos

### I. Definición de Valores:

Durante el proceso de definición de valores, se recopilaron las percepciones de los colaboradores y fundadores a través de una encuesta. Las respuestas revelaron una serie de valores recurrentes y significativos que serán fundamentales para la cultura organizacional de Komuk. Los valores más mencionados y resaltados son los siguientes:

1. **Trabajo en Equipo:** El valor del trabajo en equipo se destaca como esencial para alcanzar los objetivos de la empresa. Los colaboradores reconocen la importancia de colaborar de manera efectiva y colectiva para el éxito de Komuk. Este valor no solo fomenta la cooperación entre los miembros del equipo, sino que también crea un ambiente de apoyo mutuo, donde se comparten ideas y se superan desafíos de manera conjunta.
2. **Aprendizaje:** La búsqueda constante de aprendizaje y desarrollo personal y profesional se posiciona como un valor crucial. Los colaboradores reconocen que el aprendizaje continuo es esencial para la adaptación y mejora constante. Este valor impulsa a los empleados a adquirir nuevas habilidades, a mantenerse actualizados en su campo y a estar abiertos a la innovación y el cambio.
3. **Mejora Continua:** La mejora continua es otro valor prioritario. Los participantes concuerdan en que la empresa debe esforzarse por mejorar constantemente sus procesos, productos y servicios. La mejora continua no solo se refiere a la excelencia en la calidad, sino también a la eficiencia operativa. Este valor impulsa a la empresa a buscar oportunidades de optimización en todos los aspectos de su funcionamiento.
4. **Orientación al Cliente:** La orientación al cliente es un valor que es considerado primordial entre los miembros de la organización. Los colaboradores y fundadores comprenden que el cliente es el motor de cualquier empresa y que satisfacer sus necesidades y expectativas es primordial para el éxito. Este valor significa escuchar activamente a los clientes, comprender sus deseos y preocupaciones y adaptar los productos

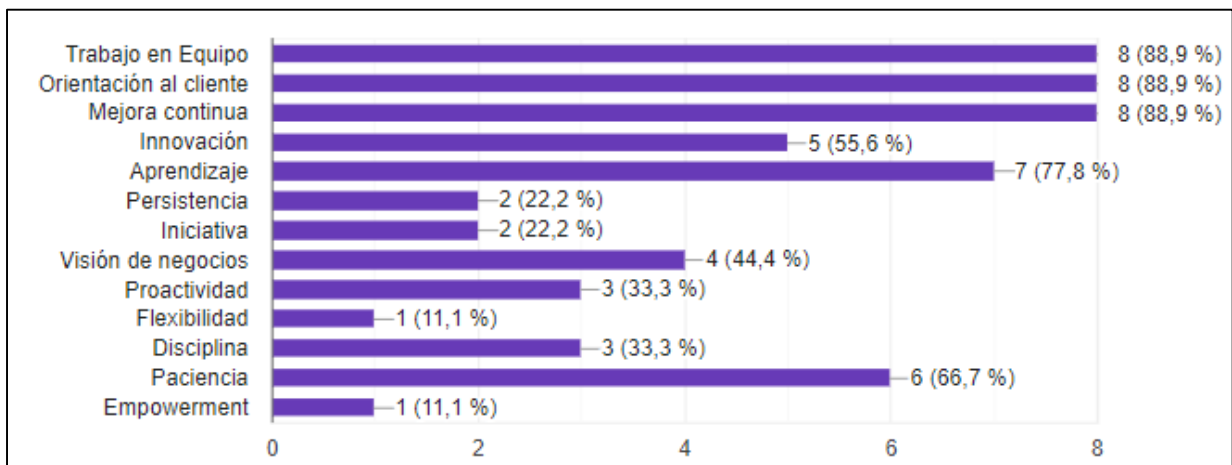






Adicionalmente, el gráfico de frecuencia complementa esta representación al ofrecer una visión más cuantitativa de la prevalencia de cada valor. A través de barras o sectores, se ilustra la distribución de menciones, permitiendo una interpretación clara de la importancia relativa de cada valor dentro de la empresa

### Perspectivas Internas: Revelando Tendencias de los valores en Komuk.



Fuente: elaboración propia.

### Importancia de los Valores para los colaboradores de Komuk:

Los valores identificados por los colaboradores y fundadores se consideran esenciales para el correcto funcionamiento y el éxito de Komuk. Los comentarios de algunos de los participantes enfatizan la relevancia de estos valores en varias áreas clave de la empresa:

#### Comentario de los colaboradores de la organización

Porque con el trabajo en equipo o colectivo se logra llegar de manera más fácil a los objetivos de la empresa, la mejora continua genera más oportunidades de negocio y de crecimiento favorable para toda la organización en general y la persistencia porque sin ella nada sería posible ya que con la persistencia lo que hacemos es generar, crecer y lograr los objetivos.

El trabajado en equipo porque es la única manera de crecer y ser eficientes en los procesos. La innovación como herramienta para crear constantemente productos y servicios nuevos. Y la paciencia porque todos son muy pacientes en sus puestos y tareas.

Considero que somos una empresa joven con pocos años de trayectoria y a pesar de que crecimos mucho en poco tiempo, el trabajo en equipo fue y es fundamental. Nos falta mucho por seguir aprendiendo y creo que mejorar continuamente tanto en los procesos internos como con los clientes es fundamental para que una empresa prospere.

Me parecen los valores fundamentales para la empresa porque todos los productos que realizamos pasan por varias etapas, por lo cual estamos trabajando en equipo todo el tiempo y necesitamos buena comunicación entre nosotros, además del aprendizaje para poder organizarnos de la mejor manera. La mejora continua también es fundamental porque hay procesos que al modificar algunas cosas podemos tener mejores resultados y optimizar los tiempos de producción



Ya que con ellos se logra un buen ambiente laboral, un crecimiento personal y innovando logramos una mejor vision al cliente

Fuente: cuestionario deliberado a los colaboradores de la empresa.

El proceso de definición de valores de Komuk ha sido un esfuerzo colaborativo exitoso que ha permitido involucrar activamente a los colaboradores y fundadores en la configuración de la cultura organizacional. Los valores de trabajo en equipo, aprendizaje, mejora continua, orientación al cliente, paciencia e innovación se han identificado como fundamentales y servirán como pilares para el crecimiento y el éxito continuo de Komuk.

La organización está comprometida en aplicar estos valores en todas sus operaciones, promoviendo así la cohesión, el compromiso organizacional y el camino hacia el éxito empresarial a través de la formalización de la empresa.

## II. Identificación de la Misión y Visión

En Komuk, se ha reconocido la importancia de definir una misión y visión, y como resultado, la empresa ha trabajado en su desarrollo. En la organización, se sostiene firmemente la creencia de que el éxito de una organización radica en su identidad, en quiénes son y en la dirección hacia la cual se encaminan. La búsqueda de esta identidad comenzó con un profundo compromiso por parte de la organización en escuchar a quienes contribuyen a su existencia; los colaboradores de la organización.

A través de un proceso de análisis de las respuestas recopiladas en un formulario distribuido entre todos los colaboradores, se han descubierto una serie de ideas fundamentales que reflejan la esencia de lo que Komuk representa y las aspiraciones que persigue. Este proceso ha inspirado a articular una misión y visión que reflejen no solo las metas de la organización, sino también la pasión compartida que impulsa cada logro.

La cultura organizacional es la esencia de una empresa, y en Komuk, se ha reconocido el valor inmenso de los principios que guían su camino. Basándonos en la percepción compartida por sus colaboradores, la cultura en la empresa "Komuk" se caracteriza por un fuerte sentido de familia, donde la responsabilidad, perseverancia y paciencia son valores fundamentales. Los empleados disfrutan de un ambiente innovador y amigable que fomenta la creatividad sin fin. La flexibilidad y la cooperación son elementos clave que impulsan el progreso de la empresa, que busca desafiar constantemente sus límites. El lema de la compañía, "Creatividad sin fin", ha evolucionado con el tiempo y ahora refleja su enfoque en llegar a pequeñas y grandes empresas a nivel nacional, construyendo un equipo unido que se esfuerza por alcanzar nuevos horizontes y promover la creatividad en todo momento.

Con base a lo anterior es que se han forjado la misión y visión de Komuk. Estos valores e ideas no son meras palabras escritas, sino la esencia misma de lo que la empresa es y cómo opera. En Komuk, la cultura no solo influye en la forma en que interactúan internamente, sino que también se refleja en su relación con los clientes y en la calidad de los productos que ofrecen.



## MISIÓN:

- Idea 1: Fortalecer e impulsar la imagen de nuestros clientes mediante la creación de productos promocionales de vanguardia. Buscamos establecer vínculos sólidos y perdurables en un mundo donde la creatividad es la clave.
- Idea 2: Transformar ideas en impacto, impulsando la creatividad a través de soluciones personalizadas en merchandising. Inspiramos a marcas y personas a dejar una huella duradera en el mundo, haciendo que cada momento sea memorable.
- **Idea 3: (Definitiva, desarrollada con ayuda de los colaboradores); Inspiramos a marcas y personas a dejar una huella duradera en el mundo, haciendo que cada momento sea memorable. Fortaleciendo e impulsando la imagen de nuestros clientes con productos innovadores personalizados.**

## VISIÓN:

- Idea 1: Convertirnos en líderes a nivel provincial y nacional en productos promocionales innovadores, bajo el lema "CREATIVIDAD SIN FIN", ofreciendo soluciones de branding únicas respaldadas por calidad y una fabricación propia excepcional.
- Idea 2: Satisfacer de manera excepcional las necesidades únicas de nuestros clientes y consolidarnos como el estándar de excelencia en soluciones de branding personalizado, siendo el referente preferido en todo el territorio.
- Idea 3: Ser referentes/líderes en productos personalizados e innovadores a nivel provincial y nacional. Al consolidarnos como el estándar de excelencia, nos dedicamos a satisfacer de manera excepcional las necesidades únicas de nuestros clientes, asegurando su éxito en cada aspecto del camino hacia la personalización creativa.
- **Idea 4: (Definitiva, desarrollada por los colaboradores). Satisfacer de manera excepcional las necesidades de nuestros clientes y consolidarnos como el estándar de excelencia en soluciones de branding personalizado, siendo el referente preferido en todo el territorio.**



## Colaboración Estratégica: Definición de la Misión, Visión y Valores Organizacionales en Colaboración con los Miembros de la Empresa



### III. Análisis externo e interno de la organización para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta fundamental en la gestión empresarial que permite evaluar la situación actual de una empresa y planificar estrategias futuras. En el caso de Komuk, el análisis FODA se ha realizado para identificar y comprender los aspectos internos y externos que afectan a la empresa.

