



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SISTEMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COMERCIAL
CISNEROS IMPORTADORA KUMHO CÍA. LTDA. DE LA
CIUDAD DE AMBATO

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

KEVIN ALEXIS REYES VEGA

Riobamba – Ecuador

2024



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SISTEMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COMERCIAL
CISNEROS IMPORTADORA KUMHO CÍA. LTDA. DE LA
CIUDAD DE AMBATO

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECTOR: ING. JUAN CARLOS POMAQUERO YUQUILEMA

Riobamba – Ecuador

2024

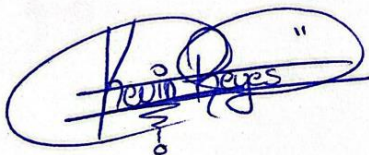
© 2024, Kevin Alexis Reyes Vega

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Kevin Alexis Reyes Vega, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 22 de enero de 2024



Kevin Alexis Reyes Vega

1850373133

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, “**SISTEMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COMERCIAL CISNEROS IMPORTADORA KUMHO CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, realizado por el señor: **KEVIN ALEXIS REYES VEGA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo, Ph.D PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2024-01-22
Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2024-01-22
Ing. Carina del Rocio Cevallos Ramos ASESORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2024-01-22

DEDICATORIA

El desarrollo del presente proyecto va dedicado en primera instancia a Dios, quien supo guiarme por el camino correcto.

A mi esposa Marthaliz Cisneros y nuestra nena Laly, por ser mi fortaleza para seguir alcanzando mis sueños y mi motivación para dar lo mejor de mi todos los días.

A mis padres, Eduardo Reyes y Blanca Villares, a mis tíos, que siempre me supieron apoyar y darme la fuerza incondicional para poder alcanzar mis metas y llegar donde estoy ahora.

Kevin

AGRADECIMIENTO

Un eterno agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de manera especial a la Facultad de Administración de Empresas por abrirme las puertas hacia el conocimiento y convertirme en un digno profesional.

Al personas docente y administrativo por brindarme sus conocimientos académicos y apoyo en su momento.

A Comercial Cisneros Importadora Kumho por la apertura para el desarrollo del tema de investigación.

Kevin

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
SUMMARY / ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	xvii
CAPÍTULO I.....	2
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.2 Formulación del Problema.....	3
1.2.1 <i>Sistematización del Problema</i>	3
1.3 Limitaciones y Delimitaciones.....	3
1.3.1 <i>Limitaciones</i>	3
1.3.2 <i>Delimitaciones</i>	3
1.3.2.1 <i>Delimitación Temporal</i>	4
1.3.2.2 <i>Delimitación Espacial</i>	4
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1 <i>Objetivo General</i>	4
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	5
1.5 Justificación.....	5
1.5.1 <i>Justificación Teórica</i>	5
1.5.2 <i>Justificación Metodológica</i>	5
1.5.3 <i>Justificación Práctica</i>	6
1.6 Idea a Defender.....	7

CAPÍTULO II	8
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes de la Investigación	8
2.2 Antecedentes de la Organización	10
2.3 Referencias Teóricas	11
2.3.1 Organización	11
2.3.2 Tipos de Organizaciones	12
2.3.2.1 Organización Formal	12
2.3.2.2 Organización Informal	13
2.3.2.3 Organización Horizontal	13
2.3.3 Desempeño y Resultados de la Organización	14
2.3.4 Niveles de Organización	15
2.4 Organigrama	17
2.4.1 Clases de Organigrama	18
2.4.2 Uso e Importancia del Organigrama	19
2.4.3 Diseño de un organigrama.	20
2.5 Sistema Organizacional	20
2.5.1 Importancia de un sistema organizacional	21
2.5.2 Funciones de un sistema organizacional	22
2.5.3 Componentes de un sistema organizacional	22
2.5.3.1 Estructura organizacional	23
2.5.3.2 Especialización del trabajo	26
2.5.3.3 Cadena de mando	27
2.5.3.4 Tramo de control o tramo administrativo	27
2.5.3.5 Departamentalización	28
2.5.3.6 Centralización o descentralización en la toma de decisiones ; <i>Error! Marcador no definido.</i>	

CAPÍTULO III	30
3. MARCO METODOLÓGICO	30
3.1 Enfoque de investigación	30
3.2 Nivel de investigación	30
3.3 Diseño de la investigación	31
3.3.1.1 <i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	31
3.3.1.2 <i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	31
3.4 Tipos de estudio	31
3.5 Población y planificación, selección y cálculo de la muestra	32
3.5.1 <i>Cálculo de la población</i>	32
3.6 Métodos, Técnicas e Instrumentos	32
3.6.1 <i>Técnicas e instrumentos</i>	33
3.7 Planteamiento de la hipótesis o Idea a Defender	34
3.8 Variables	34
CAPÍTULO IV	35
4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	35
4.1 Análisis e interpretación de los resultados	35
4.1.1 <i>Diagnóstico de la Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda.</i> ...	35
4.1.2 <i>Análisis de los resultados de la entrevista realizada a la Gerente de la Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda.</i>	35
4.1.2.1 <i>Análisis de la entrevista de la gerente general de la empresa</i>	38
4.1.3 <i>Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda.</i>	39
4.1.3.1 <i>Encuesta dirigida a la Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda.</i>	39
CAPÍTULO V	59

5.	MARCO PROPOSITIVO.....	59
5.1	Ambiente Global y Organizacional de la empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda.	61
5.1.1	<i>Ambiente global</i>	62
5.1.1.1	<i>Ambiente Económico</i>	62
5.1.1.2	<i>Ambiente Sociocultural</i>	65
5.1.1.3	<i>Ambiente tecnológico</i>	68
5.1.2	<i>Ambiente Organizacional</i>.....	69
5.1.2.1	<i>Entrada potencial de nuevas empresas competidoras</i>	70
5.1.2.2	<i>Diferenciación entre los productos de las empresas competidoras</i>	71
5.1.2.3	<i>Poder de negociación con los proveedores</i>	72
5.1.2.4	<i>Desarrollo potencial de productos sustitutos</i>	72
5.1.3	<i>Análisis FODA de la empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda</i> 72	72
5.1.3.1	<i>Desarrollo del análisis FODA:</i>	73
5.1.3.2	<i>Perfil estratégico interno</i>	74
5.1.3.3	<i>Perfil estratégico externo</i>	75
5.1.3.4	<i>Matriz de medios internos</i>	75
5.1.3.5	<i>Matriz de medios externos</i>	77
5.2	Filosofía Institucional	79
5.2.1	<i>Misión</i>.....	80
5.2.2	<i>Visión</i>	80
5.2.3	<i>Objetivos Institucionales</i>	81
5.2.3.1	<i>Objetivo General</i>	81
5.2.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	81
5.2.4	<i>Principios y valores</i>	81
5.2.4.1	<i>Principios</i>	81
5.2.4.2	<i>Valores</i>	83
5.2.5	<i>Colores corporativos</i>	84

5.2.6	<i>Políticas</i>	85
5.3	Estructura Piramidal	86
5.4	Estructura Organizacional	89
5.4.1	<i>Organigrama Estructural</i>	89
5.4.2	<i>Organigrama Funcional</i>	91
5.4.3	<i>Manual de Funciones</i>	92
	CONCLUSIONES	108
	RECOMENDACIONES	109
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2: Clases de Organigramas	18
Tabla 2-3: Cálculo de Muestra.....	32
Tabla 3-3: Técnica e Instrumento de Investigación	34
Tabla 4-4: Entrevista a Gerente.....	35
Tabla 5-4: Edad.....	39
Tabla 6-4: Género	40
Tabla 7-4: Análisis FODA.....	41
Tabla 8-4: Objetivos y metas de la empresa	42
Tabla 9-4: Misión y Visión	44
Tabla 10-4: Estructura Organizativa.....	45
Tabla 11-4: Responsabilidades y funciones del puesto de trabajo.....	46
Tabla 12-4: Ambiente de trabajo propicio	47
Tabla 13-4: Motivación laboral.....	49
Tabla 14-4: Reglamentos y políticas internas	50
Tabla 15-4: Relación entre compañeros.....	51
Tabla 16-4: Procedimientos de supervisión	53
Tabla 17-4: Competencias y habilidades	54
Tabla 18-4: Tipo de comunicación con mayor efectividad.....	56
Tabla 19-4: Ambiente de trabajo	57
Tabla 20-5: Variables Macroeconómicas.....	62
Tabla 21-5: Variables Socioculturales	65
Tabla 22-5: Variables Tecnológicas	68
Tabla 23-5: FODA - Factores Internos	73
Tabla 24-5: FODA - Factores Externos	73
Tabla 25-5: Matriz de Medios Internos.....	76
Tabla 26-5: Matriz de Medios Externos	78
Tabla 27-5: Colores Corporativos.....	84

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-1: Google Maps Cantón Ambato	4
Ilustración 2-2: Clases de Organizacional Formal	12
Ilustración 3-2: Factores Clave del Desempeño Organizacional.....	15
Ilustración 4-2: Niveles de Organización.....	16
Ilustración 5-2: Pasos para diseñar un organigrama.....	20
Ilustración 6-2: Componentes del Sistema Organizacional.....	23
Ilustración 7-2: Objetivos de la Cadena de Mando	27
Ilustración 8-2: Ventajas y Desventajas del Tramo de Control Estrecho.....	28
Ilustración 9-4: Edad	39
Ilustración 10-4: Género.....	40
Ilustración 11-4: Análisis FODA	41
Ilustración 12-4: Objetivos y metas de la empresa.....	43
Ilustración 13-4: Misión y Visión	44
Ilustración 14-4: Estructura Organizativa	45
Ilustración 15-4: Responsabilidades y funciones del puesto de trabajo	46
Ilustración 16-4: Ambiente de trabajo propicio.....	48
Ilustración 17-9: Motivación laboral.....	49
Ilustración 18-4: Reglamentos y políticas internas	50
Ilustración 19-4: Relación entre compañeros.....	52
Ilustración 20-4: Procedimientos de supervisión	53
Ilustración 21-4: Competencias y habilidades.....	55
Ilustración 22-4: Tipo de comunicación con mayor efectividad	56
Ilustración 23-4: Ambiente de trabajo.....	58
Ilustración 24-5: Esquema General del Sistema Organizacional de la Empresa.....	60
Ilustración 25-5: Ambiente Global y Organizacional de la Empresa.....	61
Ilustración 26-5: Competidores en el Mercado	70
Ilustración 27-5: Matriz de medios internos.....	76
Ilustración 28-5: Matriz de Medios Externos.....	78
Ilustración 29-5: Misión	80
Ilustración 30-5: Visión.....	81
Ilustración 31-5: Principios	82
Ilustración 32-5: Valores	83
Ilustración 33-5: Políticas.....	85
Ilustración 34-5: Estructura Piramidal	87

Ilustración 35-5: Organigrama Estructural.....	90
Ilustración 36-5: Organigrama Funcional	91

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA

ANEXO B: ENTREVISTA A LA GERENTE DE COMERCIAL CISNEROS
IMPORTADORA KUMHO

RESUMEN

El objetivo del trabajo de titulación se encaminó a elaborar un sistema organizacional para la Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato. Provincia de Tungurahua, periodo 2023. La propuesta se enfoca en el diseño de un sistema organizacional que se orienta a las condiciones suficientes y necesarias para que la empresa incremente su productividad y disminuya la duplicidad de funciones, y, en consecuencia, pueda tener éxito en el logro de sus metas, de tal manera que, facilite el flujo de trabajo y la toma de decisiones. Lo cual se encuentra estructurado en cuatro partes principales, la primera fase se refiere al ambiente general, ambiente organizacional y la organización, seguidamente se enfoca a la filosofía institucional donde se detalla los principios y valores, colores corporativos y las políticas y con todo esto se realiza la misión y visión, continuando con la siguiente etapa referente a la estructura piramidal donde se muestra la autoridad jerárquica del personal y, finalmente, se encuentra la estructura organizacional donde se detalla claramente el organigrama estructural y funcional de la empresa. Se concluye que la empresa no realiza una correcta supervisión y control a los colaboradores, presenta tergiversación en los sistemas de comunicación interna y un bajo desconocimiento en las funciones y responsabilidades por parte de los miembros de la empresa. Por consiguiente, se recomienda la aplicación adecuada del Sistema Organizacional propuesto para poder alcanzar un crecimiento empresarial, haciendo mejor uso de sus recursos.

Palabras clave: <SISTEMA ORGANIZACIONAL>, <ESTRUCTURA FUNCIONAL>, <OBJETIVOS EMPRESARIALES>, <FILOSOFÍA INSTITUCIONAL>, <CULTURA ORGANIZACIONAL>, <ORGANIGRAMA>



21-02-2024

0283-DBRA-UPT-2024

ABSTRACT

The present study was aimed at developing an organizational system for the Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda located in Ambato city, province of Tungurahua, period 2023. The proposal focuses on the design of an organizational system that is oriented to the sufficient and necessary conditions for the company to increase its productivity and reduce the duplication of functions, and, consequently, can be successful in achieving your goals, in such a way that facilitates the workflow and decision making. The study is structured in four main parts, the first phase refers to the general environment, organizational environment and the organization, then it focuses on the institutional philosophy where the principles and values, corporate colors and policies are detailed and with all this carries out the mission and vision, continuing with the next stage referring to the pyramidal structure where the hierarchical authority of the staff is shown and, finally, the organizational structure is found where the structural and functional organization chart of the company is clearly detailed. It is concluded that the company does not carry out correct supervision and control of collaborators, presents misrepresentation in the internal communication systems and a low lack of knowledge of the functions and responsibilities on the part of the members of the company. Therefore, the appropriate application of the proposed Organizational System is recommended in order to achieve business growth, making better use of its resources.

Keywords: <ORGANIZATIONAL SYSTEM>, <FUNCTIONAL STRUCTURE>, <BUSINESS OBJECTIVES>, <INSTITUTIONAL PHILOSOPHY>, <ORGANIZATIONAL CULTURE>, <ORGANIZATIONAL CHART>



Luis Fernando Barriga Fray
0603010612

INTRODUCCIÓN

El diseño organizacional desempeña un papel importante y crucial al permitir la identificación de las actividades, dividiéndolas en departamentos o áreas específicas. Por ende, recae en la responsabilidad de los directivos, asegurando que la organización sea adecuada para que las diferentes partes de la organización funcione en conjunto, alcanzando las metas propuestas. También define la agrupación de empleados en departamentos y la organización de estos departamentos en conjunto, lo que permite una adaptación coherente al desarrollo de las actividades empresariales. Su enfoque intuitivo y eficaz brinda una base sólida para la organización efectiva, promoviendo una alineación cohesiva de las operaciones corporativas en la búsqueda de sus logros.

La organización es un sistema orgánico que se encuentra en un entorno adverso, lo que implica que es un sistema socio técnico abierto. Este sistema cuenta con entradas, salidas y retroalimentación para modificar su propia estructura, función o propósito, permitiendo sus procesos internos de readaptación y desarrollo que facilitan una adecuada interacción con el entorno empresarial, los recursos necesarios que interactúan entre sí, mediante una coordinación tanto horizontal como vertical para alcanzar los objetivos establecidos.

El organigrama es una representación visual de la jerarquía establecida que puede organizarse según funciones, procesos, una combinación de estos elementos. Tienen la finalidad de diagnosticar y analizar estas estructuras con el fin de replantearlas y ajustarlas a las necesidades actuales, son utilizadas como herramientas informativas para el personal de la institución y para sus usuarios, saber el organigrama de la empresa donde se labora proporciona seguridad y confianza, motiva a los colaboradores.

Se puede argumentar que las empresas que crecen rápidamente hacen el mejor uso de los recursos, al diseñar una sistema y estructura organizacional adecuada se puede definir claramente la descripción de puestos de trabajo, sistematizando los recursos con los que cuenta la empresa, determinando jerarquías, la distribución de actividades y responsabilidades con la finalidad de poder simplificar las funciones de los colaboradores.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Las empresas a nivel mundial necesitan establecer un modelo jerárquico que permita la dirección y administración de las actividades, ya que al no tener una estructura que de un lugar a cada uno de los empleados quedan desconcertados por falta de autoridad, por lo que es significativo entender la importancia de la aplicación de un modelo que defina como se organiza la empresa, con el fin de enfocar esfuerzos hacia objetivos en común y, a su vez, promover la productividad en la entidad, ya que sin una estructura de los niveles jerárquicos será difícil coordinación y se evidenciará una toma de decisiones lenta y, por ende, el rendimiento económico de la empresa podría verse afectado a largo plazo.

La ausencia de un guía de la distribución formal de los empleados en una empresa y la inexistencia de manual de funciones y procedimientos genera problemas que recaen en la sostenibilidad y el futuro de la empresa, utilizando los recursos disponibles de forma errónea, esto repercute negativamente en la eficiencia operativa. Del mismo modo, sin una estructura organizativa y si los recursos humanos de la empresa se dirigen subjetivamente provocará que la entidad no esté preparada y genere problemas como el cierre y pérdidas significativas. Dicho enfoque debe instruir a los integrantes sobre la designación de funciones, procesos y relaciones formales de la entidad, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en la realización de las labores, deficiente administración, desconocimiento de los procedimientos administrativos y productivos, entre otros.

Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda. es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua dedicada a la venta y distribución de neumáticos que carece de un sistema de documentos y estructuras que brinde información necesaria y oportuna a todos sus colaboradores, acerca de cuál es su misión, función, autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos de trabajo que componen la estructura de la organización, esto se debe al desconocimiento del impacto que tiene la desorganización en el trabajo.

En consecuencia, la empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda. refleja un inadecuado y nulo uso de procesos y herramientas diseñadas para transferir lo abstracto del

contenido y conteniente del dominio del espacio político administrativo de una empresa y su control organizacional, por lo que es necesario estructurar un sistema organizacional que le permita a la entidad seguir desarrollándose y adaptándose a las nuevas necesidades y tendencias del mercado, asimismo, le permitirá decidir los rangos salariales de cada puesto y separar a los empleados y las funciones en diferentes departamentos, para que se puedan realizar sus diferentes operaciones a la vez sin problemas.

1.2 Formulación del Problema

¿De qué forma la ausencia de un sistema organizacional incide en la empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda.?

1.2.1 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es el impacto de la ausencia de un sistema organizacional en la gestión administrativa y operacional de Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda.?
- ¿Existen herramientas que mejoren la eficiencia operacional y motiven la cultura organizacional de la empresa?
- ¿Cuál es el nivel de desconocimiento del diseño y aplicación de un sistema organizacional como herramienta de gestión?
- ¿Quién podría impulsar la implementación del sistema organizacional en la empresa Comercial Cisneros Kumho Cía. Ltda.?
- ¿Cuál es el impacto de la adopción de un sistema organizacional en la gestión administrativa y operacional de Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda.?

1.3 Limitaciones y Delimitaciones

1.3.1 Limitaciones

La limitante en la presente investigación tiene lugar debido a la falta de estudios previos en la organización enfocados al diseño de un sistema organizacional que permita el establecimiento de responsabilidades para el mejoramiento de la eficiencia en puestos de trabajo.

1.3.2 Delimitaciones

1.3.2.1 Delimitación Temporal

Los datos obtenidos en la delimitación temporal de la presente investigación se realizarán en el siguiente periodo académico PAO 8 PERIODO ACADÉMICO ORDINARIO ABRIL-AGOSTO 2023.

1.3.2.2 Delimitación Espacial

La delimitación espacial en la siguiente investigación se define en la empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

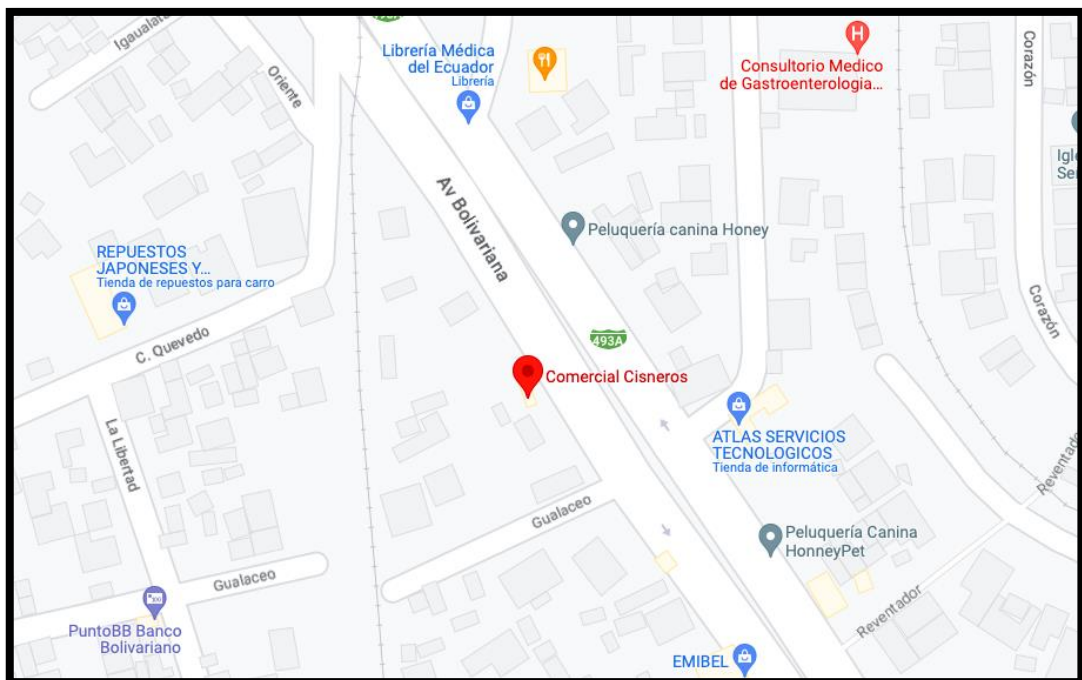


Ilustración 1-1: Google Maps Cantón Ambato

Fuente: Google Maps, 2024

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un sistema organizacional para empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

1.4.2 *Objetivos Específicos*

- Realizar un diagnóstico actual de la organización y control del talento humano que maneja la empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.
- Definir la estructura organizacional para el establecimiento de niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad requeridas.
- Elaborar un manual de funciones y procedimientos para la optimización del desarrollo de funciones en la empresa.

1.5 Justificación

1.5.1 *Justificación Teórica*

La justificación de la investigación posee sustento teórico porque en su desarrollo se aborda conceptos y teorías probadas que permiten profundizar los conocimientos respecto de las variables estudiadas, las cuales se enmarcan en una casuística real; además, el estudio genera reflexión debido a que los resultados obtenidos serán contrastados con los antecedentes o estudios previos existentes acerca de la misma temática, esto se realizará mediante el uso de libros, artículos de revistas indexadas, trabajos de grado y postgrado y toda clase de fuentes actualizadas y relevantes de autores especializados en la temática.