#### **FORTALEZAS:**

- **Tecnología Avanzada:** La tecnología avanzada es una fortaleza esencial de Komuk. La empresa se encuentra en una posición ventajosa al contar con



herramientas y equipos de vanguardia. Esta ventaja tecnológica permite la producción eficiente y la entrega de productos personalizados de alta calidad a los clientes.

- **Enfoque en la Innovación:** La cultura de innovación arraigada en Komuk es otra fortaleza destacable. La capacidad de generar nuevas ideas y adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado permite a la empresa mantenerse relevante y competitiva.
- **Variedad de Técnicas de Aplicación:** La versatilidad en la aplicación de técnicas es una ventaja que distingue a Komuk. La empresa puede abordar una amplia gama de proyectos y adaptarse a las preferencias de los clientes, lo que aumenta su versatilidad y capacidad de satisfacer diversas demandas.
- **Equipo Profesional:** La presencia de un equipo altamente profesional y capacitado es una de las mayores fortalezas de Komuk. El conocimiento y las experiencias de su personal contribuyen significativamente a la calidad de los productos y servicios entregados.

#### **OPORTUNIDADES:**

- **Gran Demanda de Productos Personalizados:** La creciente demanda de productos personalizados representa una oportunidad importante para Komuk. La capacidad de adaptarse a las necesidades individuales de los clientes puede generar un aumento en la cuota de mercado y la lealtad del cliente.
- **Crecimiento del Comercio Electrónico:** El auge del comercio electrónico brinda oportunidades para expandir la presencia en línea de Komuk y llegar a nuevos segmentos de mercado. La adaptación a esta tendencia puede abrir nuevas vías de crecimiento.
- **Alianzas Estratégicas:** La posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras empresas y con los proveedores proporciona oportunidades de expansión y colaboración en el desarrollo de nuevos productos o servicios.

#### **DEBILIDADES:**

- **Desafíos Internos de Crecimiento:** Komuk enfrenta desafíos internos relacionados con su crecimiento. La gestión de un crecimiento rápido puede ser un obstáculo, ya que requiere una planificación y recursos adecuados.
- **Dependencia de Alianzas Estratégicas:** Aunque las alianzas estratégicas son una fortaleza, también pueden considerarse una debilidad si la empresa depende en exceso de ellas. La excesiva dependencia puede exponer a Komuk a riesgos si estas alianzas se debilitan o se rompen.



### AMENAZAS:

- **Entrada de Nuevos Competidores al mercado:** La entrada de nuevos competidores en el mercado es una amenaza significativa para Komuk. La competencia puede reducir los márgenes de beneficio y requerir un esfuerzo adicional para mantener la cuota de mercado.
- **Inestabilidad Económica:** La inestabilidad económica, como recesiones o fluctuaciones en los mercados financieros, representa una amenaza para la estabilidad financiera de Komuk y su capacidad para mantener el crecimiento.
- **Cambios en las Preferencias de los Consumidores:** Las cambiantes preferencias de los consumidores pueden afectar negativamente a Komuk si no se adaptan rápidamente a las nuevas demandas del mercado.
- **Regulaciones Cambiantes:** La evolución de las regulaciones gubernamentales y del mercado puede imponer restricciones o requisitos adicionales a Komuk, lo que puede tener un impacto en la operación y los costos.

### Un Análisis FODA para guiar el camino de Komuk.



Fuente: Elaboración propia



## IV. Análisis VRIO

El análisis VRIO es una herramienta utilizada para evaluar la ventaja competitiva de una empresa al examinar sus recursos y capacidades. El término VRIO proviene de las iniciales de Valioso, Raro, Costoso de Imitar y Organizado para la Explotación. Aplicaremos este análisis a Komuk:

### Recursos y Capacidades de Komuk:

- **Tecnología avanzada:** Komuk utiliza máquinas especiales y tecnología avanzada para crear productos personalizados, lo que le permite ofrecer soluciones únicas a sus clientes.
- **Técnicas de personalización diversificadas:** Komuk utiliza varias técnicas de personalización, como láser, transfer, serigrafía, bordado y sublimado, lo que le permite atender las diferentes necesidades de sus clientes.
- **Equipo de diseño y creatividad:** La capacidad de Komuk para diseñar productos de merchandising (entre otros) creativos y atractivos es un recurso valioso en la industria de potenciación de imagen.
- **Red de clientes y relaciones comerciales:** Komuk ha desarrollado una red sólida de clientes y relaciones comerciales a lo largo del tiempo.
- **Proceso de producción eficiente:** Komuk ha optimizado sus procesos de producción para ofrecer productos personalizados de alta calidad de manera eficiente.

**VALIOSO:** Komuk posee recursos y capacidades valiosas en la industria de potenciación de imagen, como su tecnología avanzada de personalización, técnicas diversificadas, equipo de diseño creativo y red de clientes. Estos elementos contribuyen positivamente a su ventaja competitiva, permitiendo ofrecer soluciones innovadoras y de alta calidad a sus clientes.

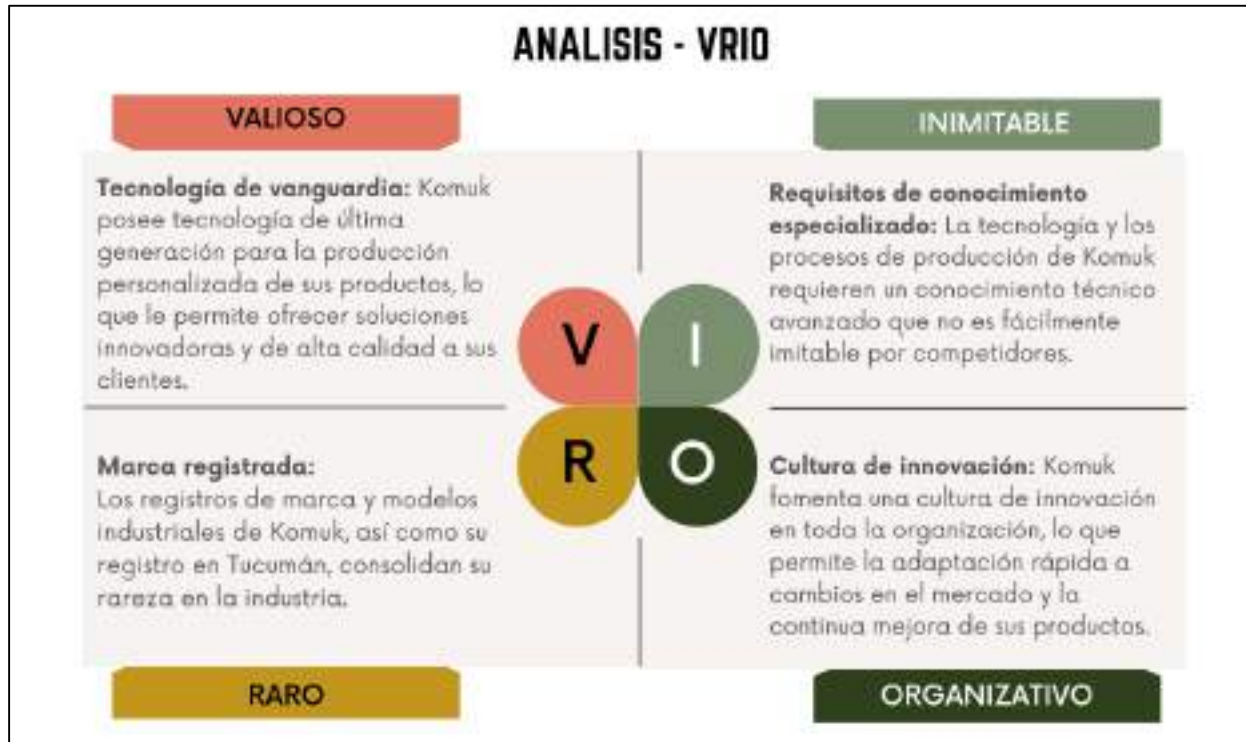
**RARO:** La combinación de tecnología avanzada, múltiples técnicas de personalización y un equipo creativo puede ser rara en la industria de potenciación de imagen, lo que le proporciona a Komuk una ventaja competitiva única. Además, la organización se ve significativamente fortalecida por su estatus como marca registrada, así como por la protección de algunos de sus modelos industriales de productos y su registro Marca Tucumán. Estos activos de propiedad intelectual refuerzan de manera destacada su posición excepcional en la industria en términos de rareza.

**COSTOSO DE IMITAR:** La inversión en tecnología avanzada y la optimización de procesos de producción son costosos de imitar. Esta tecnología requiere de conocimiento especializado para el manejo de las mismas, lo que no es fácilmente imitable por los competidores. Además, las relaciones comerciales y alianzas

estratégicas establecidas a lo largo del tiempo también pueden ser difíciles de replicar. Esto fortalece la ventaja competitiva de Komuk.

**ORGANIZATIVO:** Komuk ha demostrado su capacidad para aprovechar de manera

efectiva sus recursos y capacidades en la industria de potenciación de imagen, lo que se refleja en su eficiencia en la producción y su red de clientes satisfechos. Está organizada para explotar sus ventajas competitivas.



Fuente: elaboración propia.

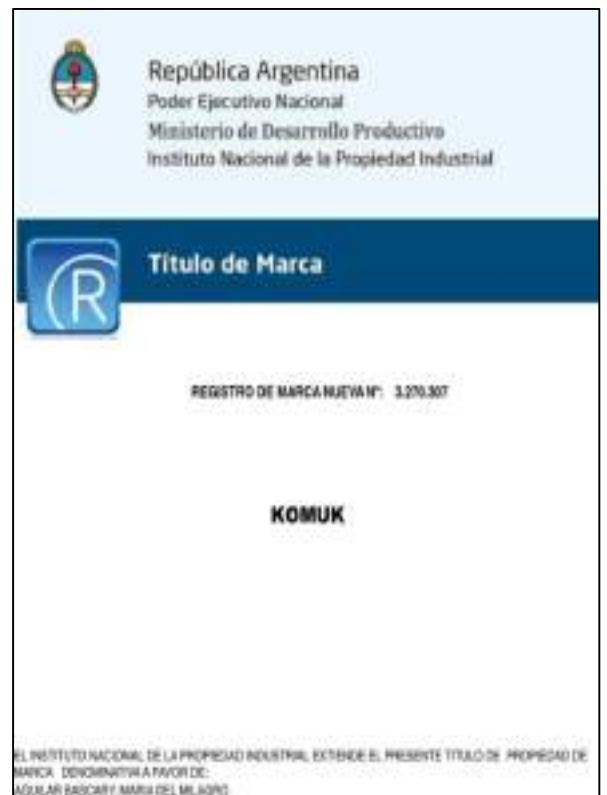
Después de analizar a fondo lo que hace especial a Komuk mediante el análisis VRIO, ahora nos lanzamos a una aventura visual. Las imágenes; son testigos de estos recursos valiosos, raros e inimitables que descubrimos antes.

Una de las imágenes representa el registro de marca que hace único a Komuk, mientras que otra de las imágenes representa el sello de distinción que es básicamente su carta de presentación exclusiva. Estas fotos representan, la prueba visual de por qué Komuk es diferente del resto de sus competidores. Cada una de estas fotos cuenta una parte de la historia de Komuk y cómo esos aspectos clave los llevan por el camino del éxito.





# KOMUK<sup>®</sup>





## Estructura

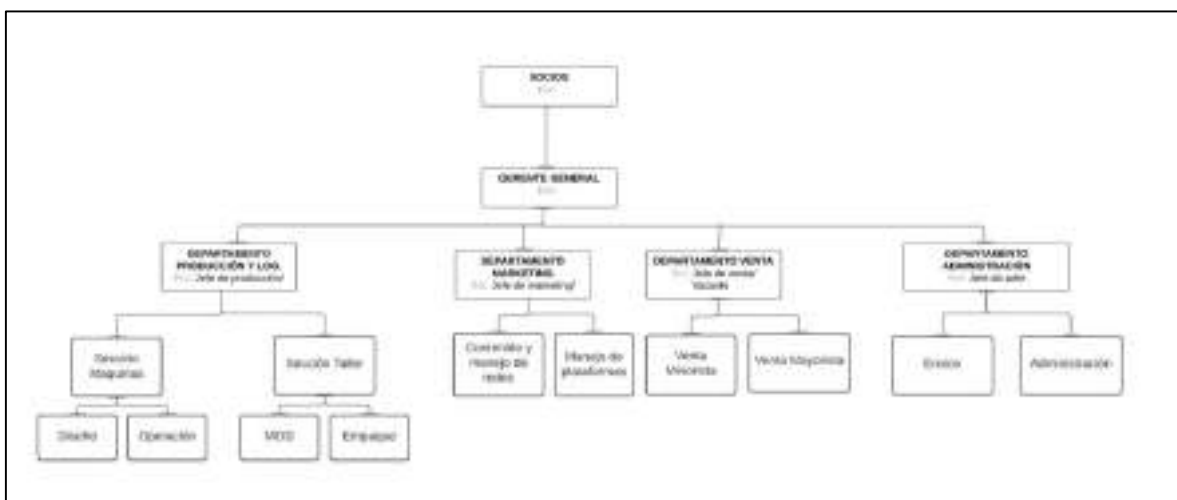
Como se mencionó previamente en los objetivos de este trabajo, el propósito es delinear una estructura organizacional que se ajuste de manera óptima a las necesidades de Komuk, una empresa dedicada a la excelencia en productos promocionales. A continuación, se presenta una propuesta que refleja su compromiso con la mejora continua y la eficiencia en todos los aspectos de la organización. La empresa opera bajo la figura de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) y está compuesta por un equipo directivo formado por socios y un Gerente General.

En esta propuesta, se establecen **cuatro** departamentos clave:

- **Producción:** Encargado de la fabricación de productos promocionales de alta calidad, asegurando la eficiencia y la satisfacción del cliente.
- **Ventas:** Responsable de la promoción y comercialización de nuestros productos, estableciendo relaciones sólidas con nuestros clientes y expandiendo nuestro alcance.
- **Marketing:** Encargado de la estrategia de marketing, la creatividad en la promoción de la marca y la gestión de la imagen corporativa.
- **Administración y Logística:** Asegura el buen funcionamiento de las operaciones internas, incluyendo la gestión financiera y la logística de distribución.

Esta propuesta es un esquema sólido que se adapta a la visión y misión de Komuk, brindando eficiencia y calidad en todas las áreas de la empresa.

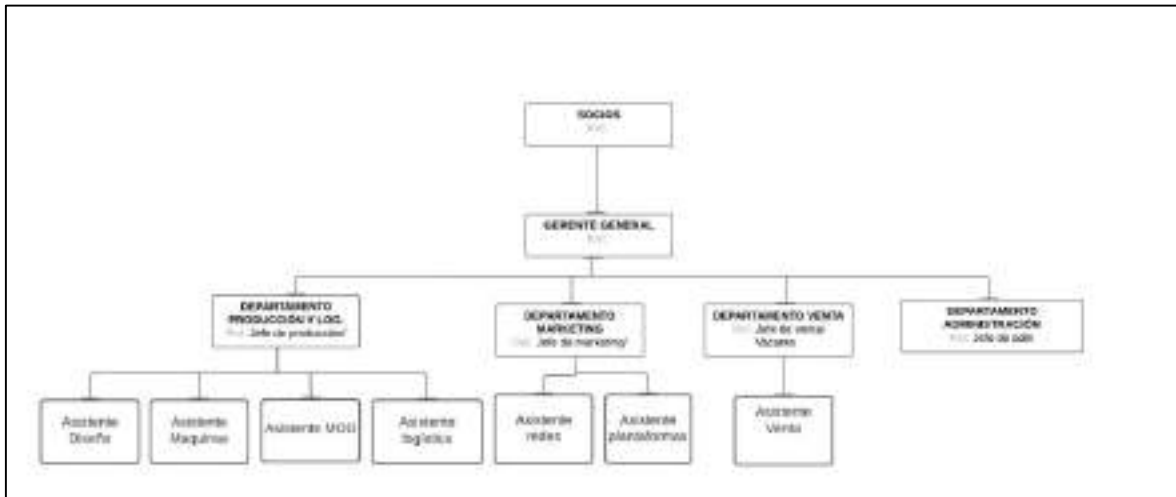
### Propuesta 1: Organigrama Komuk S.R.L



Fuente: elaboración propia.



## Propuesta 2: Organigrama Komuk S.R.L



Fuente: elaboración propia.

Este organigrama y sus respectivas descripciones de puestos no solo ofrecen una visión clara de las áreas y funciones actuales de la organización, sino también se diseñan con una mirada hacia el futuro cercano. Como mencioné anteriormente, anticipamos un continuo crecimiento de la empresa, lo que conlleva un aumento en las cargas de trabajo en cada puesto. Si bien en la actualidad algunos empleados asumen múltiples roles, el organigrama se planifica con la finalidad de facilitar futuras incorporaciones que pudieran ser necesarias. Este enfoque refleja la importancia de la delegación, que es fundamental para el desarrollo sostenible de la empresa.

Como toda empresa, experimentan ciclos de ventas estacionales, por lo que debe planificar estratégicamente y de manera proactiva la gestión de su personal para poder ser eficientes. Durante la temporada alta, es decir, épocas de gran demanda (como día de la madre, del padre, del maestro, navidad) la empresa está dispuesta a contratar temporalmente personal adicional para asegurarse de cumplir con los pedidos y brindar un servicio excepcional a sus clientes. No obstante, en períodos de menor demanda, la organización busca maximizar la eficiencia y reducir costos. Para lograrlo, aprovecha al máximo a su talentoso equipo permanente, reasignándolos a tareas adicionales o temporales según sea necesario. Este enfoque le permite mantener una estructura de costos eficiente y seguir siendo ágil en su capacidad de respuesta a las fluctuaciones estacionales en el mercado, garantizando que cumple con sus estándares de calidad y eficacia en todo momento.

### **En el apéndice se pueden observar los manuales de funciones detallados de los puestos.**

Estos documentos son de gran utilidad y fueron elaborados mediante la observación directa y entrevista a los colaboradores. Está compuesto por las competencias que requiere el trabajador, los objetivos que se espera del puesto y las principales funciones/ responsabilidades, con el fin de lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en el puesto de trabajo.





Algunos de los beneficios y utilidad para la empresa:

- Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador (tareas, funciones, responsabilidades), permite que las personas interactúen con un mayor conocimiento de su rol en la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajo irracionales.
- Es un instrumento muy útil para planificar la plantilla de la empresa y la posible variación de los puestos de trabajo, así como definir los planes de carrera.
- Servir de insumo para la selección de personal en la empresa, procesos de reclutamiento en general, así como para el entrenamiento del puesto, procesos de inducción y evaluación del desempeño.