1.5.2 *Justificación Metodológica*

Inicialmente el proceso de investigación se basará en una indagación científica, en donde se toma como enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, del mismo modo, el nivel de investigación es exploratorio y descriptivo, además, según a la manipulación de variables el diseño del estudio es no experimental y transversal, el tipo de estudio es documental y fundamentada en una investigación bibliográfica y de campo, seguidamente, los métodos usados en la investigación son de deductivo-inductivo, analítico y sistemático que facultan un correcto desarrollo. Posteriormente, los métodos utilizados en la investigación serán de índole lógico-deductivo, analítico y sistemático para obtener resultados satisfactorios. En virtud de esto, se plantean la encuesta y la entrevista con la ayuda de cuestionarios y guías establecidas como técnicas para recolectar información.

La aplicación de instrumentos de recolección de información permitirá medir la influencia de estructuración y utilización de un sistema organizacional en la empresa, y como estos pueden tener un impacto positivo dentro de las labores diarias de sus colaboradores, de esta manera, la recolección de datos permitirá aportar a la empresa con un diseño de sistema organizacional constituido por diversas herramientas como la misión, visión y valores institucionales, asimismo, el diseño de un manual de funciones y procedimientos que otorguen información detallada sobre las responsabilidades de cada puesto de trabajo. Por otro lado, la investigación será realizada en conjunto con la empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho, de forma que la información recaba será real y sustentable para el desarrollo.

1.5.3 Justificación Práctica

En el libro Diseño Organizacional, el autor indica que, en el ámbito empresarial, se pueden encontrar compañías privadas sujetas a inercias, lo que provoca un mal funcionamiento, poca competitividad, falta de motivación en los empleados para mejorar y realizar un trabajo de calidad, conflictos de interés, duplicidad de funciones y dificultades para adaptarse a las innovaciones tecnológicas actuales. De esta manera, el Diseño Organizacional se convierte en una herramienta fundamental en la actualidad para lograr la complicada misión de alcanzar eficiencia e innovación de manera simultánea, o para combinar estrategias de innovación que permitan a la organización posicionarse en el mercado a corto plazo, desarrollarse y perdurar en el tiempo.

El diseño de un sistema organizativo para el mejoramiento de la eficiencia en la compañía Comercial Cisneros Importadora Kumho impactará de tal manera que disminuirá la incertidumbre y el desorden al interior de la organización, promoviendo la colaboración y la continuidad, evitando que la empresa sea excesivamente dependiente de un individuo, impulsando el aprendizaje; tanto los éxitos como los fracasos serán vivencias que permitirán ajustar adecuadamente su diseño, y finalmente, el diseño organizativo contribuirá a establecer el ámbito de acción de la empresa. Así mismo este conjunto de instrumentos organizacionales beneficiará a la productividad de sus colaboradores, aumentado su rentabilidad y posicionamiento dentro del cantón Ambato. Igualmente, este trabajo de integración curricular será un aporte académico a las instituciones de educación superior, al estado y demás investigadores.

1.6 Idea a Defender

El establecimiento de un sistema organizacional en la empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho, pretende optimizar las operaciones comerciales y fortalecer su posición en el mercado con un enfoque en la importación y distribución de neumáticos de la marca Kumho. Consecuentemente, se busca mejorar la coordinación interna, la gestión de inventarios y la atención al cliente, garantizando así la satisfacción de los usuarios y el crecimiento sostenible de la empresa.

Además del enfoque en la eficiencia operativa y el crecimiento comercial, el sistema organizacional para la empresa en cuestión se orienta hacia la implementación de prácticas innovadoras y tecnologías avanzadas para fortalecer la competitividad de la entidad. En tal virtud, busca establecer canales de comunicación eficaces tanto interna como externamente, promoviendo la colaboración entre los diferentes departamentos y mejorando la interacción con proveedores y clientes. Finalmente, se centra en la capacitación y desarrollo del talento humano, fomentando un ambiente laboral positivo que impulse la productividad y la lealtad de los empleados.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Luego de realizar un estudio exhaustivo sobre la temática del diseño y estructuración de sistemas organizacionales en repositorios de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, Universidad Técnica de Ambato, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad San Francisco de Quito y trabajos de investigación sobre la economía, sociedad y empresas latinoamericanas indexadas y catalogadas en Latindex y Scielo se obtuvo alrededor 145 tesis y artículos investigativos enlazados a los temas dichos trabajos cooperan al presente trabajo bajo varias perspectivas y aportaciones que ayudaran mejorar la eficiencia del sistema organizacional en Comercial Cisneros Importadora Kumho.

En su trabajo de titulación “Análisis de la Estructura Organizacional y su Incidencia en la Gestión Administrativa de la Compañía de Transporte Escolar y Turismo Unipro C.A., Año 2014.” (Tituaña, 2015) sostiene que el diseño y la estructura organizacional posibilita que las actividades sean identificadas y categorizadas, dividiéndolas en departamentos o áreas específicas, por tanto, es responsabilidad de los directivos asegurar que la organización este diseñada de manera correcta para que las diferentes partes de la organización funcionen en conjunto alcanzando las metas propuestas. Así también agrega que, la estructura organizacional define el nivel de subordinación como los niveles de jerarquía y control de la gerencia y supervisores, identifica el agrupamiento de colaboradores en departamentos y de departamentos en la organización, posibilitando así una completa adaptación al desarrollo de sus negocios, ofreciendo una forma intuitiva, sencilla y eficaz para organizar eficazmente los procesos de trabajo que intervienen en el funcionamiento de la empresa.

Bajo las conclusiones halladas en la investigación anteriormente mencionada, la autora considera que es de gran aportación a la investigación el análisis de la estructura del sistema organizacional en las empresas, ya que su caso en incidió directamente en la gestión administrativa de Compañía, dado que los resultados de la gestión del año estudiado fueron poco satisfactorios debido a la ausencia de ejecutivos encargados, roles y responsabilidades asignadas; esto dio como consecuencia un desequilibrio financiero, contable y legal en la organización. Por ende, su actividad operacional se vio seriamente comprometida y vulnerable, como consecuencia de falta de estructuración, responsables control y formalidad.

Posteriormente en su proyecto de investigación (DISEÑO DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL CON PERSPECTIVA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA.”, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016, 2016) expresa que el diseño del sistema organizacional se trata de un conjunto de herramientas creados por una persona, en este caso, el propietario, que genera una interacción efectiva de elementos que interactúan, tales como: clientes, proveedores, competidores, entidades gubernamentales u otros agentes externos. Todos estos elementos dependen mutuamente y deben colaborar para alcanzar los objetivos institucionales y la satisfacción de los consumidores y clientes. Después de examinar la investigación se considera relevante como aborda y diseña el sistema organizacional, ya que en su propuesta traza una ruta metodológica que resulta sustancial para desarrollar dicha estructura, esta ruta consta de determinadas fases y niveles que se tuvieron en cuenta para esquematizar tanto el manual de funciones como el manual de procedimientos de la entidad, entre otras cosas.

También (Lucas, 2015) en su trabajo de Titulación “Diseño de Estructura Organizacional, Basado en Procesos, Para la Mejora de la Productividad de la Empresa Dulces Diseños” empresas comerciales asevera que es fundamental promover la satisfacción apropiada de las necesidades de los clientes, incluso superando sus expectativas. La autora considera que las compañías con estructuras muy rígidas, actividades desorganizadas, con constante rotación de personal y acciones innecesarias que aumentan sus gastos, necesitan urgentemente adoptar una gestión basada en procesos. Por lo tanto, es esencial elaborar un manual de procesos que explique el cómo, dónde, cuándo, cuánto y por qué de su negocio.

Del mismo modo, en su trabajo investigativo menciona que documentar los procesos facilita la determinación de los tiempos reales necesarios para cada tarea, asegurando una óptima distribución de los recursos económicos y humanos, que en las empresas son bastante limitados. De esta forma, el personal involucrado empleará sus habilidades, conocimientos y potencial en el desempeño adecuado de sus labores, con el fin de satisfacer plenamente las demandas de sus clientes y alcanzar los objetivos propuestos por la organización. La elaboración de un sistema organizacional también posibilitará la creación de indicadores de gestión que faciliten el monitoreo apropiado de las actividades y los resultados obtenidos, estableciendo así patrones de rendimiento.

En adición, el autor (Yagual, 2013) en su Investigación “Diseño Organizacional para la Empresa Operadora de Turismo Carol Tour S.A del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena Año 2013 ” postula que la elaboración de planes estratégicos o plan de acción que nos permitan determinar los niveles académicos de cada uno de los miembros de la empresa, sabiendo a ciencia cierta cuan grande es la experiencia laboral que tienen en base al rendimiento académico y

conocimientos empíricos en las actividades que realizan den la empresa tanto operativas como administrativas. La estructura propuesta para la empresa contribuyó con el fortalecimiento de la empresa, ya que está comprendida en una estructura descentralizada y en la cual, involucra un análisis de las áreas departamentales para establecer de forma correcta los puestos de trabajo para cada colaborador.

2.2 Antecedentes de la Organización

La empresa nace como una idea de emprendimiento el 4 de julio de 1981 como un negocio personal, llamado Comercial Cisneros, el cual, tenía como actividad principal la venta de neumáticos para satisfacer a la demanda del mercado. Al realizar un análisis de mercado del parque automotriz a nivel local y nacional, se observó el emprendimiento tenía un crecimiento acelerado a corto y largo plazo, por lo que era necesario establecer una estrategia para mejorar el precio por lo que hizo contacto directo con el fabricante, encontrándose como representante para América Latina de Kumho Tire Co. Inc. el Señor Min Hurt, quien después de realizar una visita al Ecuador y supervisar todas las actividades que realizaba Comercial Cisneros accede a enviarle el primer contenedor, mismo que arriba al país un 28 de marzo del 1989 por TRANSSNAVE empresa estatal.

Cabe destacar que, esta oportunidad se dio por cuanto la empresa Ocipsa (importador antecesor se la marca) tenía como actividad principal era la venta de vehículos, de tal modo que no importó neumáticos durante un año, este perdió esta exclusividad y se la otorgó al Sr. Fabián Cisneros, gracias a esta oportunidad la empresa tuvo mayor crecimiento, el cual, facilitó construir su local propio que continúa vigente hasta la actualidad.

Comercial Cisneros con fuertes cimientos, persistencia y con el apoyo y confianza del Sr. Young Nam Byum -Gerente de ventas, en el año 2000 logran la exclusividad de la marca Kumho Tire Co. Inc. desde su casa matriz Corea para Ecuador, con ciertos condicionamientos y compromisos mismos que se mantiene hasta la actualidad.

En el año 2003 por recomendaciones de Economistas y para brindar una mejor presencia e imagen corporativa se decidió formar una Compañía de índole familiar, insertando varios candados para que la empresa no pueda desintegrarse.

2.3 Referencias Teóricas

2.3.1 Organización

Varios autores coinciden y establecen que, la organización es considerada como la entidad generadora de riquezas en la sociedad, que facilitan el crecimiento económico y el acceso a seguridad, educación y otros aspectos que ofrecen una mejor calidad de vida.

(Velásquez, 2007, pág. 132) define a la organización como un sistema orgánico que se encuentra en un entorno adverso, intercambiando energía, materia, información y dinero, lo que implica que es un sistema sociotécnico abierto. Este sistema cuenta con entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación para modificar su propia estructura, operación, función o propósito, permitiendo su existencia a lo largo del tiempo y procesos internos de readaptación, construcción y desarrollo que facilitan una adecuada interacción con el entorno empresarial.

El concepto de organización se refiere a la creación y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúan entre sí mediante una coordinación tanto horizontal como vertical para alcanzar los objetivos establecidos dentro de la estructura de la empresa. Según Morin (1992), la organización implica la disposición de relaciones entre componentes o individuos que generan una entidad compleja con cualidades que no se conocen a nivel de los componentes o individuos. Dicho de otra forma, la organización es el conjunto de interrelaciones entre sus elementos constitutivos, es decir los roles o cargos, las cuales conforman una red cerrada que posee una identidad propia, por tal motivo, son consideradas formaciones sociales específicas en el tiempo y el espacio, desarrolladas por la sociedad como formas de articulación para resolver problemas concretos y que obran bajo propósitos específicos. (Ocampo, 2007).

(Luhmann, 1997) define a la organización como un sistema conformado por complejos sistemas y procesos que dependen de toma de decisiones de sus dirigentes para su progreso y desarrollo, pues cuestiona la relación entre decisión y acción, asimismo, afirma que decidir es explorar alternativas por medio de los diversos puntos de vista que tiene la perspectiva humana o empresarial, con el propósito de alcanzar las metas planteadas como un conjunto de individuos que tienen un solo fin.

En síntesis, una organización se puede describir como una entidad social que busca lograr objetivos específicos utilizando recursos humanos y materiales, mediante la implementación de procesos coordinados conocidos como estructuras que son afectadas por el entorno en el que

operan. Cada organización tiene una jerarquía y un conjunto de roles y responsabilidades, y aunque sus metas puedan estar enfocadas en el crecimiento general, a veces enfrentan problemas como oposición, desinterés y falta de coordinación por parte de los líderes reflejando sus propios intereses más que los de la organización en su conjunto.

2.3.2 Tipos de Organizaciones

Los autores han investigado cinco tipos de organización, detallados a continuación:

2.3.2.1 Organización Formal

Chiavenato y Koontz & Heinz coinciden que la organización formal establece las funciones y responsabilidades de cada posición, clarifica los canales de comunicación a través de asignaciones, organigramas o manuales, que actúan como herramientas para una organización más rigurosa enfocada en alcanzar los objetivos en el plazo establecido. Dicho tipo de organización es una estructura funcional en una empresa legalmente constituida, donde el rendimiento individual colabora con los objetivos de toda la organización. Además, se cree que este tipo de organización debe ser flexible y tolerante con el criterio de sus integrantes en aspectos como el razonamiento, creatividad, habilidades, entre otros.

La organización formal puede subdividirse en distintas clases como:

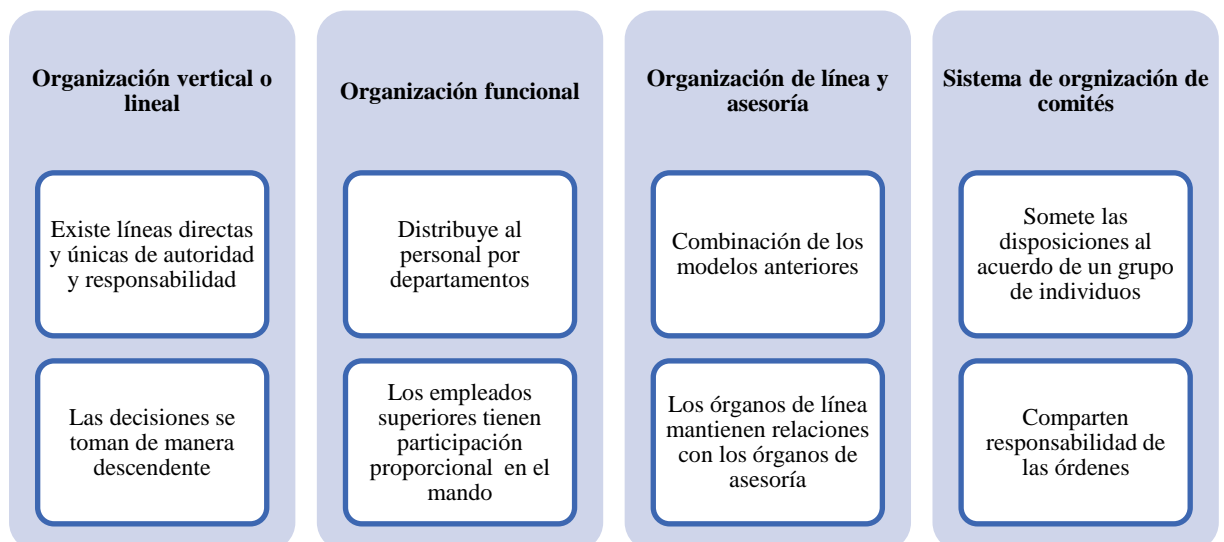


Ilustración 2-2: Clases de Organizacional Formal

Fuente: Modificado a partir de Chiavenato (2009) y Koontz & Heinz (2009)

Realizado por: Reyes K., 2024.

2.3.2.2 *Organización Informal*

Las organizaciones de este tipo son espontáneas y adaptables, destacando por las ideas creativas que aportan sus miembros para impulsar su crecimiento. Usualmente, estos empleados provienen de diferentes departamentos o no forman parte oficialmente de la empresa, aunque a veces pueden verse afectados por obstáculos presentes en la compañía. Según Koontz & Heinz la organización informal se describe como flexible, dinámica y receptiva, en la que cada integrante cumple con sus funciones específicas para alcanzar los objetivos establecidos, mientras el gerente supervisa el trabajo de manera directa.

Cabe destacar que la organización informal se caracteriza por no tener limitaciones tanto de horarios como lugares físicos, es decir, las relaciones entre los empleados se rigen por la simpatía mutua o por antagonismo. Por otro lado, la existencia de una organización informal sirve para que los empleados colaboren entre ellos, lo cual favorece al desempeño de las actividades diarias de la empresa, puesto que, en ocasiones los grupos informales son promovidos por la organización formal a razón de fomentar la autoestima y mitigar las tensiones emocionales que se generan en el ambiente laboral.

2.3.2.3 *Organización Horizontal*

A partir del concepto propuesto por Nikolenko y Kleiner, se puede establecer que esta organización se fundamenta en la autonomía y la segmentación en equipos funcionales, en los cuales no se necesita un control riguroso por parte del gerente, debido a que están enfocados en satisfacer las necesidades del cliente. Esta metodología de trabajo contribuye a disminuir la fragmentación de procesos, lo que resulta en la reducción de jerarquías.

En relación con Right (2018) hace referencia a Frank Ostroff, autor del libro "La Organización Horizontal", quien afirma que "las estructuras organizativas horizontales son más adecuadas para la era de la información. Esto se debe a que este periodo busca proporcionar un acceso igualitario a la información para todos, y la descentralización de la estructura de poder tradicional se vuelve necesaria. Además, argumenta que las empresas podrán atender eficientemente las demandas de los clientes y aprovechar las habilidades de los empleados al transformar la naturaleza jerárquica de las organizaciones verticales y redistribuir el poder para establecer estructuras organizativas horizontales o planas.

Una estructura organizativa de tipo horizontal se refiere a aquella en la cual se han suprimido la mayoría de los puestos de nivel medio y sus funciones, permitiendo que la alta dirección se comunique directamente con los empleados de primera línea (vendedores, soporte técnico, etc.), los colaboradores en la planta de producción y los clientes. La administración horizontal es un método transversal donde la dirección jerárquica visible se reemplaza por la acción invisible del mercado, facilitando que los recursos fluyan naturalmente hacia su uso más eficaz y eliminando así las tareas que no generan valor añadido. (Bujan, 2018)

2.3.3 *Desempeño y Resultados de la Organización*

El desempeño y los resultados de la organización, según (Yamakawa & Ostos, 2011) es un concepto frecuentemente empleado para aludir a los resultados producidos por la organización a partir de la interacción de los elementos internos y externos que la conforman. En otras palabras, representa el comportamiento de un conjunto de componentes que, de manera conjunta, participan en la consecución de los objetivos propuestos, tales como los resultados económicos, la calidad, la estructura funcional, la innovación, el entorno empresarial, la satisfacción del cliente, las cuotas de mercado, entre otros aspectos. (Bernal et al., 2020)

Del mismo modo, (Madella et al., 2005) define al desempeño y los resultados de la organización como la habilidad para obtener y procesar los recursos humanos, materiales y financieros con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. El estudio de este aspecto es crucial principalmente por las oportunidades de mejoramiento que ofrece a los encargados de tomar decisiones al evaluar si las medidas aplicadas están produciendo los resultados esperados mercado, entre otros aspectos. (Bernal et al., 2020)

Cada organización existe para alcanzar ciertos objetivos y obtener resultados. No obstante, la forma en que lo logra se relaciona con su rendimiento, y cada aspecto de esto debe ser evaluado. Por lo tanto, existen varios conceptos clave para identificar el rendimiento:

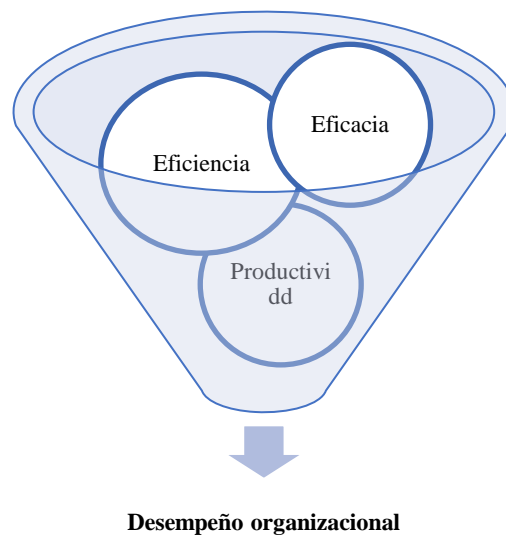


Ilustración 3-2: Factores Clave del Desempeño Organizacional

Fuente: Modificado a partir de Madella, Bravo, & Montoya (2005)

Realizado por: Reyes K., 2024.

Especialistas en la temática como (Bernal et al., 2020) coinciden con las afirmaciones anteriormente realizadas y expresan que el desempeño y los resultados organizacionales puede evaluarse mediante indicadores cuantitativos y cualitativos. Los primeros se refieren a las mediciones financieras y de mercado, mientras que los indicadores cualitativos aluden a la eficacia de las organizaciones, optimización de procesos internos, organización de actividades, capacidad para adaptarse al ambiente cambiante, motivación, entre otros aspectos

2.3.4 Niveles de Organización

En la sección del libro La Organización de Empresas, se puede observar la presencia de varios niveles de organización dependiendo del tamaño de la empresa y el alcance de supervisión de subordinados que el jefe pueda manejar. Si la empresa es pequeña y cuenta con pocos empleados, podrán ser supervisados por un único jefe. No obstante, a medida que la empresa crece y aumenta la cantidad de trabajadores, se deben establecer mandos intermedios, los cuales incrementarán según el número de subordinados. (Giner & Gil, 2014)

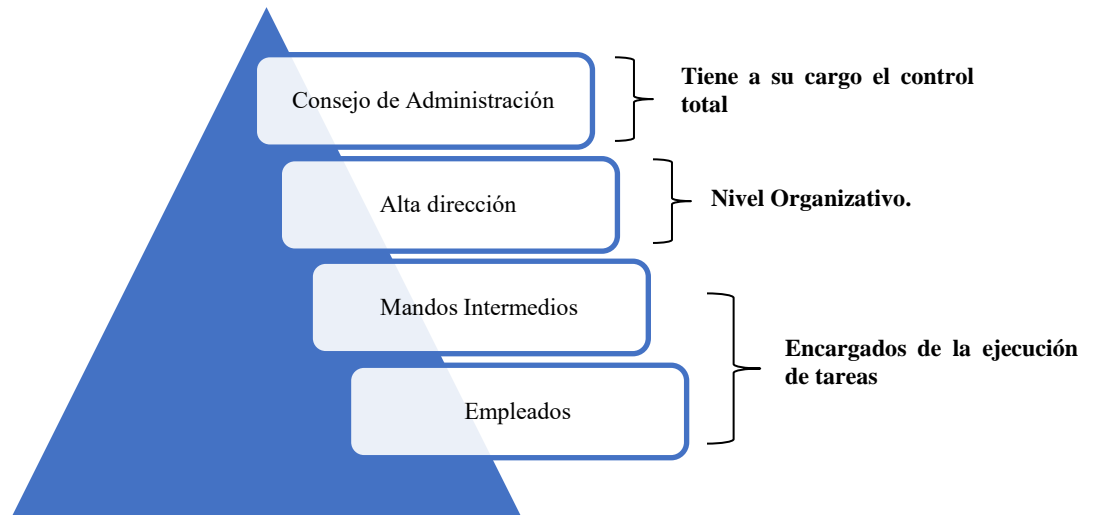


Ilustración 4-2: Niveles de Organización

Fuente: Modificado a partir Giner & Gil (2014)

Realizado por: Reyes K., 2024.