## Recomendaciones

En su camino hacia la consolidación de una identidad sólida y la consecución de un crecimiento sostenible, Komuk se encuentra en un momento crucial. La innovación y la visión estratégica son pilares fundamentales para su éxito. Sin embargo, para superar los desafíos internos y liberar todo el potencial de la empresa, es fundamental que se adopten prácticas de liderazgo que permitan a los directivos enfocarse en aspectos estratégicos y, al mismo tiempo, fomentar una cultura de participación activa de los empleados. En este contexto, se presentan las siguientes recomendaciones como un camino hacia el éxito empresarial, donde cada desafío se convierte en una oportunidad de crecimiento y evolución. Estas pautas buscan llevar

a Komuk a un punto crítico en su camino hacia la definición de una identidad sólida y el logro de un crecimiento sostenible, donde la delegación, la toma descentralizada de decisiones y la comunicación efectiva con los colaboradores son fundamentales para alcanzar estos objetivos.

- **Delegación Efectiva:** Reconocer que la delegación no es solo una asignación de tareas, sino una herramienta estratégica para empoderar a los líderes de departamento. Delegar tareas operativas permite a los líderes concentrarse en cuestiones estratégicas y supervisar el progreso en lugar de involucrarse en detalles operativos.
- **Sistema Descentralizado en la Toma de Decisiones:** Establecer un sistema descentralizado en la toma de decisiones donde los líderes de departamento y empleados tengan la autoridad para tomar decisiones relacionadas con sus funciones. Esto fomenta la agilidad y la capacidad de adaptación de la empresa.
- **Reuniones Regulares con Colaboradores:** Organizar reuniones periódicas



con colaboradores en todos los niveles de la organización. Estas reuniones son esenciales para asegurarse de que todos los empleados estén alineados con los objetivos de la empresa, se sientan escuchados y puedan aportar ideas y soluciones.

- Capacitación en Liderazgo y Delegación: Implementar programas de capacitación en liderazgo y delegación para empoderar a los líderes de departamento y gerentes a desempeñar un papel más estratégico. Esto incluye el desarrollo de habilidades de comunicación y gestión de equipos.
- Definición de Indicadores de Éxito: Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) que reflejen los objetivos de la empresa y permitan medir el progreso. Esto proporciona una base objetiva para la toma de decisiones y la evaluación del rendimiento.
- Feedback Continuo: Implementar un sistema de retroalimentación continua tanto para líderes como para empleados. Esto permite la mejora constante de los procesos y la resolución proactiva de problemas.
- Realizar evaluaciones de desempeño laboral al personal cada cierto tiempo para saber cuáles son las insuficiencias del puesto de trabajo y poder capacitar de manera correcta al personal.
- Publicar en un sitio visible dentro de las instalaciones de la empresa la información concerniente a la misión, visión, valores, organigrama a fin de que su contenido sea ampliamente conocido por todos los integrantes de la empresa y se cree en ellos un mayor sentido de pertenencia y compromiso.

## Conclusiones

"La transformación no es un evento, es un proceso. No puede ocurrir en un solo día, sino que requiere dedicación continua y esfuerzo constante." - John P. Kotter, experto en transformaciones organizacionales.

Esta cita de John P. Kotter, un renombrado experto en transformaciones organizacionales, resalta la importancia de comprender que el cambio y la evolución en una organización son procesos que requieren perseverancia y compromiso a lo largo del tiempo. Komuk ha experimentado una transformación significativa en su evolución, desde una empresa familiar hasta su estado actual de crecimiento y expansión. Este proceso no se ha producido de la noche a la mañana, sino que ha sido el resultado de un compromiso constante por parte de la empresa y sus colaboradores.

Uno de los desafíos más cruciales que Komuk enfrentó fue la búsqueda de su identidad y dirección. Como Kotter sugiere, este tipo de transformación no es un evento puntual, sino un proceso continuo. La definición de una misión y visión claras, así como la identificación y promoción de valores fundamentales, ha sido un paso esencial en este proceso. Estos elementos se han convertido en la brújula que guía a Komuk en su camino hacia el éxito empresarial.



La implementación de manuales de funciones detallados también ha sido parte integral de este proceso. Esto ha permitido una mayor eficiencia y claridad en la organización, lo que, como señala Kotter, es un componente clave en cualquier transformación exitosa.

En resumen, la cita de John P. Kotter nos recuerda que la transformación es un proceso constante y necesario en el mundo empresarial en constante evolución. Komuk ha abrazado esta filosofía y ha trabajado incansablemente para definir su identidad, dirección y estructura interna. Este enfoque continuo en la transformación ha fortalecido la organización y la ha preparado para abrazar futuros desafíos con confianza y determinación, manteniendo viva su convicción de que "la creatividad no tiene límites".

## Referencias

Casadesus-Masanell, R & Ricart, J E, (2011) *How to design a Winning Business Model*. Harvard Business Review, Ene-Feb.

Chiavenato, I (2011). *Administración recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Editorial MacGraw Hill Madrid.

Hatum, A. (2015). *Alineando la organización*. Editorial Gránica.

Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill.

Martínez, V (2020). *Administración: de lo simple a lo complejo*. Editorial Pluma Digital.

Mejías, C. (2013). *El sillón vacío; Selección y outplacement de talentos en el siglo xxi*. Editorial Granicé.

Pereda Marín, S. (1999). *La gestión de Recursos Humanos por competencias*.

Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F., Alonso García, M. (1997). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Editorial Universitaria Ramón Areces.

Robbins, S, Coulter M. (2010). *Administración*. Editorial Pearson.

Rodríguez Valencia, J. (2005). *Administración con enfoque estratégico*. Editorial Trillas.

Sawyer, G. (1981). *Elements of strategy, en management Planning*.

Thomson, Peteraf, Gamble, Strickland (2015). "ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: teoría y casos" Novena Edición. Editorial McGraw Hill.



## Apéndice

- Formulario deliberado a los colaboradores y fundadores de la empresa Komuk, para identificar aquellos valores más relevantes de la organización.

[https://docs.google.com/forms/d/1yy5ePdbn1XqyX0x50BoG6stS8YxO8\\_QwyPbEuK-uEp0/edit](https://docs.google.com/forms/d/1yy5ePdbn1XqyX0x50BoG6stS8YxO8_QwyPbEuK-uEp0/edit)

28/03/2024 ENCUESTA VALORES DE LA EMPRESA KOMUK

### ENCUESTA VALORES DE LA EMPRESA KOMUK

\* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Edad \*

Marca solo un óvalo.

18-24 años

25-31 años

32-38 años

39-45 años

46 años o mas

2. Cargo / Función en la empresa \*

\_\_\_\_\_

3. Antigüedad en la empresa \*

Marca solo un óvalo.

Menos de 1 año

1-3 años

4-6 años

Fuente: Elaboración propia.



28/02/23, 23:24 ENQUESTA VALORES DE LA EMPRESA KOMUK

4. ¿Qué valores crees que son fundamentales para nuestra organización? (Puede \* seleccionar mas de una opción)

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Trabajo en Equipo
- Orientación al cliente
- Mejora continua
- Innovación
- Aprendizaje
- Persistencia
- Iniciativa
- Visión de negocios
- Proactividad
- Flexibilidad
- Disciplina
- Paciencia
- Otro: \_\_\_\_\_

5. De los seleccionados anteriormente, ¿Cuáles consideras que son los 3 mas \* importantes?

\_\_\_\_\_

6. ¿Por qué crees que estos valores son importantes para nuestra empresa? \*

\_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es tu percepción sobre cómo se aplican actualmente estos valores en \* nuestra cultura organizativa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