Menciona que el nivel más bajo de la pirámide simboliza los trabajos con funciones puramente ejecutivas. A medida que se asciende en la jerarquía, las responsabilidades ejecutivas disminuyen, mientras que las directivas aumentan.

Los individuos incluidos en este triángulo pueden estar interconectados de diversas maneras, lo que da origen a varias estructuras organizacionales.

Si las tareas a realizar son llevadas a cabo por una única persona, no hay complicaciones; sin embargo, cuando se requiere la colaboración de varios individuos, es necesario organizarlas adecuadamente.

El objetivo de este sistema de relaciones es lograr lo siguiente:

- Que cada integrante esté al tanto de las actividades de los demás.
- Conocer sus propias funciones y obligaciones dentro del proceso laboral.
- Obtener información sobre todas las actividades desarrolladas en el trabajo, para brindar al empleado una perspectiva más clara y completa que facilite la comprensión del propósito final de la empresa.

(Giner & Gil, 2014) mencionan que la base de la pirámide simboliza los empleos con funciones puramente ejecutivas. A medida que se asciende en ella, las responsabilidades ejecutivas disminuyen en cada nivel, mientras se incrementan las funciones directivas.

Los conjuntos de individuos dentro de este triángulo pueden estar interconectados de diversas maneras, generando diferentes estructuras.

Cuando las labores a realizar son llevadas a cabo por un solo individuo, no surgen problemas; sin embargo, si requiere la colaboración de múltiples personas, es necesario organizarlas.

Con este sistema de interrelaciones, se busca que:

- Cada persona esté al tanto de lo que hacen los demás.
- Conozcan sus roles y responsabilidades en el proceso laboral.

La organización empresarial determina cómo se distribuye el trabajo en una compañía. Las entidades pequeñas suelen tener una estructura más horizontal, particularmente las que recién se han establecido. No obstante, la disposición organizativa de la empresa tomará forma piramidal a medida que se contrate a más empleados.

2.4 Organigrama

El organigrama es una representación visual de la jerarquía establecida, que puede organizarse según funciones, productos, clientes, regiones, procesos o mediante una combinación de estos elementos (Marín, 2012). Dicho de otra manera, los organigramas son representaciones visuales de la estructura formal de las organizaciones. Tienen la finalidad de diagnosticar y analizar estas estructuras con el fin de replantearlas y ajustarlas a las necesidades actuales. Son utilizados como herramienta informativa para el personal de la institución y para sus usuarios o clientes. Saber el organigrama de la compañía donde se trabaja proporciona seguridad y motiva a los empleados. A los usuarios les da confianza y les permite conocer los servicios que se ofrecen (Fernandez, 2006).

Los organigramas pueden tener una estructura vertical o plana, lo que significa que pueden tener forma de pirámide, los primeros son más enfáticos en la dirección vertical, mientras que los segundos se orientan hacia lo horizontal. Los verticales son más centralizadores y tienen muchos niveles jerárquicos, mientras que los horizontales son menos centralizadores, desconcentran más y tienen pocos niveles jerárquicos. El organigrama vertical tiene una forma de pirámide regular. Es el más utilizado en la diagramación de estructuras organizacionales. El puesto jerárquico máximo se ubica en la cúspide de la pirámide, y los siguientes descienden en jerarquía hacia la base (Hernández, 2007).

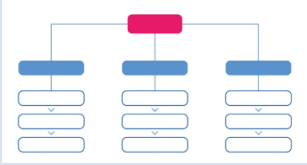
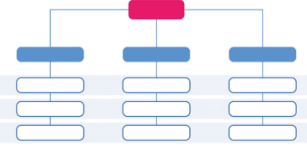
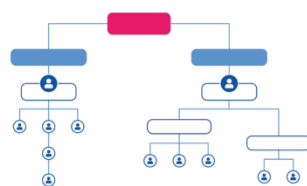
Tal como indica (Marques, 2019) resulta crucial que un experto con perspectiva sistémica de la compañía elabore el organigrama, evitando provocar conflictos entre áreas y funciones de los trabajadores, al mismo tiempo que se crea el diagrama visual enfatizando en la sencillez para facilitar la comprensión de todos respecto a los propósitos de este recurso.

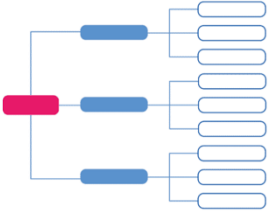
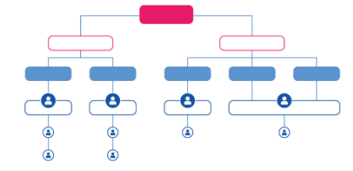
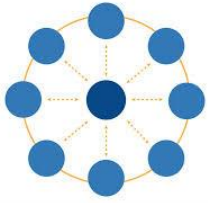
2.4.1 Clases de Organigrama

(Hellriegel & Slocum, 2011) concuerdan y señalan que existe una amplia variedad de modelos de organigrama, y la dirección puede seleccionar el más adecuado según la visión estratégica que desee implementar en su organización.

A continuación, se detallan algunos tipos de organigramas más comunes utilizados en la mayoría de las empresas:

Tabla 1-2: Clases de Organigramas

TIPO DE ORGANIGRAMA	DESCRIPCIÓN	DISEÑO
Funcional o estructural	Configura la estructura organizativa a partir de las funciones.	
Matricial	Los roles y departamentos se clasifican según sus funciones.	
Lineal o vertical	La estructura se representa de arriba hacia abajo, con el líder en la parte superior y subordinados en las áreas y empleados restantes.	

Horizontal	El despliegue se realiza de izquierda a derecha: las personas de mayor jerarquía se encuentran en el extremo izquierdo, mientras que las escalas jerárquicas siguientes se despliegan hacia la derecha.	
Mixto	Fusiona el organigrama horizontal y el vertical	
Circular	La estructura tiene como eje central a la persona o departamento de mayor jerarquía.	

Fuente: Modificado a partir Masci (2017) y Hellriegel & Slocum (2011)

Realizado por: Reyes K., 2024.

2.4.2 *Uso e Importancia del Organigrama*

Dentro de la gestión de una empresa destaca la importancia de esta herramienta para los directivos de la empresa, ya que permite comprender aspectos fundamentales como la visión global de la organización, la ubicación del personal, la distribución de las áreas y las relaciones entre los puestos y la autoridad. Además, el uso de un organigrama facilita la identificación de problemas afectados por la estructura, así como el diseño de cambios a nivel de estructura, puestos y personal. En el organigrama, cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores, denominadas Direcciones, Divisiones, Departamentos o Secciones según su nivel jerárquico.

Cabe destacar que, los organigramas se utilizan para ilustrar de manera gráfica la estructura formal de las organizaciones. Son útiles para diagnosticar y examinar dichas estructuras con el objetivo de replantearlas y adaptarlas a las necesidades actuales. Se usan como herramienta de información para los empleados de la institución, así como para los usuarios o clientes.

Conocer el organigrama de la empresa en la que se labora brinda seguridad y motivación al empleado. Al usuario le proporciona confianza y conocimiento de los servicios ofrecidos. La importancia de contar con organigramas está íntimamente vinculada a los usos que se les otorgan.

2.4.3 Diseño de un organigrama.

Para entender cómo crear un organigrama, primero debemos familiarizarnos con los componentes esenciales que debe tener un organigrama empresarial eficiente. En otras palabras, qué información debe incluir. Algunos de estos elementos son: la jerarquía de autoridad, el área de responsabilidad y los diferentes departamentos de la empresa.

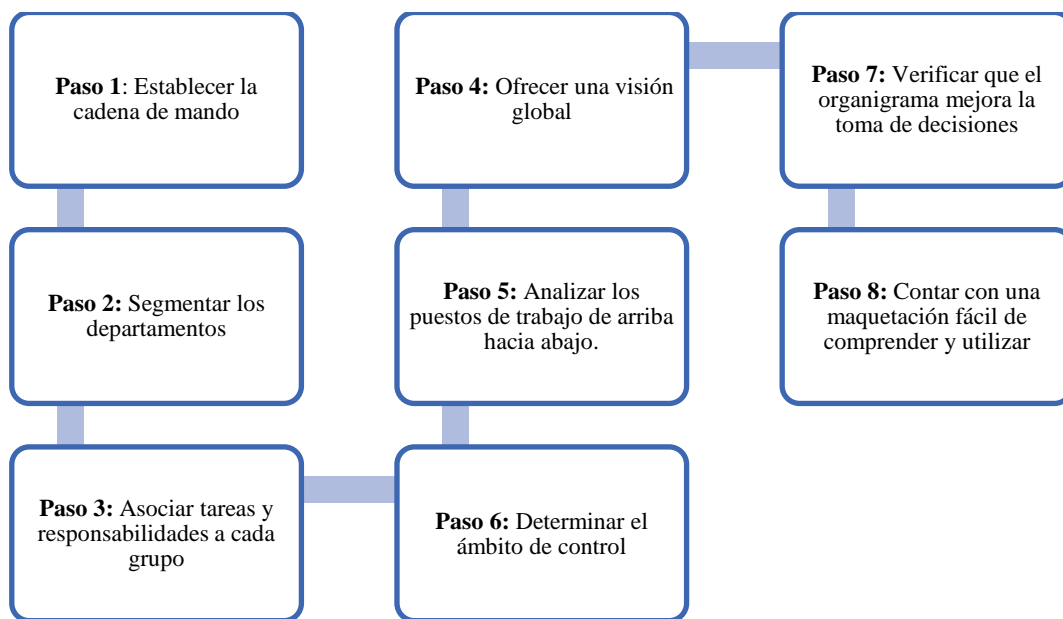


Ilustración 5-2: Pasos para diseñar un organigrama

Fuente: Modificado a partir Masci (2017) y Hellriegel & Slocum (2011)

Realizado por: Reyes K., 2024.

2.5 Sistema Organizacional

Un sistema es un conjunto de elementos vinculados dinámicamente que forman una actividad para lograr un objetivo, en el cual procesan datos para proporcionar información. Los sistemas pueden ser de dos maneras: cerrados y abiertos. Las teorías de gestión tradicionales se vieron inicialmente como como sistemas cerrados que se centraban únicamente en las actividades internas de las organizaciones y utilizaban enfoques racionales (Herrera, 2012).

Los sistemas impregnan la estructura esencial de nuestras vidas y enriquecen nuestro entendimiento sobre la realidad que nos rodea de formas perceptibles e imperceptibles, aquello que sustenta nuestra trayectoria en el tiempo y la transformación de la naturaleza y la sociedad en la que habitamos de forma interconectada con el entorno y los demás individuos. A partir de esto, surgen propuestas por teóricos para sistematizar estos conceptos en compilados metodológicos

utilizados en la actualidad. En consecuencia, definen a los sistemas de organización como estructuras sobre las que se configurará una empresa y definen los modos de organización, facilitando la realización de tareas, la buena relación entre los diferentes departamentos y empleados, la toma de decisiones y, en definitiva, mejorando la eficiencia y productividad de la entidad (Fernández, 2005).

Discutir sobre los sistemas organizacionales requiere comprender, por un lado, los conceptos que llevan a su determinación y conceptualización como entidades dinámicas, vivas y en constante interacción tanto interna como con el entorno externo y, por otro lado, asumir el compromiso epistemológico para tratar de dimensionar las particularidades de su realidad como seres autónomos e interdependientes (Fernández, 2005).

2.5.1 Importancia de un sistema organizacional

Los sistemas organizacionales son herramientas clave para la eficacia de cualquier empresa. Estos sistemas están diseñados para gestionar y administrar los recursos necesarios para cumplir con los objetivos y metas establecidos. De esta manera, los sistemas organizacionales son cruciales en la toma de decisiones en una empresa.

En las empresas, los sistemas organizacionales se pueden dividir en diferentes categorías, cada una de las cuales se enfoca en áreas específicas de la empresa, como recursos humanos, finanzas o logística. Estos sistemas están diseñados para asegurar que todas las partes de la empresa trabajen juntas de manera coordinada, para lograr los objetivos establecidos con la máxima eficacia y eficiencia (Narvaez, 2021).

Para alcanzar el éxito en el mercado actual, es indispensable que las compañías posean sistemas organizacionales efectivos y eficientes. Invertiendo en la implementación y el mantenimiento de tales sistemas, las organizaciones pueden obtener mayor productividad, reducción de gastos, y mejoras en la calidad de sus productos y servicios. En resumen, los sistemas organizacionales son cruciales para asegurar la supervivencia y el crecimiento de cualquier negocio en el entorno actual.

La estructura organizacional es el sistema que organiza y guía los distintos componentes de una entidad para lograr sus metas establecidas. Este sistema abarca normas, roles y responsabilidades.

Mediante la alineación y conexión de los elementos de una entidad, la estructura organizacional posibilita que los equipos trabajen juntos dentro de sus propias funciones y define el flujo de

información entre los niveles empresariales para que la empresa se desenvuelva lo mejor posible. La estructura organizacional seleccionada influye en el éxito del establecimiento en cuanto a ejecución de estrategias y objetivos. (Narvaez, 2021)

2.5.2 Funciones de un sistema organizacional

La función principal de una estructura organizativa consiste en proporcionar a una empresa una organización, de manera que se establezca cómo se realiza el trabajo en su interior. Define todos los procesos que hay, los organigramas, departamentos, funciones de cada departamento.

Las compañías necesitan una estructura organizativa para expandirse y obtener beneficios. La creación de dicha estructura facilita a la dirección identificar a las personas talentosas que deben incorporarse a la empresa. Al planificar la estructura, se garantiza contar con los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos planteados en el plan anual de la empresa. También resulta fundamental tener responsabilidades claramente asignadas. En este sentido, cada individuo posee un detalle de las tareas relacionadas con su puesto y cada puesto tiene su lugar en el organigrama empresarial.

Las líneas de comunicación entre los diversos niveles jerárquicos deben ser claras para asegurar que todos los integrantes de la organización entiendan cuáles son sus tareas y a quién deben reportar. Estas relaciones bien definidas facilitan a los directivos el seguimiento y control de los niveles organizativos subalternos. Todos los empleados obtienen beneficios al saber a quién recurrir ante dudas o necesidades de ayuda. Asimismo, las personas con roles directivos tienen claridad sobre qué asuntos exceden su alcance, evitando así cruzar límites e inmiscuirse en las funciones de otros líderes. (Hill, 2023).

2.5.3 Componentes de un sistema organizacional

Un sistema organizacional está compuesto por seres humanos, materiales, recursos económicos y equipos que intervienen en el cumplimiento de objetivos de una empresa, dichos componentes son el esqueleto de la forma organizativa que tendrá la entidad, a continuación, se presenta los componentes básicos del sistema organizacional:

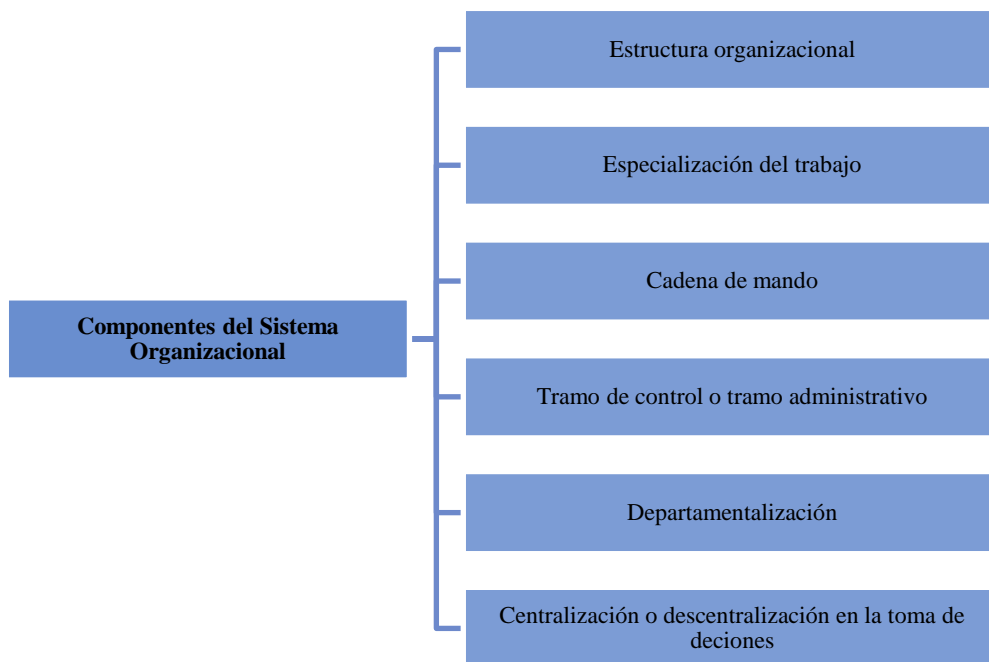


Ilustración 6-2: Componentes del Sistema Organizacional

Fuente: Reyes K., 2024.

Realizado por: Reyes K., 2024.

En la mayoría de los casos, esta colaboración puede fomentar una mayor productividad o reducir los costos si se cuenta con una estructura organizativa.

2.5.3.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional constituye el marco en el cual opera la organización, conforme al cual las labores son divididas, agrupadas, coordinadas y supervisadas con el propósito de alcanzar objetivos. De manera más extensa, abarca tanto la estructura formal (que comprende todo lo planificado en la organización) como la estructura informal (originada en la interacción de los integrantes de la organización y su entorno externo), dando lugar a la estructura real de la organización. (Hellriegel & Slocum, 2011)

Aunque el libro de Administración indica que la estructura organizativa se conoce como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de una organización, es importante destacar que la estructura de un sistema social no es tan fácilmente visible como la de un sistema biológico o mecánico. A pesar de no ser visible, podemos inferir su existencia a partir de las operaciones reales y el comportamiento dentro de la organización. (Hitt, 2006)

Una estructura organizativa determina cómo se distribuyen, clasifican y coordinan oficialmente las tareas laborales. Existen seis componentes fundamentales que los gerentes deben considerar al diseñar la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización,

cadena de autoridad, alcance de control, centralización y descentralización, y formalización (Robbins, 2004).

Una vez que un conjunto de individuos ha creado una entidad con el objetivo de alcanzar metas comunes, la estructura organizativa se desarrolla para mejorar la eficacia en el control de las acciones necesarias para cumplir esos objetivos. La estructura organizacional es el sistema oficial de funciones y jerarquía que regula cómo los miembros coordinan sus actividades y emplean los recursos para concretar las metas de la organización. El propósito principal de la estructura organizativa es ejercer control: supervisar la forma en que las personas coordinan sus acciones para alcanzar los objetivos de la entidad y gestionar los recursos empleados para motivar a los individuos a lograr dichos objetivos. (Gareth, 2011).

- **Estructura Formal**

En la sección del libro Administración de Empresas, La estructura formal de una organización incluye sus partes y relaciones, tales como funciones, actividades, autoridad y dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos y otros elementos definidos de alguna manera. Puede ser un documento escrito o no, y siempre implica procesos, tareas y comunicaciones entre los miembros. Asimismo, planes, programas, presupuestos, instructivos y las interrelaciones del personal forman parte de dicha estructura (Hernandez, 2014).

En el tema de Fundamentos de Gestión y Administración de Empresas, se menciona comúnmente que un organigrama suele ser confundido con la estructura organizacional de una entidad. Sin embargo, aunque sí refleja la distribución de tareas, las relaciones jerárquicas, las vías de comunicación establecidas y la asignación de responsabilidades, en realidad es simplemente un modelo simplificado para representar la estructura formal de la organización. A pesar de ello, resulta muy útil para obtener una visualización rápida de algunos aspectos formales extremadamente relevantes. (Hernández, 2007)

En su obra "Principios de Administración", se menciona que la estructura formal establece grupos de normas y expectativas relacionadas con los integrantes de la organización, quienes son encargados de ciertas acciones y decisiones. Además, se crea una estructura enfocada en objetivos y metas que funcionarán como criterios para seleccionar entre distintas alternativas en las diversas áreas o secciones de la organización. También se asignan responsabilidades de investigación en

unidades específicas de la misma con el fin de analizar el entorno y comunicar sobre eventos que requieren atención hacia los lugares adecuados para tomar decisiones.

Se puede afirmar que la estructura formal refleja los procesos de interacción entre sus miembros, determina las especialidades laborales y las vías de comunicación. De esta manera, la estructura formal (prevista) se transforma en la estructura real a través de la participación de los miembros de la organización. (Terry & Stephen, 1994)

- **Estructura Informal**

La obra Análisis administrativo técnicas y métodos sostiene que la estructura informal de una organización se forma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajo. Esta estructura involucra aspectos relacionados con valores, intereses, afectos, liderazgo y relaciones humanas que no pueden ser establecidas previamente, sino que surgen de la interacción y personalidades de cada individuo. Aunque la estructura informal no está específicamente orientada hacia los objetivos de la organización, es necesaria para alcanzarlos. La suma de la estructura formal y la informal conforman la estructura total y real de la organización. (Hernández, 2007)

En el apartado del libro El Diseño Organizativo: Perspectivas y Tendencias Actuales, se puede inferir que la estructura informal surge de interacciones y vínculos sociales entre individuos ubicados en diferentes roles dentro de la organización formal. Esto simboliza una modalidad de actividad que está fuera de la cadena de autoridad y del sistema de flujos informativos controlados.

Este tipo de estructura ayuda a los miembros involucrados en la institución a atender ciertas necesidades que la organización formal no es capaz de solventar, como afiliación, seguridad y autoestima. Favorece la colaboración entre departamentos y el intercambio de información, que en muchas ocasiones no está disponible. Además, facilita la difusión de datos excluidos del sistema formal (Castellanos & Castellanos , 2013).

Los elementos que definen la Organización Informal son impulsados por la búsqueda de beneficios, intereses, pasatiempos compartidos y otras variables sociales, como las relaciones familiares, que dan origen a la formación de grupos. Además, la Organización Informal se desarrolla a través de la conexión entre sus miembros y tiene un impacto en la estructura formal de la organización. Dentro de esta, se manifiestan aspectos como la personalidad y las emociones

y sentimientos de los individuos que forman parte de la organización, lo cual finalmente puede llevar a la aceptación o el rechazo. (López et al., 2015)

2.5.3.2 *Especialización del trabajo*

La especialización en el trabajo es una herramienta valiosa que ayuda a enfocar las metas de una persona en un campo específico que ofrece estabilidad y otros beneficios, a razón de que, si un empleado con habilidades y conocimientos profundos en una o dos áreas en particular tiene conocimientos superficiales no le permitirá tener un desempeño eficiente dentro los procesos, por lo que la especialización puede ser una excelente opción para aportar en su desarrollo profesional y efectividad (Méndez, 2019). Dicho de otro modo, es un proceso mediante el cual los trabajadores adquieren conocimientos, educación y experiencia en un área especializada. La importancia de la especialización en el trabajo en la actualidad radica en satisfacer la demanda de trabajadores calificados, para aprender las últimas tendencias del mercado, y lograr mayor calidad en el trabajo con mejores resultados.

Este concepto se ha ido desarrollando con el surgimiento de las labores artesanales, la industrialización y la creación de modelos de producción en masa. Adam Smith estableció que la especialización laboral, al generar trabajadores más habilidosos, contribuye a incrementar la eficiencia y optimizar el uso de recursos. Siguiendo esta línea, Frederick W. Taylor desarrolló un sistema de organización racional del trabajo conocido como taylorismo, con el propósito de maximizar la productividad. Se valió de las innovaciones industriales de su época, que beneficiaron el reparto de etapas de producción. (Jaramillo & Torres, 2021).

Como consecuencia, la especialización posibilita alcanzar niveles de eficiencia al reducir los costos y el tiempo implicados en los procesos de cambio de tarea o de maquinaria. La formación del personal o la contratación de especialistas puede agilizar el cumplimiento de los compromisos, permitiendo que las empresas de sectores técnicos se destaquen en el mercado. Sin embargo, la especialización también puede acarrear problemas, ya que puede ser más costosa para las empresas reemplazar a un empleado altamente especializado. Además, es preciso tener en cuenta que la formación especializada puede limitar las oportunidades de los trabajadores y dificultar su adaptación a nuevas tareas o procedimientos. A pesar de ello, la especialización sigue siendo una herramienta valiosa para los empleados que buscan destacar en el mercado laboral y acceder a oportunidades de mayores salarios y mejores condiciones de trabajo.

2.5.3.3 Cadena de mando

La cadena de mando se refiere a los distintos niveles jerárquicos dentro de una empresa, comenzando desde la posición más alta, ocupada el propietario, y descendiendo hasta los trabajadores de línea. Este término está relacionado con la unidad de mando, que establece que cada empleado recibe órdenes únicamente de un superior. En otras palabras, la cadena de mando de una empresa determina a quién debe rendir cuentas cada trabajador.

Es importante tener en cuenta que todas las empresas tienen su propia cadena de mando interna, aunque es común en aquellas organizaciones en las que la jerarquía es fuerte. A continuación, se presenta los principales objetivos para establecer una cadena de mando en una empresa:

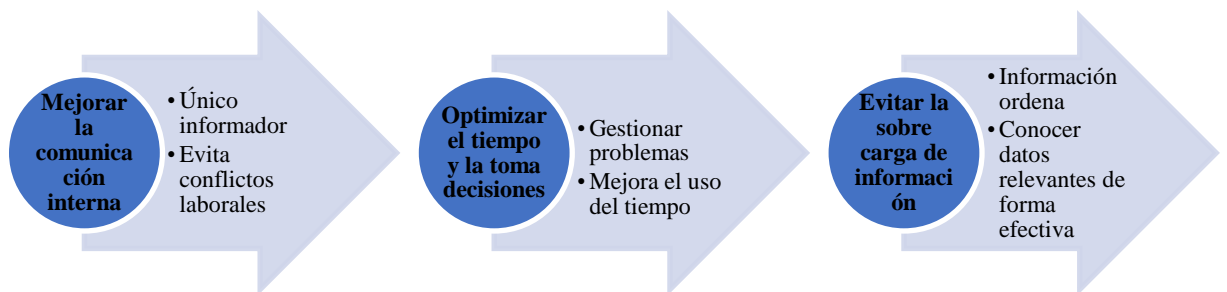


Ilustración 7-2: Objetivos de la Cadena de Mando

Fuente: Reyes K., 2024.

Realizado por: Reyes K., 2024.

Es importante destacar que, solo los gerentes y propietarios de la empresa deben estar en la cadena de mando. Por tal razón, es importante no confundirlo con agregar algunos socios o inversores. Para garantizar que todos los trabajadores estén correctamente supervisados, los directos de la empresa o gerentes podrán tener libertad para gestionar y establecer políticas internas. El organigrama empresarial debe dejar claros los niveles de autoridad en una organización, resolviendo dudas, problemas o conflictos internos, también permite definir quién debía realizar ciertas tareas, basándose en la división del trabajo. El principio de jerarquía establece que la autoridad y responsabilidad deben fluir verticalmente hacia abajo, y se enfatiza en las relaciones de superior a subordinado. (Rincón & Romero, 2002)

2.5.3.4 Tramo de control o tramo administrativo

(Rincón & Romero, 2002) mencionan que escoger un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional permite influir en primer lugar en las relaciones laborales de un departamento

específico y, en segundo lugar, en la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que involucran diversos niveles en la jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración generan jerarquías altas con muchos niveles, desde los gerentes en lo más alto hasta el nivel más bajo. En estas organizaciones, una larga cadena de mando aumenta el tiempo de toma de decisiones, lo que es una desventaja en ambientes acelerados. Los teóricos clásicos trataban de diseñar la organización como un ingeniero diseña una máquina, con rigidez y resistencia, y partes bien definidas. Así, se desarrollaron organizaciones funcionales que se descomponen en partes más sencillas. La responsabilidad de cada trabajo se integra para complementarse con los demás enlazamientos.

Existen tres tipos principales de tramo de control, entre ellos tenemos al estrecho que está asociado con una estructura organizativa jerárquica, el amplio que incide en una estructura organizativa jerárquica, y finalmente, un tercer tipo que es un enfoque híbrido entre ancho y estrecho, que es muy cercano a una estructura organizativa matricial establecido de acuerdo con las funciones de cada puesto de trabajo. (Rincón & Romero, 2002)

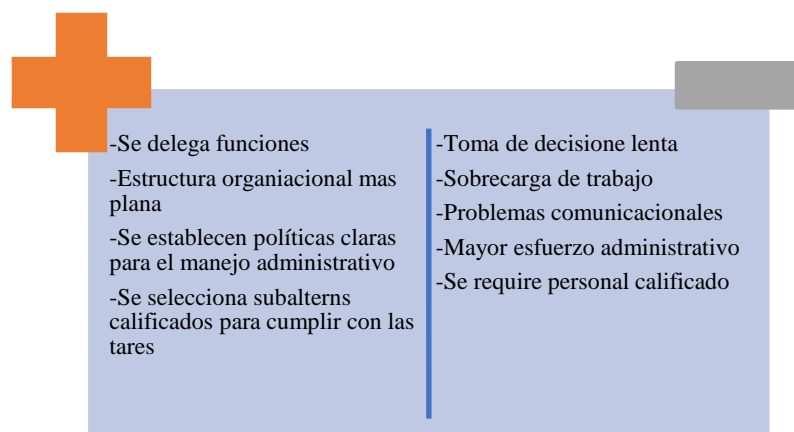


Ilustración 8-2: Ventajas y Desventajas del Tramo de Control Estrecho

Fuente: Reyes K., 2024.

Realizado por: Reyes K., 2024.

2.5.3.5 *Departamentalización*

Según (Santander, 2018) en su investigación se menciona que la departamentalización es crucial para la empresa, ya que promueve una mayor especialización en el área de trabajo, así como una eficiente realización de las actividades correspondientes a cada puesto, y el control de los procesos.

El autor (López et al., 2015) define la departamentalización como una división del trabajo que busca generar especialización por funciones, lo cual permite organizar las actividades y supervisar las responsabilidades de cada miembro de la empresa, resultando en una mayor productividad en los procesos administrativos y de producción y una administración más eficiente de la organización.

Los tipos más comunes de departamentalización, según (Rodríguez, 2021) son:

- **Departamentalización por funciones:** Esta forma de departamentalización consiste en agrupar tareas y actividades que tienen un objetivo funcional en común, como comercialización, producción y contabilidad. El propósito de esta departamentalización es lograr la especialización de cada departamento, lo que a su vez mejora la eficiencia del trabajo.
- **Departamentalización por clientes:** Esta forma de departamentalización se basa en agrupar a los clientes a los que se dirige una empresa, lo cual facilita la comercialización de productos o servicios específicos para ellos. Es especialmente relevante cuando existen clientes recurrentes que adquieren los mismos productos en varias ocasiones.
- **Departamentalización por procesos:** Esta forma de departamentalización implica agrupar los procesos, actividades y tareas relacionadas con la producción de un producto determinado. De esta manera, se logra una mayor especialización en el proceso productivo, lo que puede resultar en ahorro de tiempo y aumento de la productividad.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

La metodología del trabajo investigativo proporciona las herramientas adecuadas que nos ayudarán a construir una investigación minuciosamente paso a paso a través de la planificación, acompañado de un proceso sistemático y organizado, mejorando el rendimiento y productividad de este, para así poder alcanzar mejores resultados sustentados y argumentados bibliográficamente además de una exploración de campo que nos permitirán poder alcanzar los objetivos.

3.1 Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es mixto, ya que relaciona tanto lo cualitativo como lo cuantitativo para tener una visión clara del fenómeno a estudiar, en cuanto a lo cuantitativo se basa en la verificación numérica de respuestas a fenómenos de estudio dentro de los problemas de investigación, y con ello, el establecimiento de patrones de comportamiento de una población.

Del mismo modo, es útil porque se asocia con instrumentos de medición estandarizados que permite el análisis de la realidad por medio de preguntas lógicas (Vega et., al 2014) , y dentro del estudio cualitativo, es a aquel que procura realizar registros narrativos de los fenómenos estudiados mediante técnicas como la observación del investigador y entrevistas no estructuradas, debido a que trata de determinar la fuerza de asociación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia de la población. (Fernández & Díaz, 2002)

3.2 Nivel de investigación

En el nivel exploratorio, al investigador se le permite recopilar información preliminar para identificar el marco conceptual de la temática estudiada, además, los resultados suelen ser muy relevantes para construir estudios de mayor profundidad. (Hernández et., 2014)

Además, se resalta que el nivel descriptivo comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos, del mismo modo, trabaja sobre realidades de hecho. (Tamayo, 2006) Visto de otra manera, se encarga de bridar información sobre la situación o problemática alrededor del cual se centra el estudio, sin dar lugar a suposiciones que se manifiesten en el fenómeno.

3.3 Diseño de la investigación

3.3.1.1 Según la manipulación de la variable independiente

En la investigación se utilizará el diseño de investigación no experimental, debido a que no existe la manipulación o control de variables independientes, se las observa y se las recopila tal y como se presentan en el entorno en general con diferentes técnicas e instrumentos (Intep, 2018, p. 1).

Del mismo, es necesario debido a que se observa la situación problemática sin manipulación de las variables, es decir, en su estado natural, con el propósito de analizar y evaluar la relación que existe entre ellas.

3.3.1.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo

El diseño según las intervenciones en el trabajo de campo es transversal, a razón de que analiza datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población muestra o subconjunto predefinido. Esto significa que, los investigadores registran la información sin incidir en el fenómeno. Este tipo de estudio también se conoce como estudio de corte transversal, estudio transversal y estudio de prevalencia. (Hernández et., 2014)

Esta investigación se lleva a cabo al acudir al lugar donde ocurren los hechos, en este caso, a las instalaciones de la empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda., para recolectar información y aplicar instrumentos de investigación como encuestas y entrevistas.

3.4 Tipos de estudio

La técnica de investigación documental implica la recopilación y selección de información mediante la lectura de distintos tipos de documentos, como libros, revistas y otros recursos. Del mismo modo, recolecta los datos con un orden lógico, lo que permite encontrar hechos que sucedieron tiempo atrás, encontrar fuentes de investigación y elaborar instrumentos de investigación. (Vega et., al 2014)

En relación con lo antes mencionado, también se aplica la investigación de campo, el cual, generalmente implica una combinación del método de observación de participante, entrevistas y análisis, es decir, se define como el proceso que permite obtener datos de la realidad y estudiarlos tal y como se presentan, sin manipular las variables. (Hernández et., 2014)

3.5 Población y planificación, selección y cálculo de la muestra

La población determinada para el desarrollo del trabajo investigativo corresponde al total de los colaboradores de la empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, los datos fueron proveídos por la gerente general que aprueba en su totalidad la investigación:

Tabla 2-3: Cálculo de Muestra

POBLACIÓN	NÚMERO
Gerente	1
Contador	1
Vendedoras	4
Bodegueros	3
Operarios	12
Choferes	4
Cajera	1
TOTAL	25

Fuente: Reyes K., 2024.

Realizado por: Reyes K., 2024.

3.5.1 Cálculo de la población

La empresa en cuestión posee un número limitado de participantes, los mismos que, desempeñan sus funciones en las distintas áreas de la compañía, por tanto, para la investigación no se obtendrá una muestra debido a que la población es pequeña, en otras palabras, trabajaremos con el 100% de la población, el cual, permitirá un análisis individual que generará un mayor aporte a la investigación.

3.6 Métodos, Técnicas e Instrumentos

Por medio del método inductivo se obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares, esto se lleva a cabo por medio de la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos. (Hernández et., 2014)

Al considerar que el trabajo de investigación es realizado por medio de un enfoque cuantitativo, debe fundamentarse en una metodología deductiva con el propósito de analizar y desarrollar

conclusiones de los resultados a partir de principios generales de la información recolectada de muestras representativas. (Vega et., al 2014)

3.6.1 Técnicas e instrumentos

Basado en los requerimientos que exige el trabajo de investigación, se determina que la encuesta es el mejor instrumento de recolección de información, dado que, es de carácter valedero y verás, su razón yace en que las preguntas establecidas son directas y objetivas, no pierden el curso o enfoque de la investigación y su razón de ser.

Asimismo, la encuesta crea un ambiente cerrado con respecto a la recolección de la información, pero, sus preguntas son sujetas a mayor captación de información. Es por ello por lo que, (López et al., 2015) dan a conocer que, existen preguntas cerradas y abiertas, por un lado, las preguntas cerradas crean límites notables, pero, las preguntas abiertas dan la oportunidad de obtener una respuesta denotada por ser amplia e incluso da apertura a la justificación corta o extensa como respuesta a la pregunta planteada.

Por consiguiente, se determina utilizar la encuesta por la naturaleza de su constitución, la importancia en el levantamiento de información y su capacidad de captar perspectivas de opinión de la persona o personas encuestadas.

Relacionado a lo anterior, se concibe establecer las preguntas para el desarrollo de una entrevista con la máxima autoridad de la empresa, de acuerdo con los requerimientos que la investigación demande, también, admite tomar en cuenta cuestionamientos validados por otros autores y peritos, los mismos que, han desarrollado temas de estudios con el mismo o similar argumento de investigación.

En este sentido, se proyecta establecer en el cuestionario preguntas cerradas y abiertas para un mayor análisis, enriqueciéndose la información, esto debido, a los puntos de vista establecidos por los colaboradores de la compañía, que contribuyen al diseño de la propuesta del Sistema Organizacional.

Tabla 3-3: Técnica e Instrumento de Investigación

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Guía de entrevista
Observación	Guía de observación

Fuente: Reyes K., 2024.

Realizado por: Reyes K., 2024.

3.7 Planteamiento de la hipótesis o Idea a Defender

La empresa busca crear relaciones sólidas con sus clientes a través de la transparencia y la calidad, escuchando activamente sus necesidades y retroalimentación, además de personalizar sus servicios para satisfacer las preferencias individuales, promoviendo una conexión duradera y significativa.

3.8 Variables

Variable Independiente: Sistema Organizacional

Variable dependiente: Optimizar recursos

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de los resultados

4.1.1 *Diagnóstico de la Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda.*

Es fundamental comprender la situación real de la organización para establecer una estrategia de transformación. Un análisis de la estructura organizacional resalta los desafíos que enfrenta la organización, y los hallazgos con los siguientes:

- En cuanto a la estructura organizativa, no se proporcionaron resultados directos ni documentos que respalden la información, se mencionó la importancia de una estructura bien diseñada y flexible para apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el desempeño eficiente de los empleados.
- Respecto a la capacitación y desarrollo, se destacó que no se realiza un enfoque integral en la capacitación del personal, evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo individuales para mejorar sus habilidades y conocimientos.
- En cuanto a la comunicación interna, presenta problemas que ponen en riesgo la productividad y eficiencia de los colaboradores.
- Finalmente, los empleados no cuentan con programas de reconocimiento e incentivos, y ocasionalmente se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración, y tampoco proporcionar capacitaciones y talleres constantes.

4.1.2 *Análisis de los resultados de la entrevista realizada a la Gerente de la Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda.*

Con el objetivo de recopilar información para confirmar el diagnóstico de la comercializadora, se realizó la entrevista a la Gerente actual de la empresa la Ing. Carola Cisneros.

Tabla 4-4: Entrevista a Gerente

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Impulsa y apoya las actividades de mejora dentro de la	Si, como gerente de la empresa estoy abierta a escuchar actividades que impulsen y apoyen actividades de mejora dentro la organización en relación con nuestros clientes, proveedores y otras entidades externas.

<p>organización con clientes, proveedores y otras entidades externas?</p>	<p>Creemos firmemente en la importancia de la mejora continua en todos los aspectos de nuestro negocio, desde la calidad del servicio hasta la eficiencia operativa y satisfacción del cliente. Somos conscientes que para lograr el progreso que anhelamos es necesario trabajar con nuestros colaboradores para comprender sus necesidades y expectativas.</p> <p>También buscamos en lo posible relaciones sólidas y de confianza con nuestros proveedores para asegurar que recibamos los mejores precios y tecnología, lo que nos permite ofrecer productos de alta calidad a nuestros clientes.</p>
<p>2. ¿Considera importante la competencia profesional de sus empleados, relacionadas al conocimiento y habilidades con que realizan cada función?</p>	<p>Sí, considero extremadamente importante la competencia profesional de nuestros empleados, especialmente lo relacionado a sus conocimientos y habilidades respecto a las funciones que desempeñan en la empresa. Considero que empleados bien capacitados y empoderados son un activo invaluable para cualquier empresa. Su conocimiento y habilidades impactan directamente en la calidad de los productos y servicios que ofrecemos, así como en la eficiencia y productividad de nuestras operaciones.</p> <p>Debo destacar que pesar que no se han llevado a cabo con recurrencia, se intenta ha intentado implementar programas de formación y desarrollo, en el cual, promueve el aprendizaje continuo. Considerando lo dicho, considero que es importante planificar e implementar un sistema de incentivos que permita reconocer el esfuerzo y los logros de nuestros empleados competentes.</p>
<p>3. ¿Tiene cuidado al definir las funciones de sus empleados y de procurar la rotación de las tareas de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles?</p>	<p>Sí, pienso que es suma importancia definir las funciones de nuestros empleados, sin embargo, no se realiza la rotación de las tareas entre compañeros, pienso que esto ayudaría a evitar la concentración excesiva de poder o conocimientos en un solo empleado. Considero que es fundamental establecer descripciones de trabajo claras y detalladas para cada puesto de trabajo dentro de la empresa. Esto asegura que los empleados tengan una comprensión completa de sus responsabilidades y sepa cuales son los límites de su autoridad en el desempeño de sus funciones. Por este motivo, apoyo en su totalidad el proyecto que está realizando como tesis de grado, ya que permitirá establecer de manera documentada las actividades que deben desempeñar en cada área, ya que solo contamos con delegación de funciones de manera verbal, para con ello implementar controles internos y auditorias regulares para verificar que las funciones se están llevando a cabo adecuadamente y en cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.</p>
<p>4. ¿Supervisa frecuentemente al personal comprobando que se realiza las actividades asignadas en su puesto de trabajo?</p>	<p>Sí lo realizo ocasionalmente, es parte de mis responsabilidades supervisar al personal para asegurarme de que se estén realizando las actividades asignadas en sus puestos de trabajo de manera adecuada. La supervisión es una práctica crucial para garantizar la eficiencia operativa, el cumplimiento de objetivos y la calidad del trabajo realizado. Sin embargo, dicha actividad. Sin embargo, son consciente que excesivo trabajo dentro la gerencia se me dificulta un monitoreo constante de los colaboradores y brindar retroalimentación constante. Una supervisión efectiva permite identificar oportunidades de capacitación y desarrollo que puedan ser beneficiosas para mejorar las habilidades y conocimientos de los colaboradores. Esto puede traducirse en una mejora continua de los procesos y una mayor eficiencia en el desempeño de las tareas. Por otro lado, por medio de la supervisión se puede</p>

	<p>realizar críticas constructivas para apoyar el crecimiento profesional y el éxito del equipo. Como mencionaba anteriormente, también es fundamental reconocer y valorar el trabajo bien hecho, lo que contribuye a mantener la motivación y el compromiso con los empleados.</p>
<p>5. ¿Considera que la estructura organizativa que se maneja actualmente apoya al cumplimiento de los objetivos organizacionales, a la realización de las funciones laborales y a la aplicación de los controles pertinentes?</p>	<p>Considero que la estructura organizativa es buena y juega un papel importante en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin embargo, dentro de nuestra ideología de mejora continua pienso que lo podemos diseñar de mejor manera y con estudios previos al establecimiento de funciones y políticas, con la mentalidad de promover el buen funcionamiento de la empresa y optimizar los equipos de trabajo. Es importante destacar que ninguna estructura organizativa es estática y debe adaptarse a medida que la empresa crece y se desarrolla. Es fundamental revisar periódicamente la eficiencia de la estructura organizativa y realizar ajustes si es necesario para seguir apoyando al progreso de la entidad, la realización de funciones laborales y la aplicación de los controles pertinentes. La flexibilidad y la capacidad de adaptación son clave para asegurar que los parámetros establecidos sigan siendo eficientes y alineados con las necesidades de la entidad.</p>
<p>6. ¿Se realiza capacitaciones evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todo el personal?</p>	<p>Si, ocasionalmente se planifica y diseña capacitaciones para el desarrollo de ciertas áreas de la empresa, a pesar de esto, debe ser constante en el transcurso del año a todos los colaboradores sin importar el departamento o área donde desempeñen sus actividades. Pienso que las capacitaciones deben ser establecidas considerando tanto el rendimiento actual del personal como las necesidades de desarrollo identificadas en cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Es fundamental enfatizar que las capacitaciones no se vean como eventos aislados, sino como un proceso continuo e integral que se adapta a las necesidades cambiantes del personal y de la empresa en general. Esto asegura un equipo bien preparado y comprometido con el éxito de la organización.</p>
<p>7. ¿Existe una comunicación asertiva en todo el personal, participando de una manera real en las actividades de mejora?</p>	<p>Bueno en ese aspecto, me que, dado que cuenta que la comunicación dentro de la empresa debe mejorarse, ya es un aspecto fundamental para el buen funcionamiento, y así mismo, para la participación de todo el personal en las actividades de mejora. La comunicación por lo general se lo hace manera verbal, y por motivo de tiempo no se lo hace a todos al mismo tiempo y lugar, por lo que suele haber confusiones e incluso olvido de las indicaciones planteadas.</p> <p>Considero que para fomentar una comunicación asertiva se debe incentivar una cultura organizativa que valore y aliente la comunicación abierta y el intercambio de ideas.</p> <p>Los empleados deben sentirse seguros de expresar sus opiniones, sabiendo que serán escuchados y considerados, sin temor a represalias.</p> <p>Asimismo, se debe planificar canales de comunicación efectivos y accesibles para todos, esto puede incluir reuniones regulares, sesiones de retroalimentación, buzones de sugerencias o plataformas digitales que faciliten la comunicación interna.</p>
<p>8. ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas</p>	<p>No, por el momento no de disponemos de un sistema que respalde o dirija las funciones específicas y detalladas de cada puesto de trabajo.</p>

<p>disponen de la misma en el momento adecuado para realizar su trabajo, garantizando sus funciones?</p>	
<p>9. ¿Cuenta la Empresa con reglamentos y políticas internas que son cumplidas minuciosamente?</p>	<p>Si, la empresa cuenta con políticas internas, pero no disponemos de un documento que respalde dicha información.</p> <p>A pesar de que las políticas fueron establecidas de manera anecdótica, tratan en lo posible de guiar el comportamiento y las acciones de los empleados, por tal motivo se han dado lugar a problemas al momento de aplicarlas, ya que al no tener un manual puede cambiar según la perspectiva y la circunstancia.</p>
<p>10. ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, entre otras?</p>	<p>No, pero al conocer la importancia de entender las necesidades y expectativas de los colaboradores es crucial realizar encuestas de satisfacción o entrevistas individuales, con el propósito de retener talento y mejorar la calidad de vida laboral</p>

Fuente: Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda., 2023.