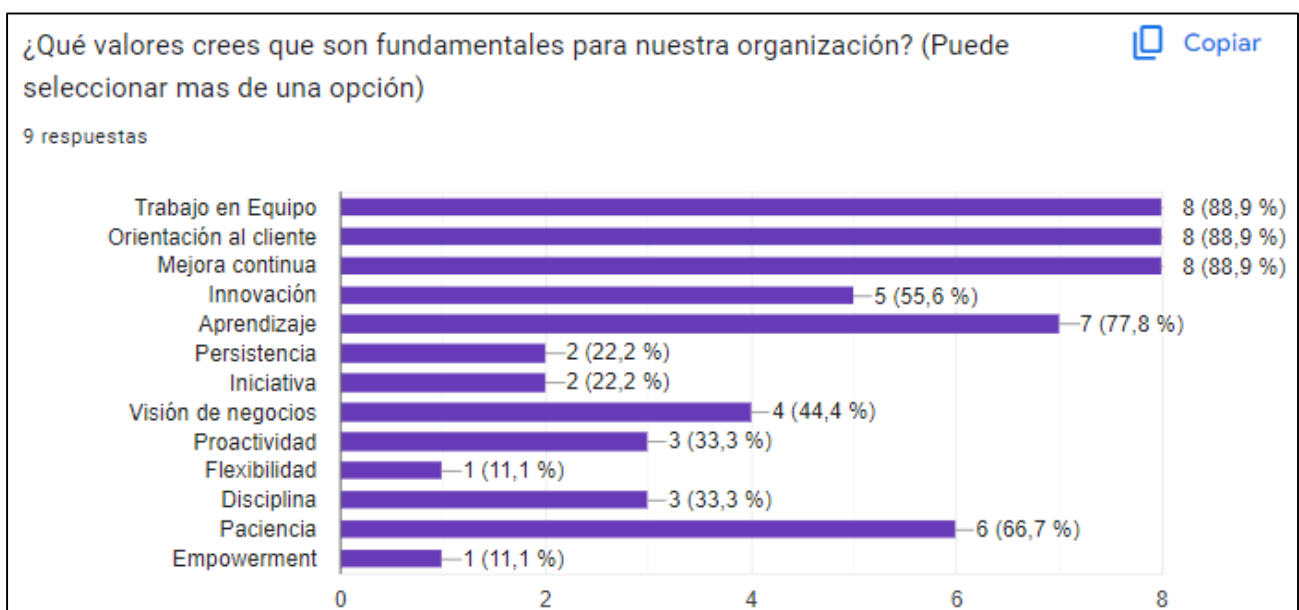
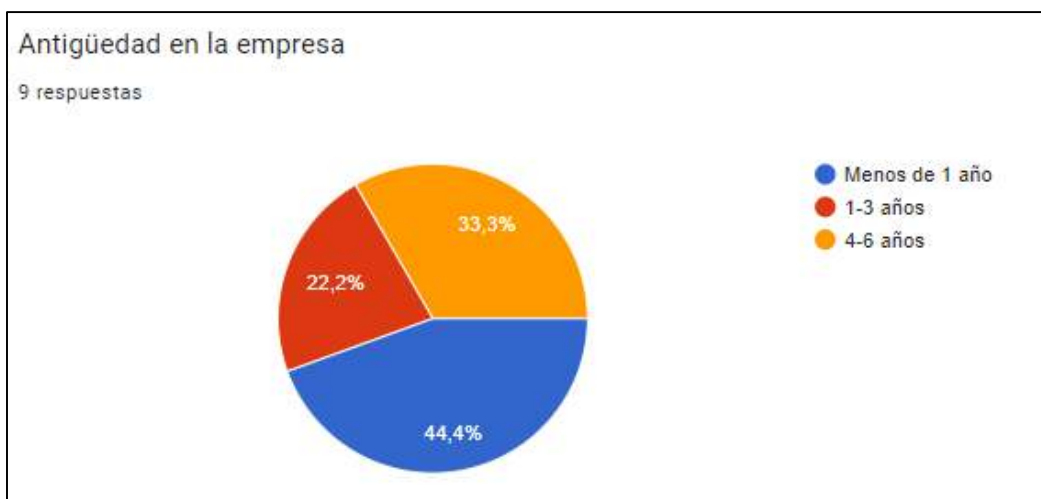
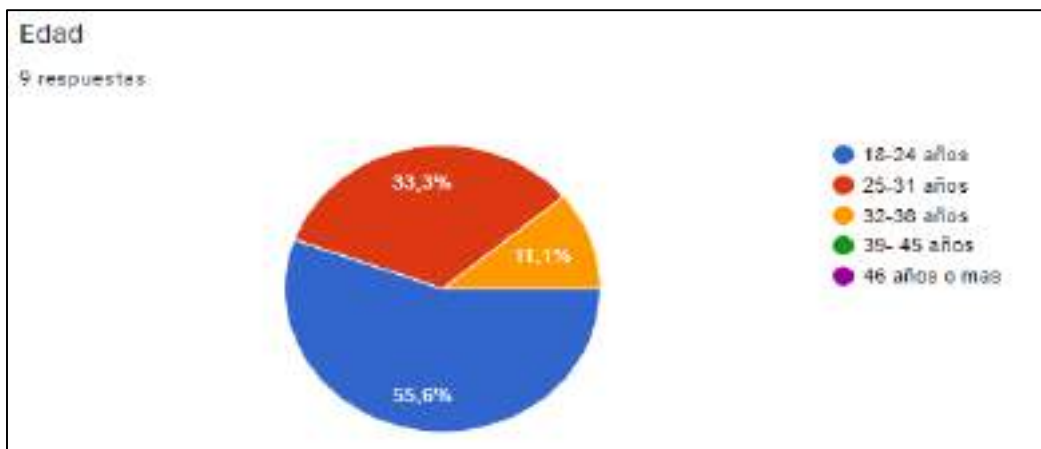
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia.





Fuente: cuestionario deliberado a los colaboradores de la empresa Komuk.



De los seleccionados anteriormente, ¿Cuáles consideras que son los 3 mas importantes?

9 respuestas

Disciplina, persistencia, mejora continua

Siguiendo el slogan, mejora continua. Se logra escuchando a los clientes y trabajadores, como tambien innovando en productos y negocios

Trabajo en equipo, mejora continua, persistencia

Trabajo en equipo - aprendizaje- mejora continua

Los más importantes para mí son el trabajo en equipo, el aprendizaje y la mejora continua

Mejora continúa, orientación al cliente y aprendizaje

Trabajo en Equipo, Innovación y paciencia

Innovación, trabajo en equipo, aprendizaje

Trabajo en equipo, mejora continúa y orientación al cliente

¿Por qué crees que estos valores son importantes para nuestra empresa?

9 respuestas

Son esenciales para mejorar, ya sea en los productos o en los mismos empleados porque estos tienen que ser capacitados para las tareas específicas que hacemos.

Porque con el trabajo en equipo o colectivo se logra llegar de manera más fácil a los objetivos de la empresa, la mejora continua genera más oportunidades de negocio y de crecimiento favorable para toda la organización en general y la persistencia porque sin ella nada sería posible ya que con la persistencia lo que hacemos es generar, crecer y lograr los objetivos.

Considero que somos una empresa joven con pocos años de trayectoria y a pesar de que crecimos mucho en poco tiempo, el trabajo en equipo fue y es fundamental. Nos falta mucho por seguir aprendiendo y creo que mejorar continuamente tanto en los procesos internos como con los clientes es fundamental para que una empresa prospere.

Me parecen los valores fundamentales para la empresa porque todos los productos que realizamos pasan por varias etapas, por lo cual estamos trabajando en equipo todo el tiempo y necesitamos buena comunicación entre nosotros, además del aprendizaje para poder organizarnos de la mejor manera. La mejora continua también es fundamental porque hay procesos que al modificar algunas cosas podemos tener mejores resultados y optimizar los tiempos de producción

Fuente: cuestionario deliberado a los colaboradores de la empresa Komuk.



Porque es son de los valor que trabajos día a día, siempre buscando aprender, mejorar, reconocer la necesidades y tener la mirada del cliente.

El trabajado en equipo porque es la única manera de crecer y ser eficientes en los procesos. La innovación como herramienta para crear constantemente productos y servicios nuevos. Y la paciencia porque todos son muy pacientes en sus puestos y tareas.

Ya que con ellos se logra un buen ambiente laboral, un crecimiento personal y innovando logramos una mejor vision al cliente

Porque creo que con esos valores como bases podemos obtener mejores resultados de una manera eficaz

¿Cuál es tu percepción sobre cómo se aplican actualmente estos valores en nuestra cultura organizativa?

9 respuestas

En Komuk se busca siempre la mejora de productos, como también postventa. Esta mejora la logran con la paciencia para enseñar, trabajo en equipo y una buena comunicación dentro del taller entre jefes y empleados. Para una mejor interacción entre estos en mi opinión debe haber comunicaciones más orientadas a RRHH (como nos sentimos con las tareas, como las llevamos, en que pensas que se las puede mejorar, etc).

Percibo que se llevan a cabo correctamente, de una forma en la cual se logran cumplir los objetivos

Creo que hoy en dia consolidamos un buen equipo de trabajo, dia a dia vamos mejorando y entendiendo cual es el puesto de cada uno y como es el proceso de un pedido. La empresa al tener fechas estacionales (dia del padre, trabajador y fin de año) los puestos no esten tan especificados y que a la hora de necesitar gente haciendo otro trabajo, se modifique el orden y los puestos.

Fuente: cuestionario deliberado a los colaboradores de la empresa Komuk.

- **Formulario deliberado a los colaboradores y fundadores de Komuk, para identificar la misión y visión de la organización.**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSerJqiOu9gWk76V3m6I1oP2UFSeLt-cGyaTv6Z9Q4a0leFxew/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSerJqiOu9gWk76V3m6I1oP2UFSeLt-cGyaTv6Z9Q4a0leFxew/viewform?usp=sf_link)



## ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA KOMUK.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

1. ¿Cómo describirías la cultura de Komuk en tres palabras? \*

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuál crees que es el propósito principal de Komuk en el mercado? \*

\_\_\_\_\_

3. Si miramos hacia el futuro, ¿Cómo imaginas a la organización en los próximos 5 años? \*

\_\_\_\_\_

4. Desde tu perspectiva ¿Cómo crees que Komuk puede contribuir positivamente a la sociedad o comunidad en la que opera? \*

\_\_\_\_\_

5. En base a tu opinión, ¿Cuál es la principal razón por la que Komuk existe como empresa? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Brindar soluciones de regalos para distintas ocasiones
- Ofrecer un servicio integral de merchandising
- Crear valor a través de productos innovadores con la marca de sus clientes
- Otro: \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia.





¿Cómo describirías la cultura de Komuk en tres palabras?

9 respuestas

Familia, responsabilidad y fraternidad.

Innovador, buen ambiente, flexibilidad

Responsabilidad, progreso y perseverancia.

Creo que el slogan lo describe muy bien. "Creatividad sin fin" es una frase que a medida que pasa el tiempo va tomando un significado diferente. Quizas al principio hicimos énfasis en crear productos sin limite en la imaginacion. Hoy en día creo que esa frase esta mas enfocada en hacia donde podriamos llegar como empresa, llegando cada vez mas a pequeñas y grandes empresas a nivel nacional que confian en nosotros.

Amigable, cooperativa, desafiante

equipo, progreso, creatividad

La cultura de komuk la describiría como un equipo que busca el crecimiento tanto de la empresa como personal constantemente. También en la cultura de komuk se mantiene la confianza y el respeto

¿Cuál crees que es el propósito principal de Komuk en el mercado?

9 respuestas

Satisfacer la necesidad de visibilizar asertivamente una marca a través del merchandising

Introducir su marca en el mercado del merchandising junto con los demas productos para ser competitivo a nivel noa y pais

Creo que los principales propósitos de komuk son innovar y lograr siempre la excelencia en los productos realizados para satisfacer de la mejor manera la necesidad de cada cliente

Dar soluciones de productos personalizados para el consumidor final, pequeñas y grandes empresas.