Realizado por: Reyes K., 2024.

4.1.2.1 Análisis de la entrevista de la gerente general de la empresa

El gerente de la empresa Comercial Cisneros manifestó que la entrevista es fundamental para desarrollar el sistema organizacional de la entidad porque de esta manera facilitará la comprensión de las necesidades y preferencias al momento de consolidar las políticas y procedimientos dentro de los diversos puestos de trabajo, con el objetivo de promover la comunicación efectiva entre los miembros del equipo, fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, y garantiza que todas las áreas de la empresa operen de manera coordinada y coherente.

Asimismo, el sistema organizacional permite adaptarse a los cambios del entorno, responder rápidamente a desafíos y aprovechar oportunidades de manera ágil, lo que es esencial para

mantener la competitividad y el éxito a largo plazo en un mundo empresarial dinámico y en constante evolución.

4.1.3 Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda.

El objetivo de este análisis es indagar aspectos relacionados con los niveles jerárquicos, el ambiente laboral y el control de sus procesos de gestión en las actividades. Es importante destacar que los aspectos evaluados fueron los siguientes:

4.1.3.1 Encuesta dirigida a la Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda.

Pregunta 1: ¿Cuál es su edad?

Tabla 5-4: Edad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-25 años	3	12%
26-35 años	10	40%
36-45 años	9	36%
Más de 45 años	3	12%
Total	25	100%

Realizado por: Reyes K., 2024.

Pregunta 1

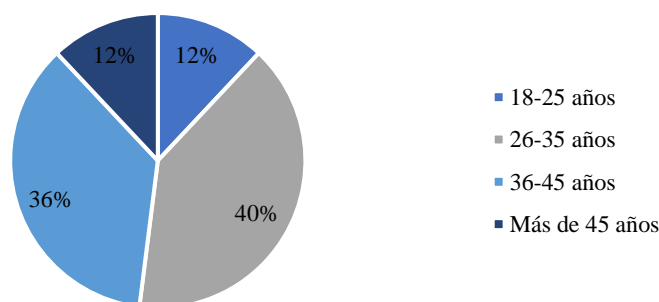


Ilustración 9-4: Edad

Realizado por: Reyes K., 2024.

Análisis e interpretación:

Por medio de la pregunta planteada se aprecia que el 12% de las personas encuestadas tienen un rango de edad de 18-25 años, edad en la cual legalmente no existe problema alguno en suscribir

contratos de trabajo, asimismo, el 40% y 36% de la población están dentro de los 26-35 años y 36-45 años respectivamente. Por otro lado, el 12% de los colaboradores tienen más de 45 años. Sin lugar a duda, se observa que la empresa ha optado por una plantilla heterogénea respecto a las edades de las personas que trabajan, por cuanto es evidente que, existe la coincidencia de hasta cuatro generaciones, donde se aprecia a jóvenes sin experiencia compartiendo conocimientos con personas con más de 20 años laborando en la entidad, razón por la cual, es beneficioso para enriquecer puntos de vista, formas de proceder y estilos de desenvolvimiento laboral.

Es clave mencionar que, la mezcla intergeneracional en los distintos departamentos de la organización es uno de los principales factores de éxito dentro de las empresas, dado que las personas con un mayor rango de edad combinan sus conocimientos con el pensamiento moderno de los más jóvenes, el objetivo debe ser impulsar y potenciar las aptitudes de los colaboradores de diferentes rangos de edad para maximizar su eficiencia y plasmarlo en los resultados, dicho factor debe ser considerado como una oportunidad dentro una estructura jerárquica equilibrada.

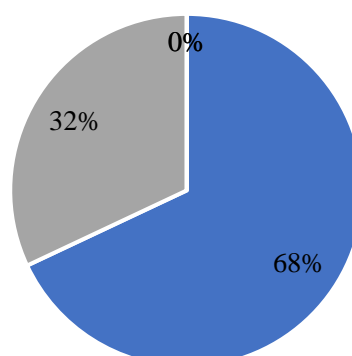
Pregunta 2: ¿Cuál es su género?

Tabla 6-4: Género

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	17	68%
Femenino	8	32%
LGBT	0	0%
No binario	0	0%
Total	25	100%

Realizado por: Reyes K., 2024.

Pregunta 2



■ Masculino ■ Femenino ■ LGBT ■ No binario

Ilustración 10-4: Género

Realizado por: Reyes K., 2024.

Análisis e interpretación:

Con base a las respuestas obtenidas en la encuesta, se puede establecer que el 68% de los colaboradores son hombres y el 32% son mujeres, lo que sugiere que parte de las actividades dentro de la entidad están relacionadas al manejo físico de objetos de gran tamaño y peso, como es el caso de los neumáticos que importa Comercial Cisneros. Sin embargo, es importante destacar que la fuerza no exclusiva para hombres, los trabajadores también desempeñan roles en ventas, marketing, atención al cliente, entre otros. que no dependen de la fuerza física.

Es importante destacar que, la igualdad de género en la empresa es suma importancia, puesto que ayuda a retener el talento, además, permite que el entorno laboral sea más agradable y los colaboradores se sientan más cómodos en sus puestos. En este mismo sentido, es crucial para la diversidad de perspectivas, a razón de que fomenta la creatividad y la innovación, lo que genera ideas sólidas y soluciones efectivas.

Pregunta 3: ¿Conoce usted si la empresa realiza un análisis FODA dentro de la institución para medir sus factores internos y externos?

Tabla 7-4: Análisis FODA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	24%
No	11	44%
Desconozco	8	32%
Total	25	100%

Realizado por: Reyes K., 2024.

Pregunta 3

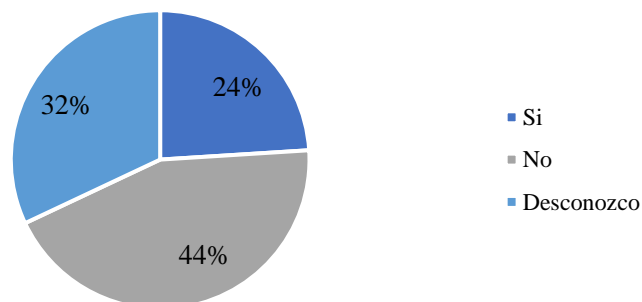


Ilustración 11-4: Análisis FODA

Realizado por: Reyes K., 2024.

Análisis e interpretación:

De acuerdo con la pregunta planteada se revela que, tan solo 24% de los encuestados están conscientes que se realiza un análisis FODA dentro de la institución, mientras que 32% afirman que no realizan este tipo de estudios. Seguidamente, el 44% de los colaboradores afirman no tener ningún conocimiento sobre la temática. Esto evidencia la desconexión entre los objetivos y las acciones frente a la realidad interna y al entorno externo de la entidad, por tanto, no existe un análisis establecido y socializado para alinear las capacidades de los colaboradores con posibles oportunidades. Además, se identifica la escasa de planificación estratégica, el desconocimiento de la posición competitiva y la inexistencia de respuestas reactivas a los desafíos y cambios en el entorno.

Es crucial que al ser una empresa en crecimiento y de renombre realice el análisis FODA con el objetivo de tener una visión clara de su situación actual en vista de que permitirá a Comercial Cisneros definir objetivos realistas y desarrollar estrategias con alto rendimiento que se basen en sus fortalezas y oportunidades, de manera simultánea a sus debilidades y amenazas. Esto reduce la posibilidad de tomar decisiones impulsivas, y con ello, la dirección adoptará un enfoque más proactivo.

Pregunta 4: ¿Conoce los objetivos y metas que la Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho desea cumplir?

Tabla 8-4: Objetivos y metas de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	4	16%
Casi nunca	3	12%
En ocasiones	6	24%
Con Frecuencia	3	12%
Casi siempre	4	16%
Siempre	5	20%
Total	25	100%

Realizado por: Reyes K., 2024.

Pregunta 4

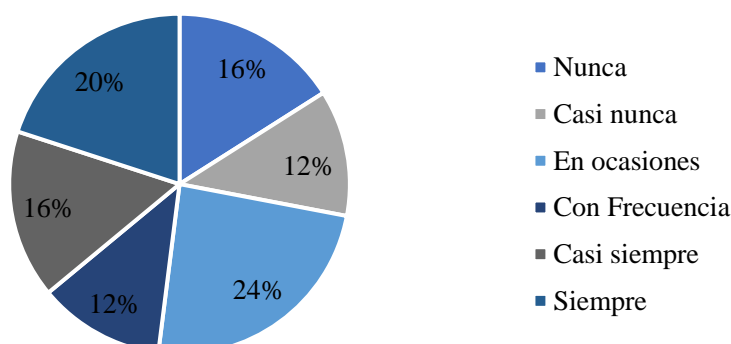


Ilustración 12-4: Objetivos y metas de la empresa

Realizado por: Reyes K., 2024.

Análisis e interpretación:

Como se evidencia en el gráfico, el 16% de los colaboradores mencionan que nunca se ha dado a conocer este tipo de información dentro de la empresa, seguido el 12% y el 24% afirman que casi nunca o solamente en ciertas ocasiones conocen los objetivos de la empresa, lo que claramente indica que un grupo significativo de colaboradores manifiestan que no ha sido suficientemente clara o repetitivo para que las personas lo recuerden y lo tengan presente en sus actividades diarias. Por último, tan solo el 20% indican que conoce siempre los objetivos y metas de la empresa, lo que sugiere que la comunicación en la empresa no ha sido uniforme por parte de las autoridades competentes, ya que existe una variedad de respuestas desde aquellos que nunca lo conocen hasta aquellos que sí lo conocen casi siempre o siempre.

Por tanto, es importante que la organización realice esfuerzos para mejorar y estandarizar la comunicación de sus objetivos y metas, asegurándose de que toda la audiencia esté informada de manera clara y consistente. Esto puede contribuir al compromiso de los empleados y clientes con la empresa y, por ende, incentivar al logro de sus metas estratégicas por medio de un sistema organizacional funcional y bien estructurado.

Pregunta 5: ¿Conoce claramente la misión y visión que maneja la Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho?

Tabla 9-4: Misión y Visión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	40%
No	15	60%
Total	25	100%

Realizado por: Reyes K., 2024.

Pregunta 5

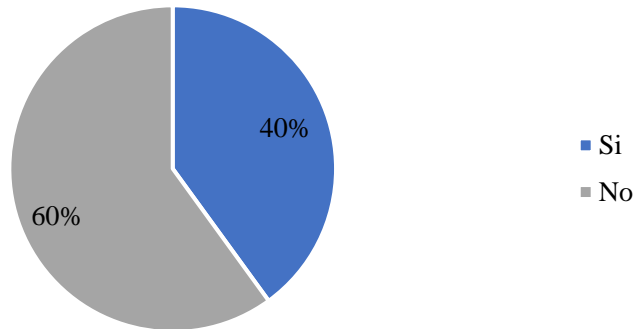


Ilustración 13-4: Misión y Visión

Realizado por: Reyes K., 2024.

Análisis e interpretación:

Con respecto al conocimiento de la misión y visión en la empresa, se detalla que tan solo el 40% de las personas encuestadas afirman conocer claramente dicha información, mientras que el 60% de la población mencionan lo contrario, en consecuencia, se determina que existe una falta comunicación y difusión interna de datos característicos de la empresa. Adicionalmente, se detectó una desconexión entre la alta dirección y los empleados, lo que dificulta la trasmisión adecuada de este tipo de declaraciones, el cual, tiene un impacto notorio en la cultura organizacional, puesto que, si los empleados no comprenden los valores y objetivos de la empresa, es probable que tengan dificultades para alinear sus acciones y decisiones con los intereses a largo plazo de la organización.

Por consiguiente y según los resultados de la encuesta, se concluye que la empresa tiene un desafío importante en cuanto a la difusión de su misión y visión entre sus empleados, proveedores y clientes potenciales. Igualmente, es fundamental que la entidad tome medidas para mejorar la comunicación interna con el propósito de generar mayor confianza y competitividad en el mercado, en términos de lealtad y satisfacción.

Pregunta 6: ¿Conoce si la empresa maneja una estructura organizativa?

Tabla 10-4: Estructura Organizativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	56%
No	5	20%
Desconozco	6	24%
Total	25	100%

Realizado por: Reyes K., 2024.

Pregunta 6

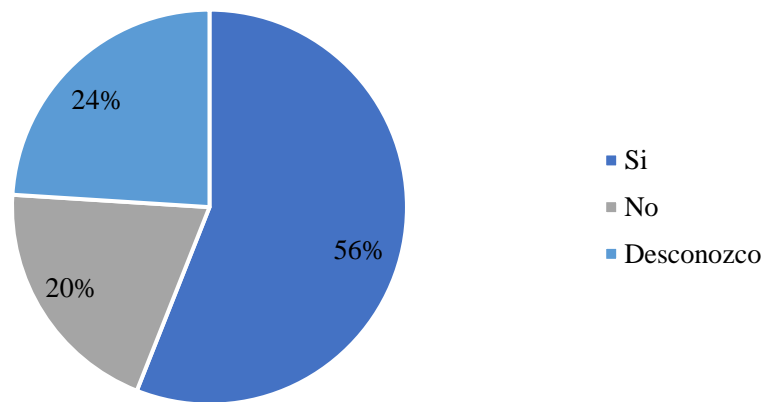


Ilustración 14-4: Estructura Organizativa

Realizado por: Reyes K., 2024.

Análisis e interpretación:

El resultado de la encuesta realizada a los colaboradores de Comercial Cisneros sobre si conocen la estructura organizativa de la empresa se obtuvo que un 56% de respuestas son afirmativas, un 20% de son negativas y, finalmente, un 24% de respuestas indicaron un desconocimiento sobre la temática. Como consecuencia, se puede precisar que a pesar que la mayoría de los encuestados tienen supuesta claridad de cómo está organizada jerárquicamente la empresa, no cuentan con un documento que respalde dicha información, lo que ha provocado incertidumbre en cuanto a las indicaciones que dictaminan los jefes de cada área, por lo que se sugiere que exista transparencia en la comunicación interna, ya que el desconocimiento sobre la estructura organizativa podría afectar a la eficiencia y eficacia de procesos internos y la colaboración entre las diversas áreas de trabajo.

Es importante que la empresa proporcione medidas para una comprensión clara de la estructura organizativa con el propósito de ayudar a los colaboradores a incrementar la productividad, mejorar la coordinación de equipos y contribuir con el logro de objetivos de la empresa. Del mismo modo, es necesario tener certeza y documentos que respalden datos importantes de la entidad, dato que permitirá la transmisión de información fácil y oportuna para aumentar la satisfacción y el compromiso de las personas, y así, puedan sentirse parte integral del funcionamiento de la organización.

Pregunta 7: ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades y funciones en su puesto de trabajo?

Tabla 11-4: Responsabilidades y funciones del puesto de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	1	4%
Casi nunca	1	4%
En ocasiones	0	0%
Con Frecuencia	11	44%
Casi siempre	3	12%
Siempre	9	36%
Total	25	100%

Realizado por: Reyes K., 2024.

Pregunta 7

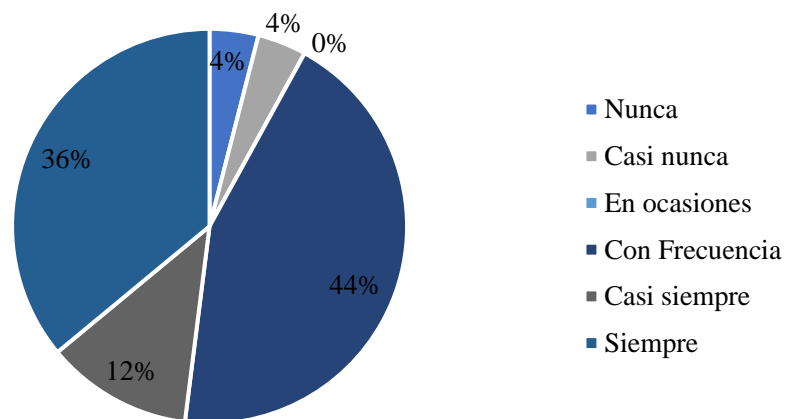


Ilustración 15-4: Responsabilidades y funciones del puesto de trabajo

Realizado por: Reyes K., 2024.

Análisis e interpretación:

Los resultados de la encuesta resaltan la comunicación irregular y el impacto que tiene no conocer a cabalidad las actividades y funciones dentro de su puesto de trabajo, debido a que el 44% de los

empleados afirman conocer razonablemente sus responsabilidades, por lo que no están en su máximo nivel de productividad, sin contar el 8% que menciona que nunca y casi nunca conocen sus funciones. A pesar de que el 36% asevera estar informados de sus tareas, mencionan que lo han establecido de manera empírica, por lo que es fundamental que los empleados tengan una comprensión clara de sus actividades dentro su área de trabajo para que puedan desempeñar eficientemente sus funciones.

Una comprensión detallada de sus obligaciones laborales puede incrementar el compromiso, mejorar los resultados y reducir la posibilidad de errores o malentendidos, para la empresa es imprescindible proponer iniciativas para abordar inquietudes con los colaboradores que no se sienten completamente informados y garantizar a todos los miembros del equipo sentirse capacitados y bien orientados en sus roles dentro de la organización, en vista de que la comprensión de los diversos puestos de trabajo permite una mejor coordinación y colaboración con los áreas de la empresa, también permite una rápida adaptación y flexibilidad antes los cambios o nuevas circunstancias, para responder proactivamente a desafíos a largo plazo y ajustar su enfoque en el caso de ser necesario.

Pregunta 8: ¿La máxima autoridad de la Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho crea un ambiente de trabajo propicio y transmite confianza?

Tabla 12-4: Ambiente de trabajo propicio

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	2	8%
Casi nunca	2	8%
En ocasiones	3	12%
Con Frecuencia	4	16%
Casi siempre	8	32%
Siempre	6	24%
Total	25	100%

Realizado por: Reyes K., 2024.

Pregunta 8

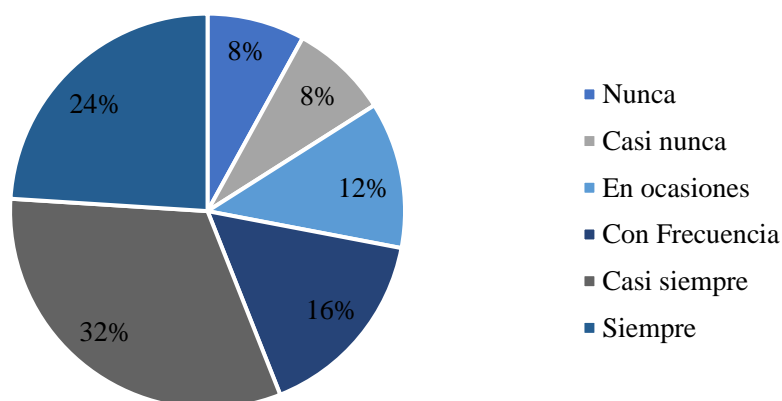


Ilustración 16-4: Ambiente de trabajo propicio

Realizado por: Reyes K., 2024.

Análisis e interpretación:

Según los resultados obtenidos en la encuesta, se ha determinado que la mayoría de los colaboradores tienen una percepción positiva del ambiente de trabajo y es, de igual manera, muy bien recibida la confianza que brinda la máxima autoridad de la empresa. Esto se debe a que el 56% de las personas (32%+24%) afirman que casi siempre o siempre se crea un ambiente de trabajo propicio para el desempeño óptimo en cada área o puesto de trabajo. Por otro lado, el 8% de las personas indicaron que no se sienten a gusto con el entorno de trabajo de la entidad, y el otro 8% afirmó que casi nunca. Estos porcentajes pueden ser motivo de preocupación, a razón de que es número considerable de empleados que están insatisfechos con la situación. Finalmente, el 16% de los encuestados respondieron que con frecuencia se crean condiciones laborales propicias, si bien este porcentaje no es tan alto como el grupo mayoritario, tampoco es una cifra desalentadora. No obstante, indica una brecha de mejora que con las iniciativas correctas puede ser base para crear un ambiente laboral favorable y transmitir confianza de manera constante.

El estudio de los resultados propone que existen áreas específicas donde la máxima autoridad tiene la necesidad de enfocarse en mejorar la percepción del ambiente de trabajo y la confianza brindada, por lo que es indispensable identificar las causas de insatisfacción y tomar medidas correctivas. En resumen, la calidad en el clima laboral radica sustancialmente en la satisfacción de los trabajadores, y, por tanto, en su desempeño. Cuando la fuerza de trabajo se encuentra satisfechos realizan su trabajo de manera eficiente, y en consecuencia la productividad de la empresa crece.

Pregunta 9: ¿Se siente motivado a seguir laborando en la empresa?

Tabla 13-4: Motivación laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	8%
En ocasiones	2	8%
Con Frecuencia	1	4%
Casi siempre	6	24%
Siempre	14	56%
Total	25	100%

Realizado por: Reyes K., 2024.

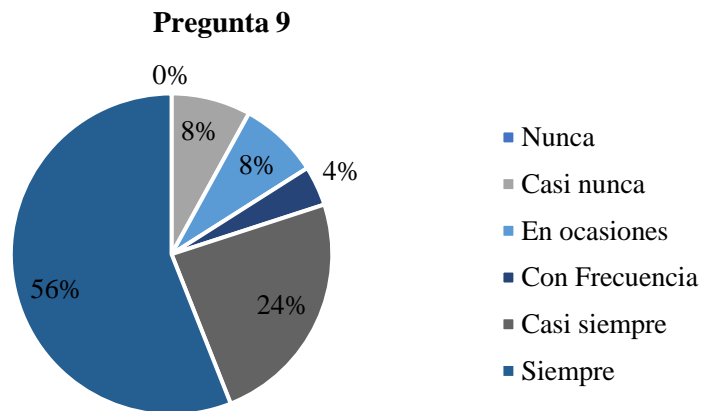


Ilustración 17-9: Motivación laboral

Realizado por: Reyes K., 2024.

Análisis e interpretación:

Con base en los hallazgos de la encuesta, se identificó que el 56% de las personas encuestadas respondieron que siempre se sienten motivados a seguir laborando en la empresa. Este es un resultado positivo, ya que más de la mitad de los empleados muestran un alto nivel de satisfacción y compromiso con su trabajo, que dirigiéndoles de la mejor manera puede generar un mejor desempeño en su entorno laboral. Por el contrario, el 24% de los empleados afirmaron estar casi siempre motivados, a pesar de que el porcentaje es significativo, también indica que hay un grupo de colaboradores que podrían beneficiarse de un aumento de nivel de motivación. Seguidamente, el 8% de los encuestados indicaron que casi nunca se sienten motivados, al mismo tiempo que el 8% mencionó en ocasiones, es importante considerar que la falta de motivación puede llevar a un bajo rendimiento, la falta de compromiso y, en última instancia, afectar la productividad y retención del talento humano en la empresa.

Esta problemática se puede transformar en una oportunidad de progreso, para que los dirigentes de la entidad identifiquen y aborden áreas de insatisfacción, en donde se evidencia la falta de un programa de incentivos y motivaciones laborales, que reconozca la responsabilidad y el esfuerzo de los miembros de la empresa para incrementar la sensación de pertenencia a la entidad.

Pregunta 10: ¿Conoce claramente los reglamentos y políticas que tiene la Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho?

Tabla 14-4: Reglamentos y políticas internas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	8%
En ocasiones	2	8%
Con Frecuencia	3	12%
Casi siempre	10	40%
Siempre	8	32%
Total	25	100%

Realizado por: Reyes K., 2024.

Pregunta 10

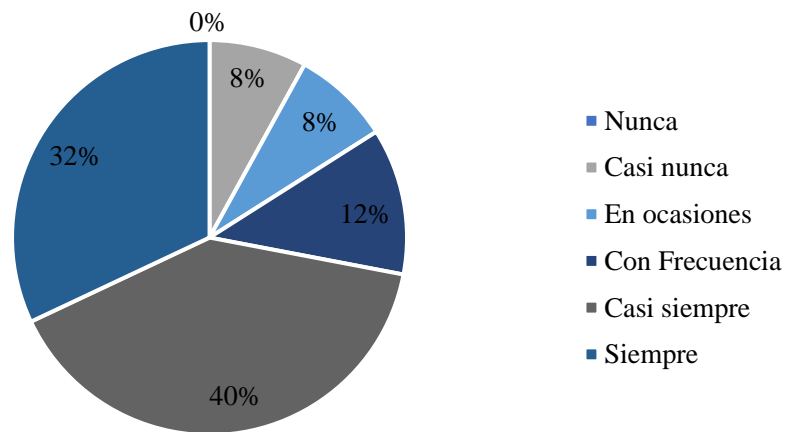


Ilustración 18-4: Reglamentos y políticas internas

Realizado por: Reyes K., 2024.

Análisis e interpretación:

El 40% de las personas encuestadas afirman conocer los reglamentos y políticas de la empresa. Este es un resultado alentador respecto a que los empleados están familiarizados con las normas y pautas que rigen el conocimiento de la organización. Sin embargo, destacan que lo manejan de

manera empírica y con sentido de ética, debido a que no cuentan un documento que respalde y detalle a cabalidad dichas políticas y reglamentos. El conocimiento claro de las políticas puede ayudar a mantener un ambiente de trabajo estructurado y facilitar la toma de decisiones informadas, es en este punto las políticas empresariales direccionan el comportamiento y manera actuar frente a un actividad o suceso laboral específico, para que, en su debido tiempo, el incumplimiento de estas pueda traer consigo sanciones, dependiendo la gravedad del asunto.

Por otro lado, el 12% de los miembros de la entidad señalan que conocen con frecuencia las normas establecidas, por consiguiente, produce cierto grado de desorganización que desata efectos perjudiciales en el funcionamiento de la empresa. Del mismo modo, el 16% (8%+8%) de los encuestados indicaron que casi nunca y en ocasiones lo conocen, convirtiéndose en datos alarmantes que comprometen el rendimiento en cuanto al logro de los objetivos empresariales, dado que no están trabajando con su total capacidad productiva. Cabe destacar que, la falta de conocimiento en este aspecto puede generar incertidumbre, conflictos y malentendidos en el lugar de trabajo.

Pregunta 11: ¿Cómo es la relación con sus compañeros?

Tabla 15-4: Relación entre compañeros

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pésima	1	4%
Mala	0	0%
Regular	6	24%
Buena	8	32%
Excelente	10	40%
Total	25	100%

Realizado por: Reyes K., 2024.

Pregunta 11

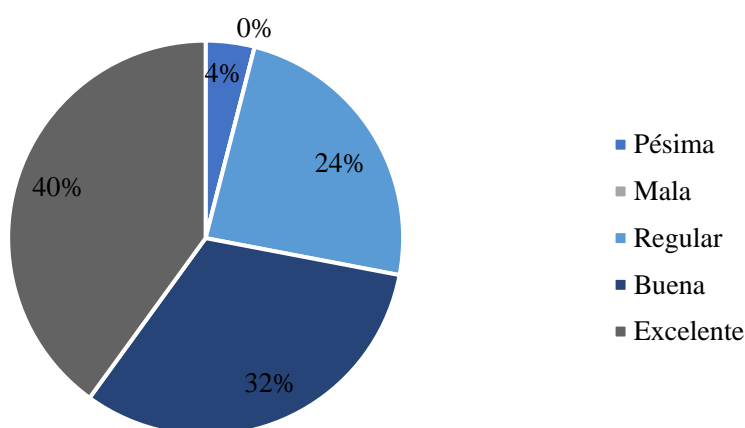


Ilustración 19-4: Relación entre compañeros

Realizado por: Reyes K., 2024.

Análisis e interpretación:

Por medio de la pregunta planteada se puede conocer la percepción de los empleados sobre su relación con sus compañeros de trabajo, con el objetivo de comprender cómo se desarrollan las dinámicas interpersonales dentro del entorno laboral y obtener una visión general de la calidad de las relaciones entre los colaboradores, el cual, muestra que el 4% considera que la relación con sus compañeros es pésima, esto podría señalar que existen conflictos o problemas de comunicación dentro de su equipo de trabajo. El 24% considera que su relación es regular, lo que expone que un cuarto de los colaboradores tiene una apreciación neutral sobre sus relaciones amistosas, indicando que, aunque no experimenten problemas graves, tampoco sienten cercanía con sus colegas. El 32% consideran tener una relación buena, esta cifra indica que una proporción significativa disfruta de interacciones cooperativas con sus compañeros, mientras que el 40% tiene una opinión altamente positiva.

Aun cuando estos datos señalan que gran parte del grupo de trabajo se siente muy bien integrada y aprecia el apoyo y la camaradería en el lugar de trabajo, señalan que suelen tener dificultades al momento de distribuir actividades para evitar la duplicidad de estas, así mismo mencionan que es delicado determinar lineamientos para emitir sanciones por incumplimiento de actividades que van más allá del sentido de compañerismo, sino atenta con el vínculo entre trabajadores y jefes.

Pregunta 12: ¿El jefe establece procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales?

Tabla 16-4: Procedimientos de supervisión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	1	4%
Casi nunca	2	8%
En ocasiones	3	12%
Con Frecuencia	6	24%
Casi siempre	7	28%
Siempre	6	24%
Total	25	100%

Realizado por: Reyes K., 2024.

Pregunta 12

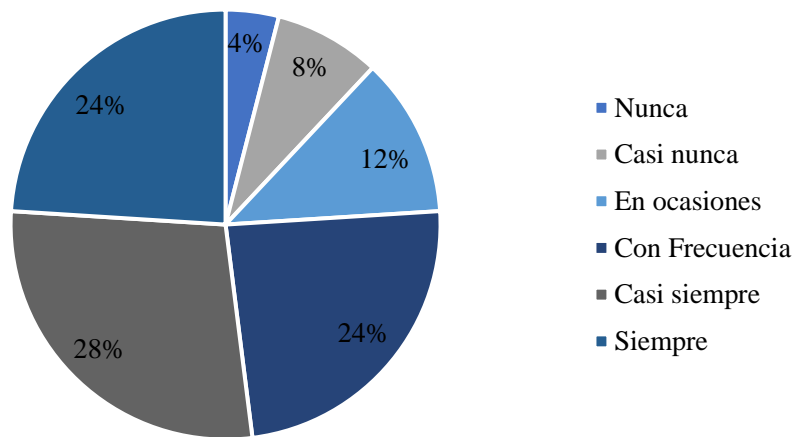


Ilustración 20-4: Procedimientos de supervisión

Realizado por: Reyes K., 2024.

Análisis e interpretación:

Los resultados obtenidos reflejan la opinión de los empleados en cuanto a la frecuencia con la que consideran que se lleva a cabo procedimientos de supervisión, en la cual, el 12% señala que nunca y casi nunca se realizan controles de las actividades que realizan. Otro grupo significativo de igual manera del 12% creen que se realizan seguimientos de forma esporádica o en determinadas circunstancias. El 28% indica que casi siempre monitorean las actividades y un porcentaje similar al anterior está convencido de que la supervisión y medición son una práctica constante e invariable en la empresa.

En general, estos resultados sugieren que la mayoría de los empleados perciben que la empresa realiza alguna forma de supervisión de los procesos y operaciones para asegurar el cumplimiento de las normas y regulaciones, así como mejor la eficiencia y eficacia de los objetivos institucionales. Sin embargo, también se observa que hay un porcentaje significativo de empleados que consideran que estas prácticas de supervisión pueden ser mejoradas o que no ocurren con la frecuencia deseada. Para la empresa, estos resultados podrían ser una señal importante para revisar y fortalecer las prácticas de supervisión y medición, asegurándose de que sean efectivas, justas y coherentes en toda la organización.

Pregunta 13: ¿Qué competencias y habilidades se consideran más importantes el momento de prestar sus servicios dentro de la empresa?

Tabla 17-4: Competencias y habilidades

ALTERNATIVA	PORCENTAJE
a) Conocimiento técnico de neumáticos y productos relacionados.	28%
b) Habilidades de comunicación.	20%
c) Capacidad para trabajar en equipo.	56%
d) Habilidades de negociación y ventas.	40%
e) Habilidades de resolución de problemas.	16%

Realizado por: Reyes K., 2024.

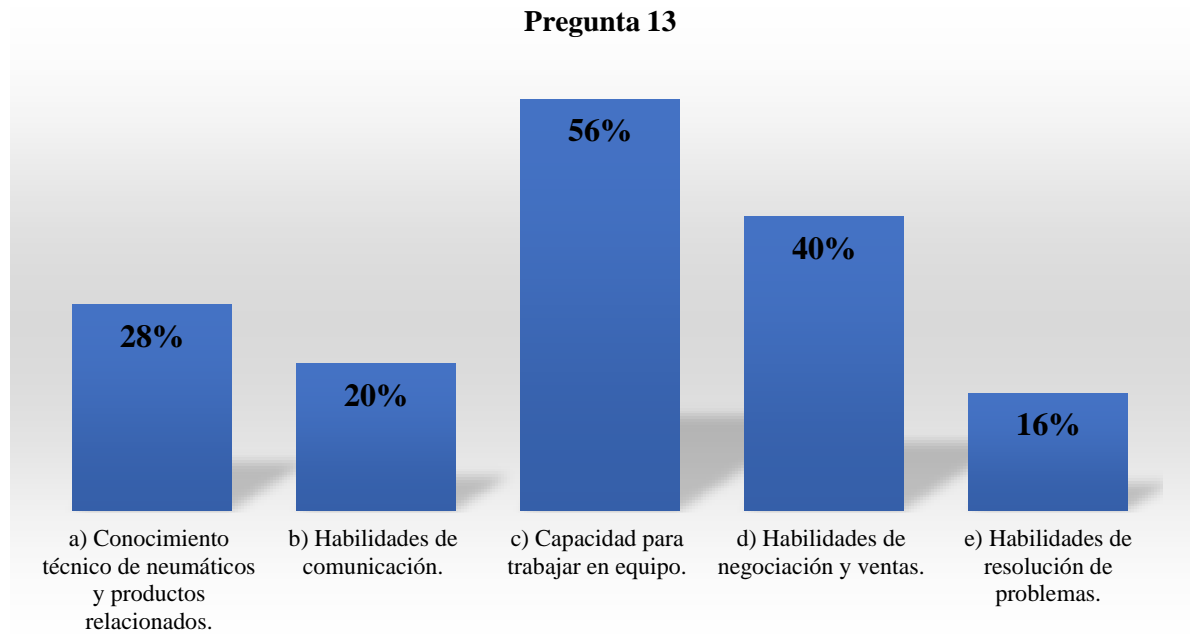


Ilustración 21-4: Competencias y habilidades

Realizado por: Reyes K., 2024.

Análisis e interpretación:

El 28% considera que el conocimiento técnico en neumáticos es fundamental para brindar un servicio de calidad a los clientes, el 20% valora las habilidades de comunicación, por otra parte, el 56% destaca que a la capacidad de trabajar en equipo como la competencia más significativa y sugiere que más de la mitad de los empleados considera que trabajar de manera colaborativa y cooperativa con sus compañeros es clave para el buen funcionamiento de la empresa. El 40% considera a las habilidades de negociación como relevante, debido a que la capacidad de cerrar acuerdos puede llevar a incrementar su desempeño diario en la empresa. Finalmente, el 16% considera que la capacidad de resolver problemas y enfrentar desafíos es una competencia esencial para su trabajo.

La interpretación de estos resultados sugiere que, en la empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda., la competencia más apreciada por los empleados es la capacidad de colaborar en equipo, seguida de cerca por el conocimiento técnico de los productos. Esto indica que los empleados consideran que trabajar en colaboración y tener un buen entendimiento de los productos que ofrecen son aspectos clave para brindar un servicio de calidad y alcanzar los objetivos comerciales. Además, se considera importante el desarrollo de habilidades de comunicación y negociación por parte de una cantidad considerable de personal, mientras que las habilidades de resolución de problemas son mencionadas como relevantes por un porcentaje menor, aunque aún significativo, de los encuestados. Estos resultados pueden ayudar a la empresa

a enfocar sus esfuerzos de capacitación y desarrollo en las áreas más valoradas por los empleados, con el fin de mejorar el desempeño general y la satisfacción en el trabajo.

Pregunta 14: ¿Qué tipo de comunicación considera más efectiva para recibir información por parte de sus superiores?

Tabla 18-4: Tipo de comunicación con mayor efectividad

ALTERNATIVA	PORCENTAJE
a) Comunicación cara a cara.	44%
b) Comunicación por correo electrónico.	8%
c) Comunicación a través de plataformas de mensajería instantánea.	4%
d) Reuniones periódicas.	44%

Realizado por: Reyes K., 2024.

Pregunta 14

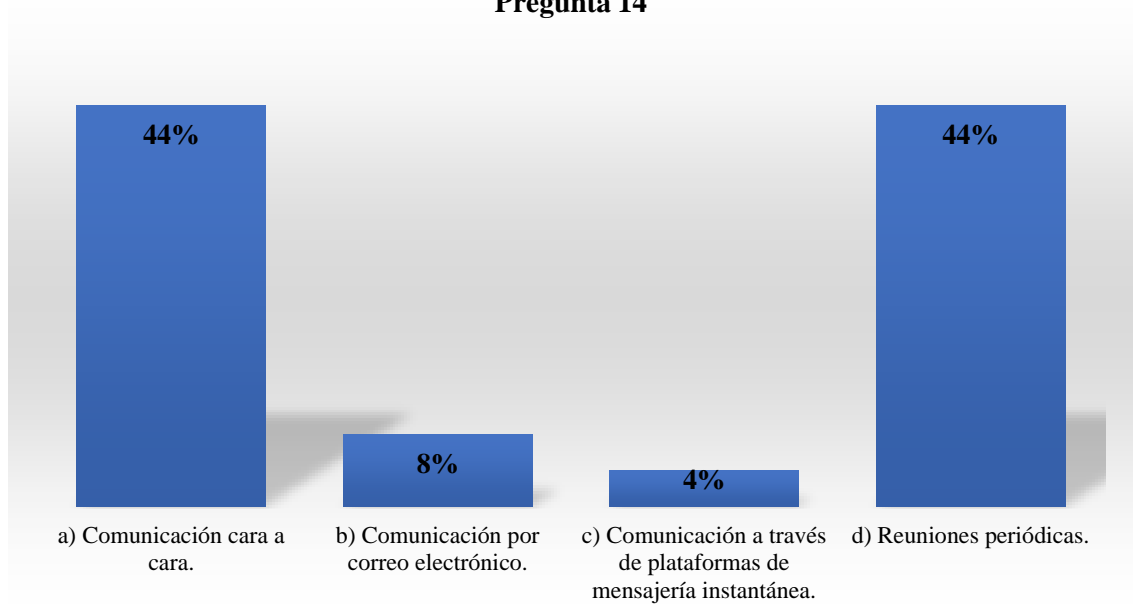


Ilustración 22-4: Tipo de comunicación con mayor efectividad

Realizado por: Reyes K., 2024.

Análisis e interpretación:

El 44% considera que la comunicación cara a cara es la más efectiva. Esto significa que casi la mitad de los empleados prefiere recibir información directamente de sus superiores a través de conversaciones presenciales. El 8% considera que la comunicación por correo electrónico es la

más efectiva, esta opción puede ser útil para proporcionar detalles escritos y documentación, pero no ofrece la misma interacción personal que la comunicación cara a cara. El 4% considera que la comunicación a través de plataformas de mensajería instantánea es la más efectiva. El 44% prefiere las reuniones periódicas como la forma más efectiva de recibir información. Al igual que la comunicación cara a cara, las reuniones periódicas permiten una interacción personal, pero además brindan la oportunidad de abordar temas relevantes, responder preguntas y obtener claridad sobre asuntos importantes.

En tal virtud, se considera a la comunicación cara a cara como las reuniones periódicas como los canales más efectivos para recibir información de sus superiores. Estos canales ofrecen una interacción más cercana, la posibilidad de aclarar dudas y obtener detalles adicionales en tiempo real.

Por otro lado, la comunicación por correo electrónico y a través de plataformas de mensajería instantánea tienen un porcentaje mucho menor de preferencia, lo que sugiere que los empleados consideran que estos medios no son tan adecuados para recibir información importante de sus superiores.

Pregunta 15: ¿Cuál considera que sería la mejor manera de fomentar un ambiente de trabajo saludable y motivar en la empresa?

Tabla 19-4: Ambiente de trabajo

ALTERNATIVA	PORCENTAJE
a) Programas de reconocimiento e incentivos.	24%
b) Flexibilidad laboral.	0%
c) Oportunidades de desarrollo profesional.	16%
d) Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración.	40%
e) Capacitaciones y talleres constantes.	28%

Realizado por: Reyes K., 2024.

Pregunta 15

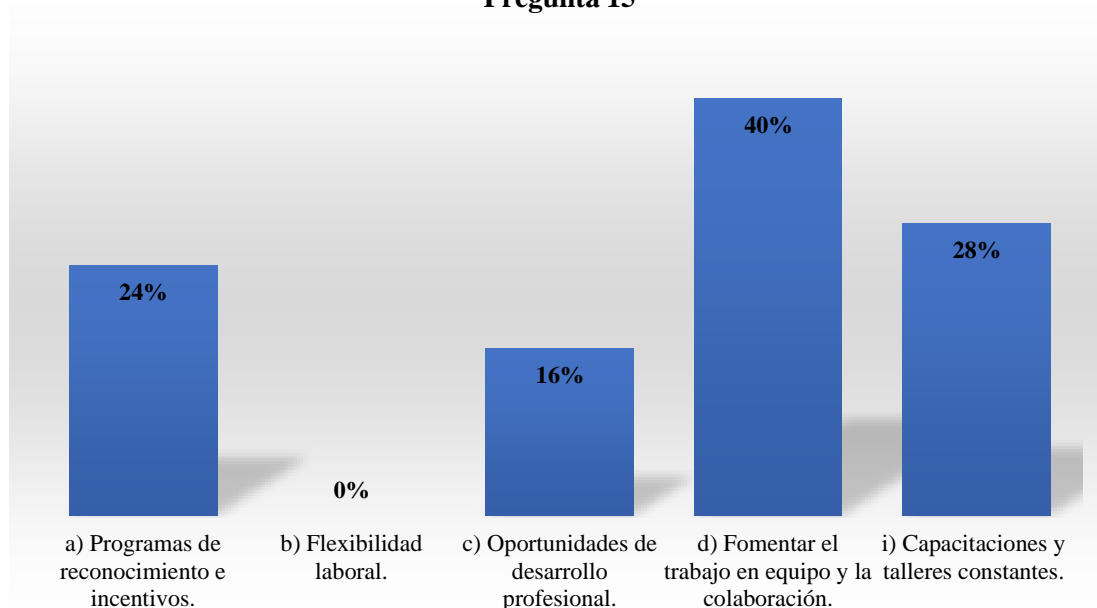


Ilustración 23-4: Ambiente de trabajo

Realizado por: Reyes K., 2024.

Análisis e interpretación:

El 24% considera que programas de reconocimiento e incentivos serían la mejor manera de fomentar un ambiente de trabajo saludable y motivar a los empleados. Sorprendentemente, no hay empleados que consideren que la flexibilidad en cuanto a horarios o modalidades de trabajo tenga un impacto significativo en el ambiente laboral. Igualmente, el 16% destaca que las oportunidades de desarrollo profesional son relevantes para fomentar un entorno laboral óptimo.

Esto significa que un grupo significativo de empleados valora la posibilidad de crecer profesionalmente y de adquirir nuevas habilidades como una forma de sentirse motivados y comprometidos con la empresa. El 40% considera que fomentar el trabajo en equipo y la colaboración es clave para crear motivación en el trabajo. El 28% destaca la importancia de capacitar y ofrecer talleres de manera constante, este resultado muestra que una parte considerable de los empleados valora la formación continua y el acceso a recursos de aprendizaje como una forma de mantenerse motivados y actualizados en sus funciones.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

El trabajo de investigación propone la creación de un sistema organizacional que proporcione las condiciones esenciales para el éxito de la empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda. como fundamento para la consecución de sus metas y objetivos, así como en el cumplimiento de sus compromisos con los clientes. En esta perspectiva, se aborda el análisis de situación actual de la organización y se propone un modelo de referencia que involucra activamente al personal que influye en su funcionamiento.