Se una solución para empresas y particulares que deseen generar un recuerdo único y de impacto en las personas

posicionarse y mantenerse firmemente en el mercado

El propósito de komuk en el mercado más allá de aumentar los recursos financieros, genera puestos de trabajo, también es dar herramientas a los emprendedores para seguir creciendo como tambien generar un sentido de pertenencia a los demás entes con la venta del merchandising corporativo.

Fuente: cuestionario deliberado a los colaboradores de la empresa Komuk.





Si miramos hacia el futuro, ¿Cómo imaginas a la organización en los próximos 5 años?

9 respuestas

3 sucursales abiertas, una en una de las av principales de yerba buena, una en el centro y el taller de producción en quara. 3 socios 3 gerentes y 30 empleados en blanco

Con una buena posición a nivel noa y expandiendo su mercado hacia otro rumbo (ya sea otras técnicas o otros mercados)

Me imagino en los próximos 5 años un gran crecimiento y un mayor reconocimiento a la marca

Considero que el crecimiento de la empresa en los primeros años fue muy grande e imagino que en los próximos años será una etapa de reorganización del equipo sin dejar de ponerse objetivos anuales como por ejemplo, un local a la calle o una nueva tecnica para incorporar.

Veo a Komuk con unequiponde 20/25 personas. Con una estructura sólida. Con procesos eficientes, clientes frecuentes. Tambien veo a Komuk con una sucursal en yerba buena o san miguel. Y con una red de distribuidores en otras partes del país. Logrando ser una empresa referente en el NOA en lo que respecta a productos promocionales

me imagino a la organización con el taller/fabrica y con uno o dos locales donde quede/n más al alcance y a la vista de los clientes

Imagino en 5 años ofreciendo productos innovadores. Con otra sucursal. Generando más ventas de las que ya a clientes de otras provincias.

Espero que con mucho mas personal, una sucursal exclusiva de ventas e innovando en nuevos materiales

Como una empresa líder y reconocida a nivel nacional por la producción y comercialización de productos empresariales.

Desde tu perspectiva ¿Cómo crees que Komuk puede contribuir positivamente a la sociedad o comunidad en la que opera?

9 respuestas

Facilitando el acceso a productos de merchandising para visibilizar una marca en el Inter del país

Generando trabajo, beneficios, descuentos

Komuk puede contribuir positivamente a la sociedad siendo una empresa transparente, manteniendo el bienestar de empleados y clientes, logrando satisfacer las necesidades que se le presenten a los clientes

Generando mas puestos de trabajo

Podemos contribuir generando y ofreciendo soluciones innovadoras y distintas para lograr captar la atención con un producto diferente. A la vez de que podemos crear mas puestos de trabajo. Ofrecer tb productos sustentables y ecológicos.



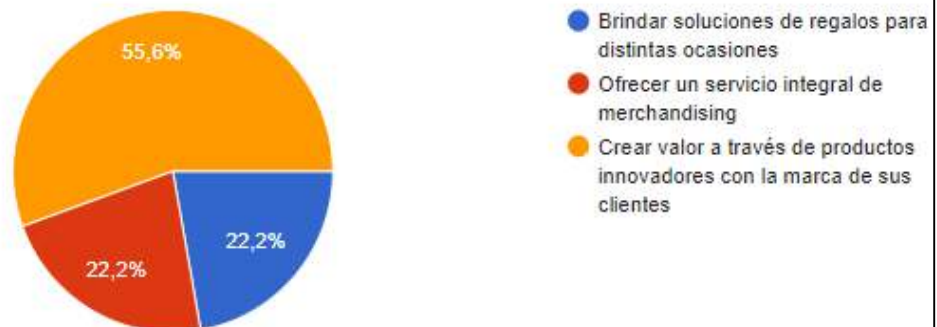
Komuk puede contribuir de manera positiva en la sociedad con sus productos creativos, únicos y accesibles para la satisfacción de sus clientes

Creo que como hace a día de hoy, komuk puede contribuir generando puestos de trabajos y dando oportunidades a los jóvenes.

Puede contribuir a través de productos con buen impacto ecológico (de hecho lo hacen)

En base a tu opinión, ¿Cuál es la principal razón por la que Komuk existe como empresa?

9 respuestas



- **Explorando el Funcionamiento Interno de Komuk: Una Conversación con su Fundador y CEO.**

En esta entrevista exclusiva, nos sentamos con el fundador y actual CEO de Komuk para comprender cómo opera la empresa desde adentro. Exploramos sus departamentos, responsabilidades y estrategias. Descubrimos el compromiso de Komuk con la excelencia y la innovación, así como el papel fundamental de su equipo.

A continuación, las preguntas y respuestas:

- **J: ¿Cómo está estructurada la empresa Komuk y cuáles son los departamentos clave?**

D: La empresa se podría decir que está dividida en 4 departamentos; por un lado, el departamento producción, el departamento marketing, departamento venta y por último el departamento de administración y logística.



- **J: ¿Cuáles son las responsabilidades específicas del departamento de producción?**

D: Dentro del **departamento de producción** existen como 2 grandes áreas; por un lado, está la parte de las máquinas y, por otro lado, el taller. En la actualidad contamos con 4 máquinas (Laser-Router- DTF-Laser fibra); que son manejadas por especialistas. Dentro de esta sección las tareas se dividen; en lo que sería el diseño de los productos, por un lado, y, por otro lado, lo operativo (es decir, llevar adelante el diseño). En la sección taller, se realizan actividades como lijado- pintado- lavado- ensamble; también dentro de este sector se realiza el empaquetado de los productos. Resumiendo, el departamento se encarga de la fabricación y desarrollo de los productos que la empresa ofrece. Esto implica la gestión de la cadena de suministro, la adquisición de materias primas y la supervisión de los procesos de fabricación para garantizar la calidad y eficiencia de los productos

- **J: ¿Y las responsabilidades del Depto. Marketing?**

El **departamento de marketing** es el encargado del manejo de las redes sociales de la empresa (Instagram- TikTok- LinkedIn- Mailing), desempeña un papel fundamental en la promoción de los productos y servicios de Komuk. Esto incluye la identificación de oportunidades de mercado, la creación de estrategias publicitarias y de marca, la gestión de campañas publicitarias y la recopilación de datos del mercado para comprender mejor las necesidades de los clientes y la competencia. También es encargado de “identificar eventos”, para que la empresa participe y exponga sus productos.

- **J: ¿Podría describir el departamento de ventas y sus funciones específicas en la empresa?**

El **departamento de venta** es el encargado de establecer relaciones con los clientes y gestionar acuerdos de venta. Trabajan en dos segmentos clave: clientes minoristas y clientes mayoristas. Los equipos de ventas minoristas se encargan de cerrar ventas con consumidores individuales y brindar un servicio posventa excepcional. Los equipos de ventas mayoristas se concentran en acuerdos de compra a gran escala y en la coordinación de la logística para satisfacer las necesidades de empresas y distribuidores.

- **J: ¿Qué puede decirme sobre el departamento de administración y logística?**

Por último, el **departamento de administración y logística** es el encargado de las compras, los pagos, el tema tributario, la tesorería, las cobranzas y algo no menor, el envío de los productos, tanto de las ventas al por menor (que son a domicilio) como las ventas al por mayor (que es a través del correo)



- **Manuales de Funciones detallados por puesto.**

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>Gerente General</b>
<b>DEPARTAMENTO/ AREA</b>	Áreas administrativas
<b>REPORTA A:</b>	-
<b>SUPERVISA A:</b>	Jefe de producción y logística, Jefe de venta, Jefe de marketing, Jefe de administración.
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención. Principal líder de la organización, responsable de la toma de decisiones estratégicas, la gestión general de la empresa y la supervisión de todos los departamentos.	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Profesional en administración
<b>EXPERIENCIA</b>	5 años
<b>COMPETENCIAS</b>	Conciencia organizacional, trabajo en equipo y cooperación, orientación de servicio al cliente, orientación a resultados, adaptación al cambio, liderazgo.
<b>FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO</b>	
<b>Tareas principales</b>	
-Responsable de tomar decisiones claves relacionadas con la expansión de la empresa, inversiones estratégicas y el desarrollo de nuevos productos. Debe evaluar oportunidades y riesgos y proporcionar una dirección clara para el crecimiento y el éxito a largo plazo de la organización.	
-Supervisar a los gerentes de los diferentes departamentos de la empresa para garantizar la eficiencia operativa. Debe colaborar con estos gerentes para optimizar los procesos internos y asegurarse de que se cumplan los objetivos establecidos.	
-Establecer metas y objetivos para la empresa en función de la visión y misión estratégica. Debe definir indicadores clave de desempeño (KPIs) y métricas para medir el progreso hacia la consecución de estos objetivos.	
-Mantener relaciones con clientes claves y socios comerciales importantes. Debe cultivar y fortalecer estas relaciones para asegurar la satisfacción del cliente y buscar oportunidades	



de colaboración y crecimiento.