Una fase crucial en el estudio para la empresa consistió en reconocer que es una entidad interconectada, específicamente es considerado un sistema de tipo abierto que interactúa con su entorno al recibir y proporcionar elementos. Al definir a Comercial Cisneros como un sistema abierto, se comprende que adquiere información y energía del entorno, para ofrecer servicios y productos a la sociedad y otras organizaciones.

Cabe destacar que los sistemas tienen un propósito definido, es decir, generan resultados concretos, este enfoque se vuelve valioso para analizar los desafíos de la entidad. Por ende, el diseño organizativo de la empresa busca ser una herramienta directiva que guíe a los líderes y empleados en una secuencia lógica de acciones, desde la planificación y toma de decisiones hasta la implementación de estrategias, dicho de otra forma, es definido como la estructura organizativa. La dirección implica liderazgo y formulación de políticas generales, mientras que el control se encarga de verificar si los resultados están alineados con lo planteado.

Al establecer una estructura sólida y documentada, se clarifican responsabilidades y funciones, lo que agiliza la toma de decisiones y la asignación eficiente recursos. Asimismo, esta organización favorece la comunicación interna, mejorando la colaboración y la sincronización entre departamentos, incrementando la satisfacción de los clientes. Finalmente, su implementación proporciona flexibilidad ante los cambios, preparando a la empresa para un desarrollo constante y una ventaja competitiva que sobresalga de la competencia.

ESQUEMA GENERAL DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COMERCIAL CISNEROS IMPORTADORA KUMHO CÍA LTDA.

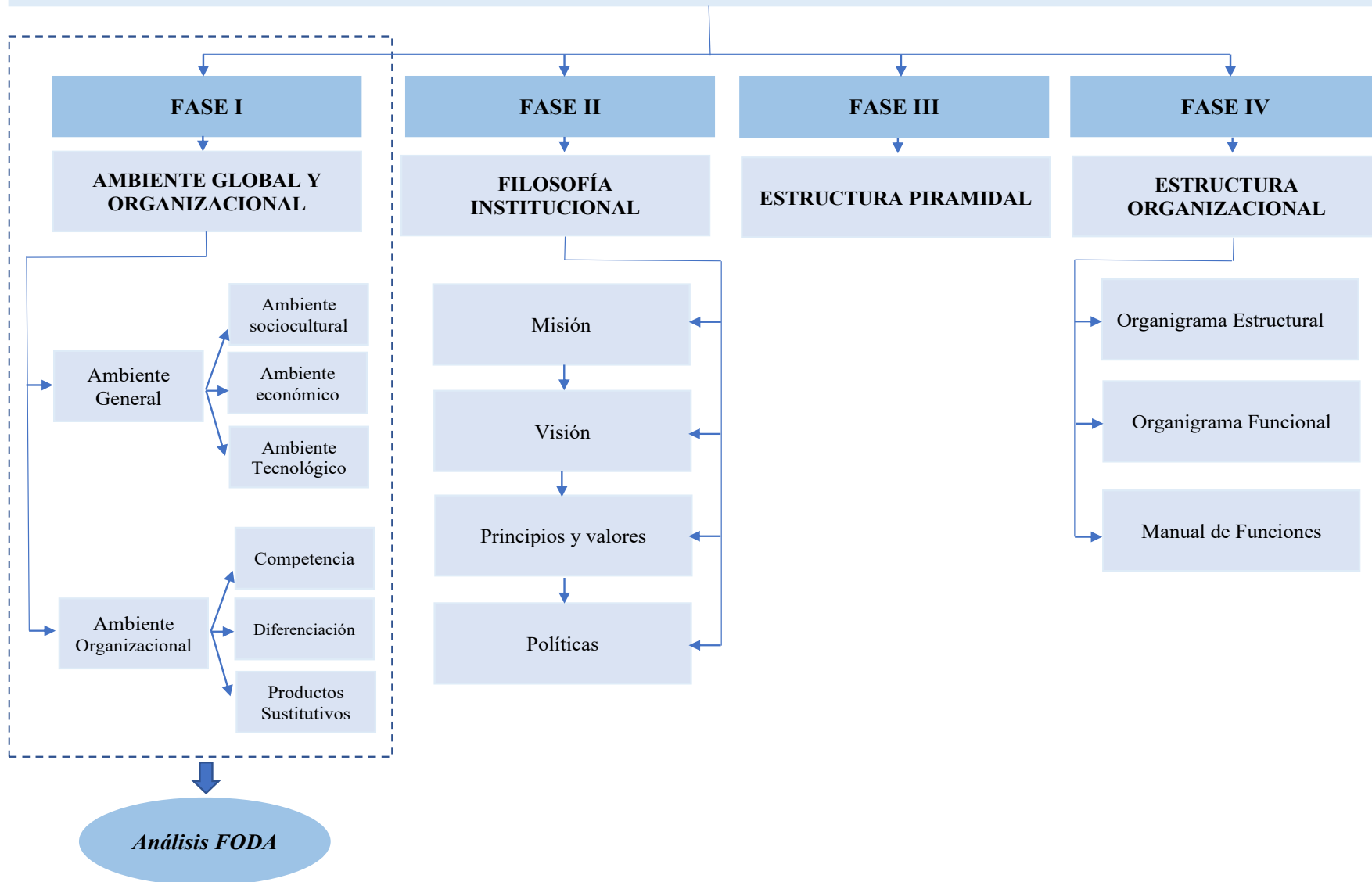


Ilustración 24-5: Esquema General del Sistema Organizacional de la Empresa

Realizado por: Reyes K., 2024.

5.1 Ambiente Global y Organizacional de la empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda.

El ambiente de una organización destaca por ser contener fuerzas elementales dentro de la gestión de los colaboradores, debido a que se ha constituido como la base fundamental para la promover eficiencia y eficacia dentro de las actividades del giro del negocio, por lo que las empresas buscan identificarlo por medio técnicas y metodologías con el propósito de prevenir posibles complicaciones administrativas a corto y mediano plazo. Dentro de esta temática, influyen factores tanto internos como externos debido a su complejidad y dinamismo, por lo que es de vital importancia adaptarse y prosperar en un contexto global que se encuentra en constante cambio. En tal virtud, para sobrevivir y prosperar en este entorno que cambia continuamente, las empresas deben ser ágiles y estar dispuestas a enfrentarse a las nuevas circunstancias. La capacidad de prever y responder a estos cambios es esencial para mantener la competitividad y el posicionamiento del mercado. Además, es importante fomentar una cultura de innovación y aprendizaje dentro de la organización para aprovechar las oportunidades que surgen con los cambios en el ambiente. Estos cambios pueden ser impulsados por una variedad de factores, como avances tecnológicos, cambios en la economía global, globalización, nuevas tendencias sociales y culturales, regulaciones gubernamentales, entre otros.

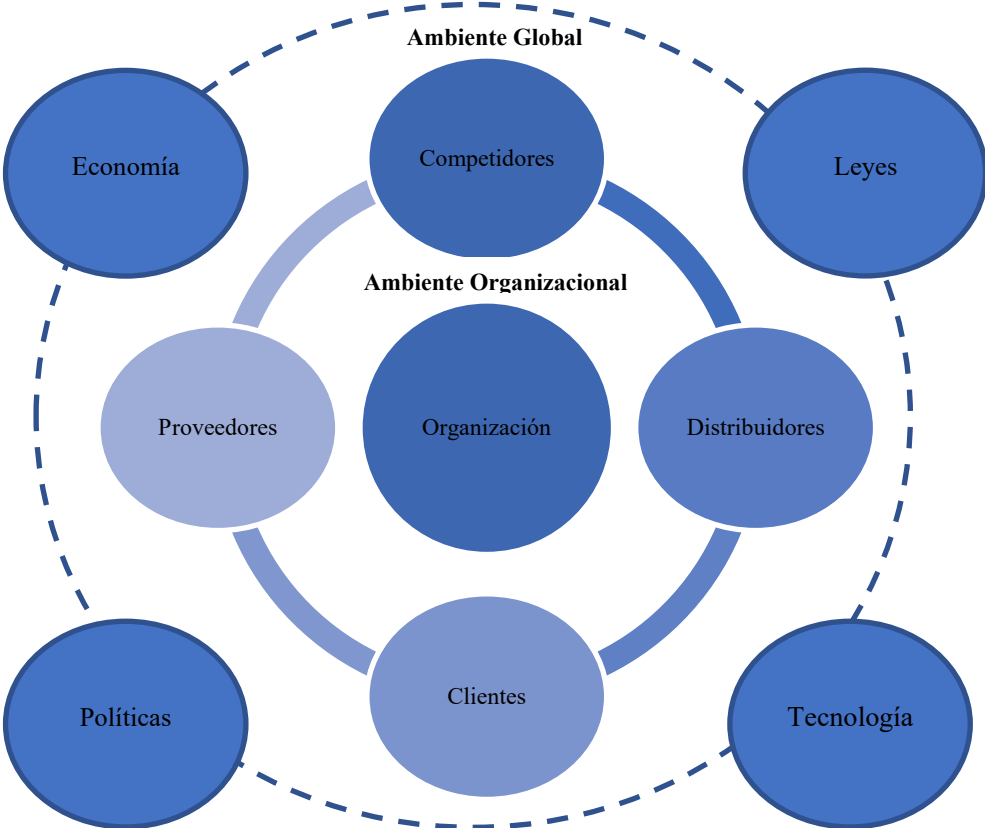


Ilustración 25-5: Ambiente Global y Organizacional de la Empresa
Realizado por: Reyes K., 2024.

Al identificar las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas, la dirección de la empresa puede establecer metas realistas y alineadas al entorno actual, además, con base a los datos obtenidos el gerente podrá evaluar diferentes opciones y elegir la estrategia adecuada para alcanzar los objetivos de la empresa y, a su vez, determinar desafíos potenciales y riesgos en el mercado, para lo cual, se detallan de la siguiente manera:

5.1.1 Ambiente global

Se refiere al entorno más amplio en que operan las empresas e influye la manera en que opera y moldea su conducta, en vista de que comprende tendencias económicas, políticas en diferentes regiones, ratios de participación en el mercado y la evolución de la tecnología. En este caso, para Comercial Cisneros se ha considerado los factores más significativos.

5.1.1.1 Ambiente Económico

En esta fase, se engloba todos los elementos económicos externos que impactan en las decisiones de compra del consumidor y del mercado en general, lo que tiene fuertes repercusiones en el desempeño de la empresa, debido a que las condiciones económicas pueden influir en la inversión, el gasto del consumidor, la competitividad, los costos de producción y la disponibilidad de crédito. Visto de otro modo, este término abarca aspectos de la situación macroeconómica del país que repercuten en solvencia y liquidez de las entidades.

Tabla 20-5: Variables Macroeconómicas

VARIABLES MACROECONÓMICAS	
VARIABLE	DETALLE
PIB (Producto Interno Bruto)	<p>Durante el primer trimestre de 2023, se registró un incremento anual del 0,07% del PIB en comparación con el mismo periodo del año anterior.</p> <p>Este crecimiento fue impulsado por el aumento de consumo en los hogares en un 1,6%, el gasto de gobierno en un 0,5% y las exportaciones en un 0,4%.</p> <p>Por otro lado, hubo una disminución del 5,2% en la formación Bruta de Capital Fijo y una baja del 1,3% en las importaciones.</p>
Indicadores	

Variables	P.I.B.
Trimestres	
2020.I	26.314.576
2020.II	23.110.752
2020.III	24.643.880
2020.IV	25.221.916
2020	99.291.124
2021.I	25.412.756
2021.II	26.206.820
2021.III	26.828.611
2021.IV	27.717.679
2021	106.165.866
2022.I	28.198.697
2022.II	28.558.121
2022.III	28.685.262
2022.IV	29.607.396
2022	115.049.476
2023.I	28.925.902

Fuente: Banco Central de Ecuador (2023)

Inflación En el mes de mayo de 2023, el Índice de Precios al Consumidor alcanzó un valor de 110.77, lo que resulta en una tasa de inflación mensual del 0,09%. Esto representa una disminución en comparación con el mes anterior que fue de 0,20%. Asimismo, en mayo de 2022, la tasa de inflación se situó en un nivel más alto, alcanzando el 0,56%.

Indicadores

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
may-22	108,63	0,56%	3,38%	2,24%
jun-22	109,34	0,65%	4,23%	2,90%
jul-22	109,51	0,16%	3,86%	3,06%
ago-22	109,54	0,03%	3,77%	3,09%
sep-22	109,93	0,36%	4,12%	3,46%
oct-22	110,06	0,12%	4,02%	3,58%
nov-22	110,05	-0,01%	3,64%	3,57%
dic-22	110,23	0,16%	3,74%	3,74%
ene-23	110,36	0,12%	3,12%	0,12%
feb-23	110,38	0,02%	2,90%	0,14%
mar-23	110,45	0,06%	2,85%	0,20%
abr-23	110,67	0,20%	2,44%	0,40%
may-23	110,77	0,09%	1,97%	0,49%

Fuente: Boletín Técnico N.05-2023-IPC (2023)

Tasa Activa Referencial Esta variable es una herramienta esencial para influir en el crédito, la inversión, la inflación y la política monetaria. Su importancia radica en la regulación del sistema financiero, prosperidad de los negocios y el bienestar de la sociedad en su conjunto. En lo que concierne a los diversos segmentos de crédito se destaca los principales

como: productivo corporativo, productivo empresarial y productivo PYMES con un valor anual de 9,29%, 10,6% y 10,82% respectivamente.

Indicadores

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO	
Tasas de Interés Activas Referenciales ¹	
Segmentos de Crédito ²	% anual
Productivo Corporativo	9,29
Productivo Empresarial	10,06
Productivo PYMES	10,82
Consumo	16,18
Educativo	8,58
Educativo Social	5,49
Vivienda de Interés Público	4,98
Vivienda de Interés Social	4,98
Inmobiliario	9,63
Microcrédito Minorista	20,05
Microcrédito de Acumulación Simple	20,45
Microcrédito de Acumulación Ampliada	19,52
Inversión Pública	8,34

Fuente: Banco Central de Ecuador (2023)

Tasa Pasiva Referencial Influye en las decisiones de ahorro, inversión, asignación de recursos y política monetaria. Una tasa más alta puede hacer que las inversiones en instrumentos financieros sean más atractivas en comparación con otros tipos de inversiones, esto afectaría a la asignación de recursos y el comportamiento de la inversión. En este caso, en los depósitos de ahorro tenemos una tasa anual del 1,46%, mientras que la tasa referencial por plazo más alta es de 8,96% de 361 o mayor.

Indicadores

2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo*	7,31	Depósitos de Ahorro	1,46
Depósitos monetarios	1,06	Depósitos de Tarjetahabientes	1,18
Operaciones de Reporto	1,50		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	5,97	Plazo 121-180	7,47
Plazo 61-90	6,81	Plazo 181-360	7,67
Plazo 91-120	6,73	Plazo 361 y más	8,96
4. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	7,31	Tasa Legal	9,29
Tasa Activa Referencial	9,29	Tasa Máxima Convencional	9,66

Fuente: Banco Central de Ecuador (2023)

Tasa de desempleo Esta variable influye en las decisiones de las empresas en términos de contratación, costos laborales, retención de empleados, inversiones y estrategias de mercado. Las condiciones del mercado laboral pueden afectar tanto las operaciones diarias como las estrategias a largo plazo de la empresa. En tal virtud, en el primer trimestre de 2023, la tasa de desempleo se ubicó en 3,8% a nivel nacional, el cual, comparándolo con el porcentaje establecido en el 2022 se puede apreciar una disminución del 1,2%.

Indicadores



Realizado por: Reyes K., 2024.

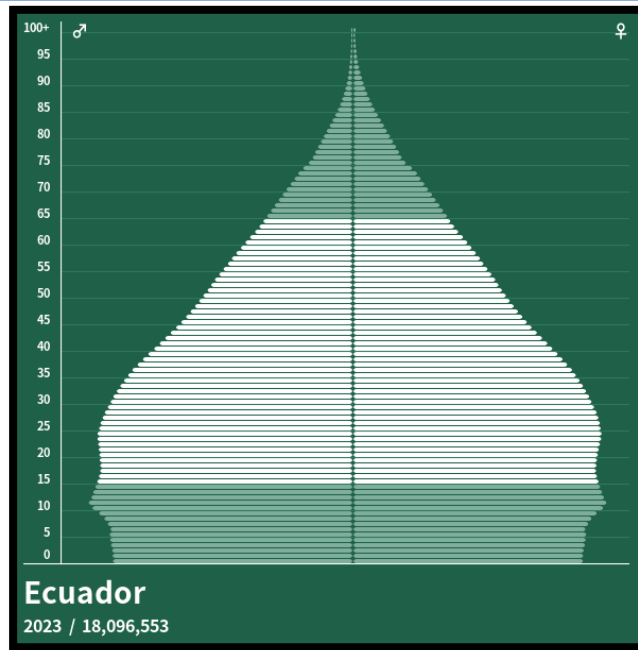
5.1.1.2 Ambiente Sociocultural

Se refiere al conjunto de factores y características sociales culturales que influyen en el funcionamiento, estrategias y relaciones con los diferentes grupos de interés. Estos factores incluyen las normas, valores, creencias, comportamientos y tendencias sociales del entorno en la que la empresa opera.

Dicho ambiente, tiene un impacto profundo en cómo la empresa interactúa con sus empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general. Además, considera aspectos como la diversidad cultural, la ética empresarial, la responsabilidad social corporativa, las tendencias de vida, preferencias del consumidor y las expectativas de vida en términos de sostenibilidad y valores empresariales.

Tabla 21-5: Variables Socioculturales

VARIABLES SOCIOCULTURALES	
Variable	Detalle
Pirámide poblacional	<p>El análisis de la distribución de la población de Ecuador en el año 2023 revela que el 25,49% es considera joven, lo que puede tener implicaciones en áreas de educación y formación laboral.</p> <p>Por otro lado, el 66,56% de la población es potencialmente activa para trabajar, el cual, es considerado un recurso valioso para el crecimiento económico y desarrollo de país.</p> <p>Finalmente, el 7,95% es considera como población vieja, esta proporción es relativamente menor en comparación con los grupos de personas mencionados.</p>
Indicadores	

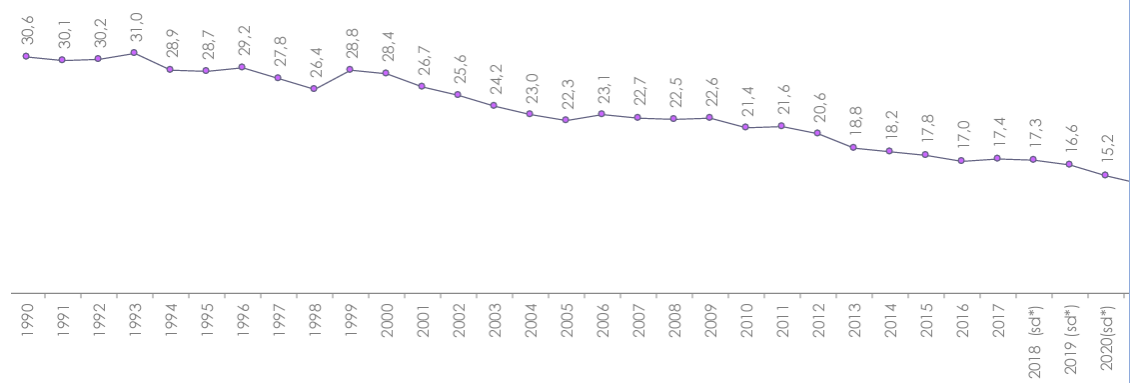


Fuente: Population-pyramid.net (2023)

Tasa de natalidad

Entre el 1990 y 2021, la tasa de natalidad experimentó una reducción de 16 nacidos vivos por cada mil habitantes. Este factor puede influir en la disponibilidad de mano obra y la dinámica laboral de una empresa, lo que puede afectar su funcionamiento, su capacidad de crecer y su estrategia de recursos humanos, esto podría requerir que la empresa adapte sus políticas para el beneficio a los empleados con responsabilidades familiares, como el cuidado de niños.

Indicadores



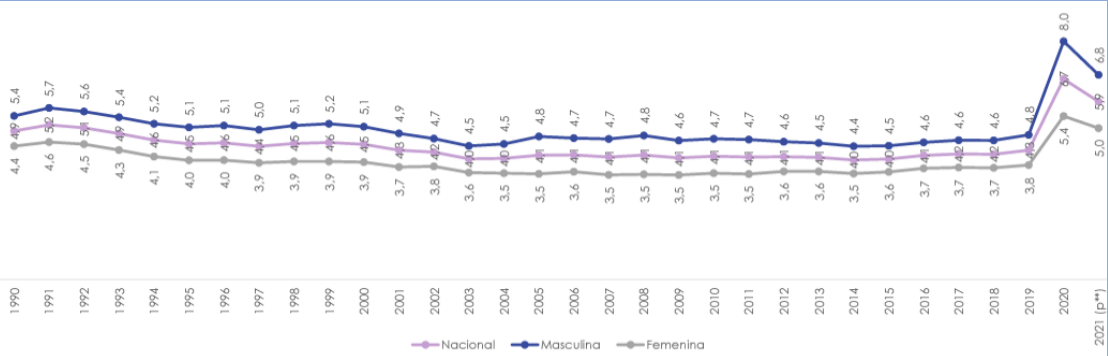
Fuente: Estadísticas Vitales-Instituto de Estadística y Censos (2021)

Tasa de mortalidad

Entre 1990 y 2021, la tasa de mortalidad en hombres continúa siendo superior a la de las mujeres. En el año 2021, los hombres presentaron una cifra de 6,8 fallecidos por cada 1.000 habitantes, mientras que las mujeres tuvieron un registro de 5,0 defunciones por cada 1.000 personas.

Estos datos pueden ser influenciados por factores biológicos, comportamentales, socio económicos y de acceso a la atención médica. El análisis de estas disparidades puede ser crucial para entender y comprender las necesidades de sus colaboradores.