- Garantizar el cumplimiento de todas las regulaciones y normativas aplicables en todas las operaciones de la empresa

-Papel fundamental en la gestión de la cultura organizacional. Debe promover un ambiente de trabajo positivo y una cultura que refleje los valores y la misión de la empresa. Esto incluye el fomento de la colaboración, la comunicación efectiva y la motivación del equipo

-Debe ser un modelo a seguir en la empresa y debe predicar con el ejemplo. Es esencial que personifique y refuerce los valores y la cultura organizacional de Komuk. Esto implica actuar con integridad, ética y profesionalismo en todas las interacciones y decisiones, y comunicar la importancia de estos valores a todos los miembros del equipo

IDENTIFICACIÓN	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>Jefe de producción</b>
<b>DEPARTAMENTO/ AREA</b>	Producción
<b>REPORTA A:</b>	Gerente General
<b>SUPERVISA A:</b>	Asistente: Diseño, Maquinas, MOD, logística.
OBJETIVOS DEL PUESTO	
El jefe de producción desempeña un papel crucial en el departamento de producción de Komuk. Su objetivo principal es liderar y supervisar todas las operaciones relacionadas con la fabricación y personalización de productos para garantizar que se cumplan los pedidos de los clientes de manera eficiente y con altos estándares de calidad.	
PERFIL DEL CARGO	
<b>ESTUDIOS</b>	Profesional en diseño
<b>EXPERIENCIA</b>	5 años
<b>COMPETENCIAS</b>	Liderazgo- Conocimientos técnicos- Habilidades de comunicación- Habilidad para resolver problemas y tomar decisiones.
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO	
Tareas principales	
-Responsable de supervisar todas las operaciones diarias en el taller de producción. Esto incluye la programación de tareas, la asignación de trabajos específicos y la supervisión del progreso general de la producción.	





**-Planificar la asignación de recursos y mano de obra:**

La planificación adecuada de los recursos es esencial para cumplir con los pedidos y mantener la eficiencia.

**- Garantizar que los pedidos se completen a tiempo y cumplan con los estándares de calidad:**

El objetivo principal es asegurar que todos los pedidos se entreguen dentro de los plazos acordados y que cumplan con los estándares de calidad establecidos por la empresa y los clientes.

Esto implica un seguimiento constante del progreso de la producción, la identificación temprana de posibles retrasos y la implementación de soluciones para garantizar la puntualidad y la calidad.

**- Colaborar con otros departamentos para satisfacer las necesidades del cliente:**

La Encargada debe mantener una comunicación efectiva con otros departamentos, como Ventas, para garantizar que las especificaciones del cliente se comprendan claramente y se cumplan en la producción.

**-Identificar y resolver problemas operativos:**

La Encargada debe ser proactiva en la identificación y resolución de problemas operativos. Esto puede incluir problemas con máquinas, procesos de producción o desafíos en la gestión de la mano de obra.

**-Reportar a la alta dirección sobre el desempeño del departamento:**

La Encargada debe proporcionar informes regulares a la alta dirección sobre el rendimiento del departamento de producción. Esto incluye métricas clave como el cumplimiento de los pedidos, la eficiencia de la producción y la calidad del producto.

IDENTIFICACIÓN	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Jefe de Marketing.
DEPARTAMENTO/ AREA	Marketing.
REPORTA A:	Gerente general.
SUPERVISA A:	Asistente redes- Asistente plataformas.
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Desarrollar e implementar estrategias de marketing efectivas que impulsen la visibilidad y el crecimiento de Komuk. Coordinar y supervisar las actividades de marketing, incluyendo la gestión de plataformas digitales y la participación de la organización en eventos, exposiciones y ferias.	
PERFIL DEL CARGO	
ESTUDIOS	Profesional en diseño gráfico.
EXPERIENCIA	5 años



<b>COMPETENCIAS</b>	Excelentes habilidades de comunicación- capacidad de trabajo en equipo- Fuerte enfoque en la orientación al cliente.
<b>FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO</b>	
<b>Tareas principales</b>	
<b>-Desarrollo de Estrategias de Marketing:</b> Colaborar con la alta dirección para definir las estrategias de marketing de Komuk. Identificar oportunidades de mercado y competidores relevantes.	
<b>-Gestión de Plataformas Digitales:</b> Supervisar y coordinar el manejo de las plataformas digitales; página web- mercado libre- catalogo PDF- mailing, además de placas promocionales que resaltan los descuentos del mes y se envían a los clientes. Garantizar una presencia efectiva en línea, manteniendo actualizadas las cuentas.	
<b>-Eventos y Ferias:</b> Planificar y organizar la participación de Komuk en eventos, ferias y exposiciones relevantes. Coordinar la logística y recursos necesarios para el éxito en estos eventos.	
-Coordinar con el equipo de diseño y el asistente de redes para generar contenido de calidad y campañas efectivas. Planificación	
-Trabajar en estrecha colaboración con el equipo de ventas para garantizar una comunicación efectiva y estrategias de marketing alineadas con los objetivos de ventas.	
-Colaborar estrechamente con el equipo de ventas en la creación de un catálogo estratégico que exhiba sus productos y que, al visitar a los clientes, incluya la distribución de muestras como un gesto adicional.	
<b>- Medición y Análisis:</b> Evaluar el rendimiento de las estrategias de marketing a través de métricas relevantes. Identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias en consecuencia.	
<b>Reporte y Comunicación:</b> Preparar informes periódicos para la alta dirección y otros departamentos. Comunicar de manera efectiva el progreso y los resultados de las estrategias de marketing.	

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>Jefe de venta.</b>
<b>DEPARTAMENTO/ AREA</b>	Venta.
<b>REPORTA A:</b>	Gerente general.



<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Desarrollar e implementar estrategias de ventas efectivas que impulsen el crecimiento y la rentabilidad de Komuk. Gestionar y supervisar el equipo de ventas para garantizar el cumplimiento de los objetivos de ventas al por menor y al por mayor.	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Administración de empresas.
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años.
<b>COMPETENCIAS</b>	Negociación y cierre de acuerdos efectivos. Capacidad para trabajar en equipo y coordinar con otros departamentos. Fuerte enfoque en la orientación al cliente y la satisfacción del mismo.
<b>FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO</b>	
<b>Tareas principales</b>	
<b>- Desarrollo de Estrategias de Ventas:</b> Colaborar con la alta dirección para definir las estrategias de ventas de Komuk. Identificar oportunidades de mercado y competidores relevantes en los sectores de venta al por menor y al por mayor.	
<b>- Gestión de Equipos de Ventas:</b> Supervisar y coordinar el trabajo del equipo de ventas, que incluye tanto ventas al por menor como al por mayor. Establecer objetivos y proporcionar dirección y apoyo para lograrlos.	
<b>- Negociación y Cierre de Acuerdos:</b> Participar en negociaciones clave con clientes, especialmente en ventas al por mayor. Asegurarse de que los acuerdos se cierren de manera satisfactoria para ambas partes.	
<b>- Colaboración Interdepartamental:</b> Trabajar en estrecha colaboración con otros departamentos, como marketing y producción, para garantizar la disponibilidad de productos y estrategias de ventas efectivas.	
<b>- Gestión de Inventarios:</b> Supervisar y gestionar los niveles de inventario para garantizar la disponibilidad de productos tanto al por menor como al por mayor.	



IDENTIFICACIÓN	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Jefe de administración.
DEPARTAMENTO/ AREA	Administración.
REPORTA A:	Gerente general.
SUPERVISA A:	
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Garantizar la eficiente administración financiera de la empresa. Gestionar operaciones de logística y asegurar la entrega puntual de los productos a clientes minoristas y mayoristas.	
PERFIL DEL CARGO	
ESTUDIOS	Administración de empresas / Contador.
EXPERIENCIA	2 años
COMPETENCIAS	Habilidades de comunicación, planificación y organización- conocimientos sólidos en contabilidad y gestión financiera.
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO	
Tareas principales	
<b>-Cobranza:</b> Realizar un seguimiento efectivo de los pagos pendientes de clientes y asegurarse de que se realicen en tiempo y forma.	
<b>-Pago:</b> Administrar y programar los pagos a proveedores y empleados de acuerdo con los plazos establecidos.	
<b>-Caja:</b> mantener un registro preciso de las transacciones financieras, gestionar flujos de efectivo y conciliar las cuentas.	
<b>-Impuestos:</b> Garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, presentar declaraciones cuando fuera necesario.	
<b>-Compras:</b> coordinar la adquisición de materias primas y suministros necesarios para la producción, asegurando un equilibrio entre calidad y costo.	
<b>-Gestión de inventarios:</b> Mantener estrecha colaboración con el departamento de producción, para asegurar la disponibilidad de los insumos necesarios. Supervisar y mantener un registro preciso del inventario de productos, asegurando que haya suficiente stock disponible.	
<b>-Envío de productos:</b> Organizar y programar la entrega de productos a clientes mayoristas	



y minoristas de manera oportuna y eficiente. Gestionar la logística de transporte, para el envío de los productos. (Clientes minoristas el envío está a cargo de la empresa, mientras que los clientes mayoristas el envío está a cargo de una empresa de transporte).

IDENTIFICACIÓN	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Asistente diseño.
DEPARTAMENTO/ AREA	Producción.
REPORTA A:	Jefe de Producción.
SUPERVISA A:	-
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Contribuir a la creación de productos innovadores y personalizados que satisfagan las necesidades de los clientes y refuercen la imagen de marca de Komuk. Asegurar que los diseños se ajusten a las especificaciones técnicas y sean adecuados para la producción eficiente.	
PERFIL DEL CARGO	
ESTUDIOS	Profesional en diseño.
EXPERIENCIA	2 años.
COMPETENCIAS	Atención al detalle y capacidad para seguir instrucciones precisas-Habilidad para comunicarse efectivamente- manejo de software- Conocimientos en el uso de software de diseño como Illustrator- Innovación y creatividad.
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO	
Tareas principales	
<b>-Interacción con el Cliente y Proceso de Diseño:</b> Tras recibir los requisitos del cliente a través del equipo de producción, el Asistente de Diseño se encargará de crear bocetos o renders iniciales basados en las especificaciones proporcionadas. Luego de este proceso, el Asistente de Diseño se comunicará con el cliente para presentar las propuestas y asegurarse de que se ajusten a sus necesidades y expectativas. El cliente revisará los bocetos o renders y proporcionará retroalimentación y aprobación, o solicitará ajustes según sea necesario. Una vez que el cliente ha confirmado el diseño, el Asistente de Diseño realizará las configuraciones finales y preparará los archivos necesarios para la producción. Coordinará con el equipo de máquinas y otros departamentos para garantizar que el diseño	





se produzca de manera eficiente y cumpla con las especificaciones técnicas.

**-Preparación Técnica de Diseños:**

Asegurar que los diseños cumplan con las especificaciones técnicas necesarias para la producción eficiente.

**-Colaboración Interdepartamental:**

Comunicarse y colaborar con el Asistente de Máquinas para garantizar que los diseños sean adecuados para la producción con las máquinas disponibles.

**- Mantenimiento y Actualización de Diseños:**

Realizar actualizaciones y revisiones de los diseños según sea necesario.  
Mantener una biblioteca organizada de diseños para facilitar el acceso y la reutilización en caso de ser necesario.

IDENTIFICACIÓN	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Asistente Maquinas.
DEPARTAMENTO/ AREA	Producción.
REPORTA A:	Jefe de producción.
SUPERVISA A:	-
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Operar y mantener máquinas de alta tecnología, como láser, router, fibra y DTF, para la producción de productos de alta calidad. Garantizar que las tareas asignadas se completen con precisión y eficiencia. Colaborar en la producción de productos personalizados y estampados.	
PERFIL DEL CARGO	
ESTUDIOS	
EXPERIENCIA	No se requiere experiencia previa.
COMPETENCIAS	Habilidad para el manejo de máquinas- Comunicación clara- Trabajo en equipo
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO	
Tareas principales	
<b>- Operación de Máquinas de Alta Tecnología:</b> Operar máquinas láser para cortar y grabar materiales con precisión. Utilizar máquinas router para dar forma y cortar madera de mayor espesor. Trabajar con máquinas de fibra para el grabado preciso de metales y acero.	



Operar máquinas DTF para la impresión de logotipos que luego serán transferidos a los textiles.

Asegurar que las máquinas funcionen correctamente y realizar ajustes según sea necesario.

**-Mantenimiento de las máquinas y equipos:** Realizar tareas de mantenimiento preventivo en las máquinas para garantizar su funcionamiento óptimo.  
Solucionar problemas menores y realizar reparaciones básicas en caso de averías.

**- Control de Calidad:**  
Inspeccionar los productos fabricados para garantizar que cumplan con los estándares de calidad de la empresa.  
Realizar ajustes en las máquinas según sea necesario para mejorar la calidad de la producción.

-Mantener comunicación periódica con el asistente de diseño, para comprender los requisitos de los productos. Proporcionar retroalimentación al asistente de diseño sobre la viabilidad de ciertos diseños y sugerir posibles mejoras para la fabricación eficiente

-Asegurar que los materiales y especificaciones de diseño se ajusten a las capacidades de las maquinas operadas y en caso de discrepancias colaborar con el asistente de diseño para encontrar las soluciones adecuadas.

IDENTIFICACIÓN	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Asistente MOD.
DEPARTAMENTO/ AREA	Producción.
REPORTA A:	Jefe de producción.
SUPERVISA A:	-
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Colaborar en la producción de productos de alta calidad de acuerdo con los estándares de la empresa. Garantizar que las tareas asignadas se completen de manera eficiente y precisa.	
PERFIL DEL CARGO	
ESTUDIOS	
EXPERIENCIA	No se requiere experiencia previa.
COMPETENCIAS	Trabajo en equipo- Capacidad para seguir instrucciones – habilidad para trabajar de manera precisa y detallada.



FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO	
<b>Tareas principales</b>	
<b>-Uso de máquinas:</b> Operar máquinas de manera segura y eficiente para llevar a cabo tareas específicas y repetitivas.	
<b>-Lijado:</b> Preparar las superficies de los productos para su posterior acabado. Utilizar herramientas y técnicas de lijado adecuadas para eliminar imperfecciones y suavizar las superficies. Inspeccionar visualmente el trabajo completado para garantizar la calidad.	
<b>-Limpieza:</b> limpiar las superficies de los productos para eliminar polvo y residuos. Utilizar productos de limpieza adecuados. Garantizar que las áreas de trabajo estén limpias y ordenadas en todo momento. Trimestralmente realizar una limpieza y mantenimiento preventivo de las máquinas, para asegurar el correcto funcionamiento de las mismas.	
<b>-Pintado:</b> En caso de que el producto lo requiera, aplicar la pintura de acuerdo con las especificaciones de la tarea. Asegurarse de que la misma se aplique de manera uniforme y sin defectos.	
<b>-Ensamblado:</b> Montar componentes de productos según las instrucciones proporcionadas. Utilizar herramientas adecuadas para lograr el ensamble de manera precisa. Verificar que los productos ensamblados cumplan con los estándares de calidad fijados por la empresa.	
<b>-Estampado:</b> Preparar las áreas de trabajo y las maquinas necesarias para llevar a cabo el proceso. Realizar el estampado de productos de acuerdo con las especificaciones para asegurar la precisión y la calidad.	

IDENTIFICACIÓN	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	Asistente logística.
<b>DEPARTAMENTO/ AREA</b>	Producción.
<b>REPORTA A:</b>	Jefe de Producción.
<b>SUPERVISA A:</b>	-
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Garantizar que los productos de la empresa Komuk sean empaquetados y enviados de manera eficiente y precisa para su envío. Cumplir con las especificaciones y requisitos de empaque establecidos por los clientes minoristas y mayoristas, así como por la empresa de transporte. Mantener un área de trabajo ordenada y organizada para facilitar el proceso de empaque y envío.	
PERFIL DEL CARGO	
<b>ESTUDIOS</b>	



<b>EXPERIENCIA</b>	No se requiere experiencia previa.
<b>COMPETENCIAS</b>	Trabajo en equipo- Habilidades de comunicación y organización.
<b>FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO</b>	
<b>Tareas principales</b>	
<b>-Envió de productos:</b> Organizar y programar la entrega de productos a clientes mayoristas y minoristas de manera oportuna y eficiente. Gestionar la logística de transporte, para el envío de los productos.(Clientes minoristas el envío está a cargo de la empresa, mientras que los clientes mayoristas el envío está a cargo de una empresa de transporte).	
<b>-Empaque de Productos:</b> Seleccionar y preparar los materiales de empaque adecuados, como cajas, bolsas o contenedores, según las especificaciones del pedido. Empacar productos de manera precisa y cuidadosa, asegurándose de que estén protegidos de daños durante el transporte. Etiquetar los paquetes correctamente con información necesaria, como el nombre del cliente, dirección de envío y cualquier otra información relevante. Coordinar con el equipo de logística para asegurar la disponibilidad de los productos empaquetados para su envío o entrega.	
<b>-Mantenimiento del Lugar de Trabajo:</b> Mantener el área de empaque organizada y limpia, asegurando que los materiales de empaque estén disponibles y en buen estado. Reportar cualquier problema o necesidad de reposición de suministros al supervisor o al equipo de compras.	

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>Asistente de Redes.</b>
<b>DEPARTAMENTO/ AREA</b>	Marketing.
<b>REPORTA A:</b>	Jefe de Marketing.
<b>SUPERVISA A:</b>	-
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Impulsar la presencia y la visibilidad de la empresa en las redes sociales. Generar contenido atractivo y relevante para promocionar los productos de la empresa. Gestionar las redes sociales de manera efectiva para aumentar la participación de la audiencia.	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	



<b>ESTUDIOS</b>	Community Manager.
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años.
<b>COMPETENCIAS</b>	Liderazgo- Manejo de redes- Trabajo en equipo- Capacidad de análisis de datos y métricas- Habilidades de redacción y comunicación- Creatividad.
<b>FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO</b>	
<b>Tareas principales</b>	
<b>-Generación de contenido para redes sociales:</b> Creación de contenido visual atractivo, como posteo, historias y reels que destaquen a los productos y a la empresa. Utilizar imágenes que destaquen las fortalezas de los productos y escribir textos atractivos y persuasivos para acompañar el contenido.	
<b>-Manejo de redes sociales:</b> Planificar y publicar contenido de manera regular en todas las plataformas, para asegurar la presencia adecuada en línea. Responder los comentarios y mensajes de los seguidores de manera oportuna. Realizar seguimiento de las métricas de las redes sociales, e implementar estrategias para mejorar el alcance.	
<b>-Interacción con la comunidad:</b> Fomentar la interacción de la comunidad mediante preguntas, encuestas, para conocer en profundidad las preferencias y necesidades de los clientes.	
<b>-Comunicación interdepartamental:</b> Trabajar en estrecha colaboración con el equipo de ventas para comprender las necesidades y objetivos del departamento. Mantener una comunicación regular con el asistente de plataforma( responsable de desarrollar las estrategias de marketing) para alinear la estrategia de redes sociales con la estrategia general de marketing.	

- **Presentación de Diapositivas ante los Colaboradores de Komuk: Revelando los Hallazgos del Análisis de Cuestionarios en la Búsqueda de la Misión, Visión y Valores organizacionales.**

[https://www.canva.com/design/DAFyFvptMuo/x6DloY6FMKjPuuG68EQngQ/view?utm\\_content=DAFyFvptMuo&utm\\_campaign=designshare&utm\\_medium=link&utm\\_source=editor](https://www.canva.com/design/DAFyFvptMuo/x6DloY6FMKjPuuG68EQngQ/view?utm_content=DAFyFvptMuo&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=editor)

- **Presentación final diapositivas.**

[https://www.canva.com/design/DAFr64WYnhs/gK5j3lrbeCwSCpk6HMm3CQ/view?utm\\_content=DAFr64WYnhs&utm\\_campaign=designshare&utm\\_medium=link&utm\\_source=publishsharelink](https://www.canva.com/design/DAFr64WYnhs/gK5j3lrbeCwSCpk6HMm3CQ/view?utm_content=DAFr64WYnhs&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=publishsharelink)