Indicadores



Fuente:

Estadísticas Vitales-Instituto de Estadística y Censos (2021)

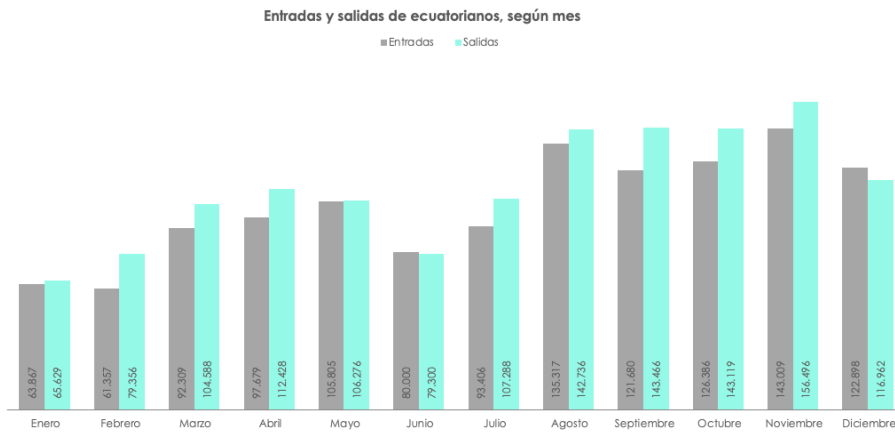
Migración

El Registro Estadístico de Ingresos y Salidas de personas ecuatorianas y extranjeras de diversas nacionalidades es un estudio dirigido a medir los cambios de residencia de personas en el país desde o hacia el extranjero, tomando en cuenta los diferentes medios de transporte utilizados.

La información de carácter personal es recopilada por unidades de control migratorio operativas en el territorio nacional bajo la supervisión de la Subsecretaría en Migración del Ministerio del Interior.

En el año 2022, el movimiento migratorio general totalizó 5.052.633 desplazamientos, de los cuales 2.457.544 corresponden a llegadas internacionales y 2.595.089 a salidas internaciones de individuos tanto ecuatorianos como extranjeros.

Indicadores



Fuente:

Registro Estadístico de Entradas y Salidas de ecuatorianos y extranjeros - INEC (2023)

Tasa de escolaridad

Un estudio realizado por INEC muestra que en el cantón Ambato provincia de Tungurahua alcanzan una escolaridad promedio de 9,7 años. Aprobar el bachillerato requiere de 12 años.

Esto sugiere que la mayoría de las personas en el cantón ha alcanzado al menos la educación básica, esta brecha puede tener implicaciones en las oportunidades laborales y la empleabilidad.

Varias razones podrían incluir factores económicos, acceso limitado a la educación, responsabilidades familiares o condiciones socioeconómicas.

Indicadores

AÑOS PROMEDIO DE ESCOLARIDAD DE 24 Y MÁS AÑOS DE EDAD					
Nombre de provincia	Nombre de canton	Nombre de parroquia	Sexo		
			Hombre	Mujer	Total
TUNGURAHUA	AMBATO	AMBATILLO	6,9	5,9	6,4
		AMBATO	11,9	11,3	11,5
		ATAHUALPA (CHISALATA)	9,7	9,0	9,3
		AUGUSTO N. MARTINEZ	7,9	6,9	7,3
		CONSTANTINO FERNANDEZ	7,0	5,8	6,3
		CUNCHIBAMBA	7,7	6,4	7,0
		HUACHI GRANDE	9,3	9,0	9,1
		IZAMBA	9,8	8,7	9,2
		JUAN BENIGNO VELA	6,8	5,3	6,0
		MONTALVO	8,5	8,1	8,3
		PASA	5,1	3,6	4,3
		PICAIGUA	8,3	7,0	7,6
		PILAGUIN (PILAHUIN)	5,5	4,0	4,8
		QUISAPINCHA (QUIZAPINCHA)	5,7	4,4	5,0
		SAN BARTOLOME DE PINLLOG	9,8	9,3	9,5
		SAN FERNANDO	4,8	3,1	3,9
		SANTA ROSA	7,6	6,6	7,0
		TOTORAS	8,2	7,5	7,8
		UNAMUNCHO	7,2	5,8	6,4
		Total			10,1

Fuente:

Instituto de Estadísticas y Censos (2023)

Realizado por: Reyes K., 2024.

5.1.1.3 Ambiente tecnológico

El ambiente tecnológico está en constante evolución, las empresas tratan en lo posible de mantenerse al tanto de las últimas tendencias y avances tecnológicos, a razón de que tienen la oportunidad de innovar los productos, servicios y procesos. Esto puede brindarles una ventaja competitiva al ofrecer soluciones avanzadas y eficiencias en comparación con sus competidores. Asimismo, permite mejorarla eficiencia operativa, puesto que incluye la automatización de tareas, procesos e incentiva a la reducción de costos al utilizar menos recursos.

Por otro lado, la tecnología ha transformado la forma en que las entidades se relacionan con sus clientes y proveedores, con el uso de plataformas y canales digitales que permiten una comunicación y un compromiso efectivo con los grupos de interés, además de ofrecer experiencias personalizadas y adaptadas a las preferencias tecnológicas de cada cliente.

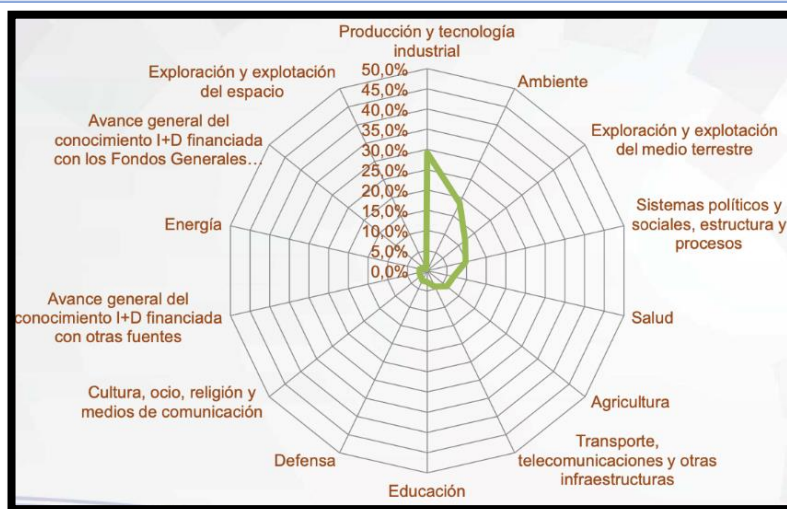
En definitiva, la comprensión sólida del ambiente tecnológico permite aprovechar herramientas de análisis de datos para obtener información valiosa sobre las tendencias de mercado e insights cruciales para la toma de decisiones.

Tabla 22-5: Variables Tecnológicas

VARIABLES TECNOLÓGICAS	
Variable	Detalle

<p>Indicadores de ciencia y tecnología</p>	<p>La transformación en la esfera geopolítica, económica y tecnológica ha tenido un impacto notable en la manera en que las empresas operan en el país. Este cambio ha llevado a las organizaciones para ajustarse a las condiciones actuales.</p> <p>El propósito de este análisis es examinar los desafíos primordiales, patrones emergentes y requerimientos tecnológicos esenciales para las empresas en Ecuador en 2023.</p> <p>Por otro lado, las entidades han establecido directrices estratégicas con el propósito de garantizar su prosperidad a largo plazo. En esencial estos enfoques se centran en la creación de Valor Sostenible, concentrando sus acciones en digitalización de sus modelos de operación y la optimización de la experiencia del cliente.</p>
---	--

Indicadores



<p>Fuente:</p>	<p>Principales Indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación-INEC (2023)</p>
-----------------------	---

Realizado por: Reyes K., 2024.

5.1.2 Ambiente Organizacional

Las compañías están constantemente explorando opciones frescas con el objetivo de optimizar y elevar su productividad. En consecuencia, están prestando mayor atención a las circunstancias adecuadas que son necesarias para lograr un rendimiento sobresaliente en la organización. Cabe destacar que, este término abarca no solo el ambiente físico, sino también aspectos psicosociales, las relaciones interpersonales con superiores y colegas, la percepción individual del entorno y la interacción con elementos externos de la empresa. Para una mejor explicación, se identifican las 5 fuerzas de Porter, puesto que su aplicación radica en la capacidad de proporcionar una comprensión profunda y estructurada del entorno competitivo en el que opera la organización.

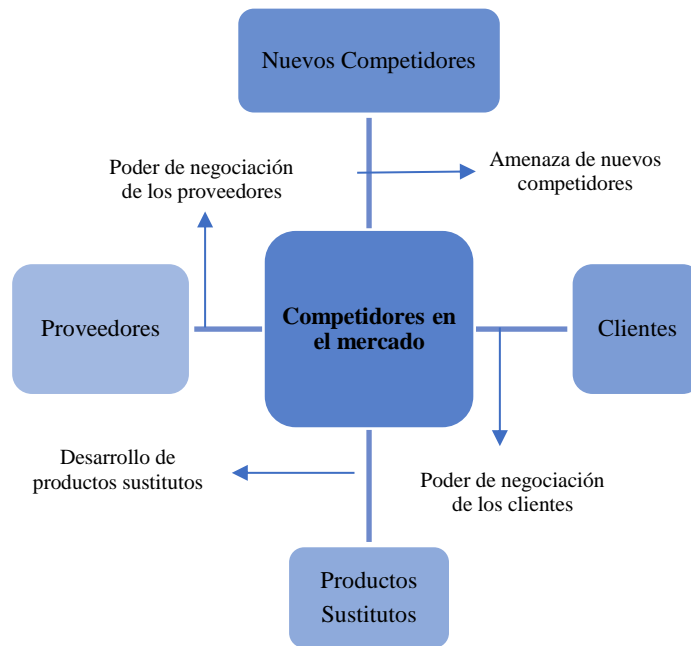


Ilustración 26-5: Competidores en el Mercado

Realizado por: Reyes K., 2024.

Estas fuerzas, propuestas por Michael Porter, ofrecen un marco analítico que permite evaluar las dinámicas de la industria y la competencia, lo que a su vez facilita la toma de decisiones estratégicas informadas. Al considerar factores como el poder de negociación de los proveedores y clientes, la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, y la intensidad de rivalidad entre competidores existentes. Al aplicar esta metodología se puede identificar las oportunidades para aprovechar, y amenazas que podría requerir una respuesta estratégica, simultáneamente puede ayudar a asignar recursos de manera eficiente, a razón de que para beneficio pueden concentrarse en áreas que tienen mayor impacto en su competitividad y rentabilidad evitando dispersiones innecesarias de recursos.

5.1.2.1 Entrada potencial de nuevas empresas competidoras

El ingreso de nuevos competidores en el sector automotriz como en la importación y comercialización de neumáticos, sin duda afecta notablemente la frecuencia con la que demandan el producto, debido a que las posibilidades de la integración de nuevas empresas en el mismo sector se pueden dar. Es por ello que una estrategia de diferenciación en las empresas que comercializan neumáticos es esencial para destacar en un mercado competitivo, crear valor para los consumidores, construir una imagen de marca sólida y aprovechar las oportunidades de segmentación del mercado.

Entre la principal limitante que tendrían las empresas que quisieran emprender en el negocio de la venta neumáticos sería la inversión inicial para surtir su empresa. Esto incluye la compra de inventarios, pago de impuestos de importación, aranceles y licencias de importación que se debe cumplir como reglamento dentro del país. Además, la importación de productos implica la gestión de la cadena de suministro y distribución eficiente, esto puede enfrentar desafíos logísticos y costos asociados con el transporte y almacenamiento de las llantas.

En resumen, la amenaza de nuevos competidores es considerable esta industria, sin embargo, las regulaciones gubernamentales y ambientales pueden ser una oportunidad para empresas como la nuestra, que cuenta con todos los requisitos necesarios para importar, entre los principales competidores tenemos:

5.1.2.2 Diferenciación entre los productos de las empresas competidoras

Los productos de la empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda. frente los productos de la competencia son los siguientes:

- **Tecnología e innovación:**

La empresa ha invertido en tecnología y desarrollo de productos para ofrecer llantas de alta calidad que incorporan innovaciones en diseño, compuestos y estructura. Esto puede traducirse en un mejor rendimiento, durabilidad y seguridad.

- **Variedad de productos:**

Ofrecen una amplia gama de neumáticos para diversos tipos de vehículos, incluyendo automóviles de pasajeros, SUV, camiones y vehículos todo terreno. Esto permite a los conductores encontrar llantas específicas para sus necesidades y preferencias.

- **Rendimiento en condiciones extremas:**

Algunos de los diseños de la Marca Kumho están diseñados para brindar un rendimiento excepcional en condiciones extremas, como llantas de invierno o llantas para terrenos difíciles.

Relación Precio-Calidad:

Al ser el único importador de la marca en todo el Ecuador, contamos con una excelente relación entre precio y calidad, esto significa que los conductores pueden obtener llantas de alta calidad a precios asequibles en comparación con algunas marcas premium.

- **Compromiso Ambiental**

Comercial Cisneros ha ganado demostrado interés en la sostenibilidad y responsabilidad ambiental, debido a su empresa aliada la Recicladora Verde Neumático, que es la encargada de recolectar todos los neumáticos usados importados por la empresa. Del mismo modo, cuenta con productos que tienen características eco amigables en términos de reducción de emisiones o uso de materiales sostenibles.

- **Compromiso con la calidad**

Como parte de su imagen de marca en el Ecuador, están comprometidos con altos estándares de calidad y garantía que brinda la fábrica a sus neumáticos.

5.1.2.3 Poder de negociación con los proveedores

Se refiere a la capacidad que tienen los proveedores de influir en los precios, la calidad y las condiciones de suministro de los insumos que una empresa necesita para operar. En este caso, al ser el único importador de una marca de gran influencia y reconocimiento, el poder de negociación del proveedor dependerá únicamente de la dinámica específica en el mercado, considerando factores como tendencias de consumo y el entorno competitivo con las diferentes marcas, en este sentido, se genera un ambiente en el que la calidad, la innovación y la diferenciación juegan un papel crucial para ganarse la preferencia de los clientes.

Adicionalmente, la fluctuación en los precios de los insumos, la regulación gubernamental en términos de seguridad y el medio ambiente moldean este mercado en constante evolución.

5.1.2.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos

No hay amenazas para este sector.

5.1.3 Análisis FODA de la empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda

Es una herramienta estratégica que puede ser útil para una empresa importadora de neumáticos analice los efectos internos y externos que inciden en ella, o cualquier otra empresa en general. Este análisis permite evaluar de manera integral la situación actual y futura de la empresa en su entorno competitivo y en el mercado en el que opera, además, permite desarrollar estrategias efectivas para mantenerse competitiva y alcanzar sus objetivos comerciales.

Seguidamente, la construcción de la matriz FODA nos permite tener una visión global de la situación de la empresa y, en consecuencia, estar preparados para enfrentarse a desafíos del entorno y nuevas tendencias del sector. Este diagnóstico permitió establecer estrategias, con el fin de explotar las fortalezas, mejorar las debilidades, aprovechar las oportunidades y anticiparse a las amenazas.

5.1.3.1 Desarrollo del análisis FODA:

Tabla 23-5: FODA - Factores Internos

FACTORES INTERNOS			
	Fortalezas		Debilidades
F1	Ser representantes exclusivos de la marca Kumho para el Ecuador	D1	Política de venta en límite de crédito a 90 días
F2	Contar con un amplio stock de neumáticos en diseños y medidas	D2	Alta rotación de personal
F3	Cuenta con sucursales en ciudades estratégicas dentro del territorio ecuatoriano	D3	No contar con una planta de reencauche para dar cumplimiento al índice establecido por el MIPRO
F4	Ser una empresa verde (contar con una planta trituradora de neumáticos para el cuidado del medio ambiente)	D4	Base de datos altamente variable de los modelos de vehículo en el Ecuador
F5	Amplia red de distribución a nivel nacional	D5	Falta de soporte técnico oportuno de Interbases (proveedor de sistema contable)

Realizado por: Reyes K., 2024.

Tabla 24-5: FODA - Factores Externos

FACTORES EXTERNOS			
	Oportunidades		Amenazas
O1	Contar con crédito directo de Kumho Tire Co. Inc. sin intereses	A1	Políticas de comercio exterior favorables
O2	Asesoría técnica y especializada de Kumho Tire Co. Inc.	A2	Falta de cultura para el buen uso de neumáticos
O3	Disponer de alianzas estratégicas con subdistribuidores a nivel nacional	A3	Competencia desleal
O4	Contar con garantía del fabricante	A4	Deficiente control en las fronteras
O5	Marca reconocida y de prestigio a nivel mundial	A5	Preferencias arancelarias a federaciones de transporte

Realizado por: Reyes K., 2024.

5.1.3.2 Perfil estratégico interno

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
		Debilidades			Fortalezas	
		-	--	o	+	++
		1	2	3	4	5
D1	Política de venta en límite de crédito a 90 días					
D2	Alta rotación de personal					
D3	No contar con una planta de reencauche para dar cumplimiento al índice establecido por el MIPRO					
D4	Base de datos variable de los modelos de vehículos en el Ecuador					
D5	Falta de soporte técnico oportuno de Interbases (proveedor de sistema contable)					
F1	Ser representantes exclusivos de la marca Kumho para el Ecuador					
F2	Contar con un amplio stock de neumáticos en diseños y medidas					
F3	Cuenta con sucursales en ciudades estratégicas dentro del territorio ecuatoriano					
F4	Ser una empresa verde (contar con una planta trituradora de neumáticos para el cuidado del medio ambiente)					
F5	Amplia red de distribución a nivel nacional					
Total		3	2	0	1	4
Porcentaje		30,00%	20,00%	0,0%	10,00%	40,00%

Realizado por: Reyes K., 2024.

5.1.3.3 Perfil estratégico externo

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
		Amenazas			Oportunidades	
		-	--	o	+	++
		1	2	3	4	5
A1	Políticas de comercio exterior					
A2	Falta de cultura para el buen uso de neumáticos					
A3	Competencia desleal					
A4	Deficiente control en las fronteras					
A5	Preferencias arancelarias a federaciones de transporte					
O1	Contar con crédito directo de Kumho Tire Co. Inc. sin intereses					
O2	Asesoría técnica y especializada de Kumho Tire Co. Inc.					
O3	Disponer de alianzas estratégicas con subdistribuidores a nivel nacional					
O4	Contar con garantía del fabricante					
O5	Marca reconocida y de prestigio a nivel mundial					
Total		2	3	0	1	4
Porcentaje		20,00%	30,00%	0,0%	10,00%	40,00%

Realizado por: Reyes K., 2024.

5.1.3.4 Matriz de medios internos

En la evaluación del desempeño de la organización, se aplicará una ponderación de acuerdo con la siguiente estructura: cada factor recibirá una ponderación, la cual variará en un rango de 0 a 1, garantizando que la suma total equivalga a uno.

La clasificación que se empleara en relación con los parámetros es la siguiente:

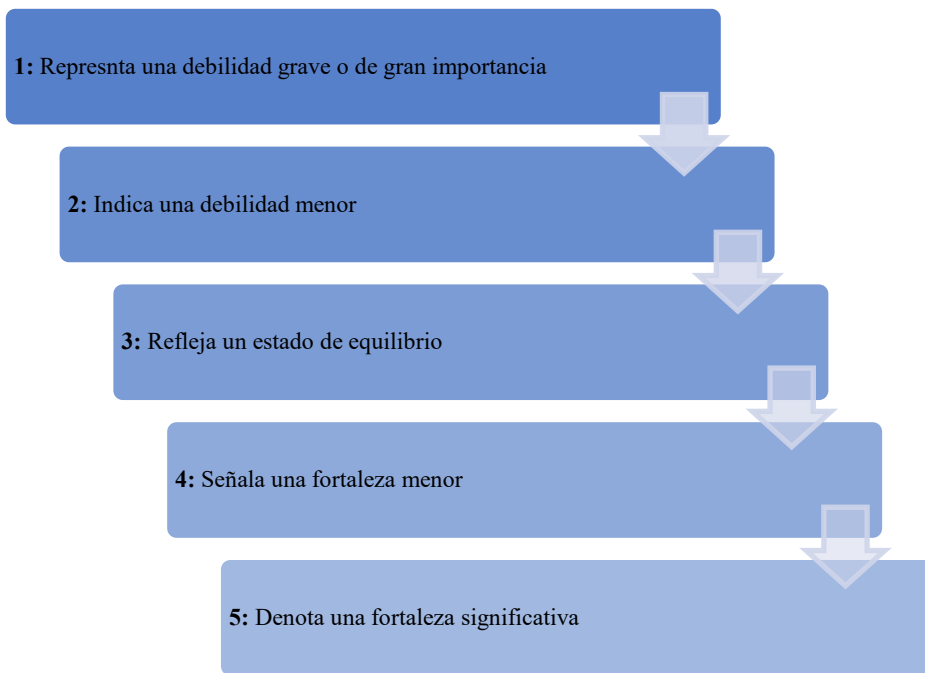


Ilustración 27-5: Matriz de medios internos

Realizado por: Reyes K., 2024.

El resultado ponderado se calcula al multiplicar la ponderación asignada por el parámetro correspondiente. Posteriormente, se suman los resultados ponderados de todos los factores. En el caso de los resultados internos oscilará entre 1 (mínimo) y 5 (máximo), indicando el nivel de estabilidad de la empresa.

La media de calificación se establece en 3.5. Si el resultado es inferior al promedio, se evidencia más debilidades que fortalezas, mientras que, si supera el promedio, se demuestra una mayor presencia de fortalezas en comparación con las debilidades.

Tabla 25-5: Matriz de Medios Internos

N.	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN		RESULTADO PONDERADO
			FORTALEZAS		
F1	Ser representantes exclusivos de la marca Kumho para el Ecuador	0,1	5		0,50
F2	Contar con un amplio stock de neumáticos en diseños y medidas	0,1	5		0,50
F3	Cuenta con sucursales en ciudades estratégicas dentro del territorio ecuatoriano	0,1	4		0,40
F4	Ser una empresa verde (contar con una planta trituradora de neumáticos para el cuidado del medio ambiente)	0,1	5		0,50

F5	Amplia red de distribución a nivel nacional	0,1	5	0,50
DEBILIDADES				
D1	Política de venta en límite de crédito a 90 días	0,1	2	0,20
D2	Alta rotación de personal	0,1	1	0,10
D3	No contar con una planta de reencauche para dar cumplimiento al índice establecido por el MIPRO	0,1	1	0,10
D4	Base de datos variable de los modelos de vehículos en el Ecuador	0,1	1	0,10
D5	Falta de soporte técnico oportuno de Interbases (proveedor de sistema contable)	0,1	2	0,20
Total		1	31	3,10

Realizado por: Reyes K., 2024.

- **Análisis de los factores internos claves**

Con un factor de ponderación de 3,1 es considerado como una variable que contribuye positivamente al rendimiento de la organización, pero no lo suficientemente alto como para clasificarlo como una fortaleza. Se encuentra en una posición relativamente neutral pero un ligero peso negativo.

Es importante tener en cuenta que el análisis de los medios internos y la asignación de ponderaciones a los actores requieren un enfoque cuidado y profundo conocimiento de la organización y su contexto. Cada factor y su ponderación deben ser evaluados en función de su estrategia y el desempeño de la organización.

5.1.3.5 Matriz de medios externos

Con el fin de evaluar las influencias que provienen del entorno externo y como afectan a la empresa ante cualquier cambio externo que se presente, se construye la siguiente matriz, en donde cada factor es sometido a evaluación por medio de una ponderación, cuyo rango oscila entre 0 a 1, asegurando así que la suma total se igual a uno.

En cuanto a la clasificación se aplicará los parámetros, los cuales, se establecen de la siguiente manera:

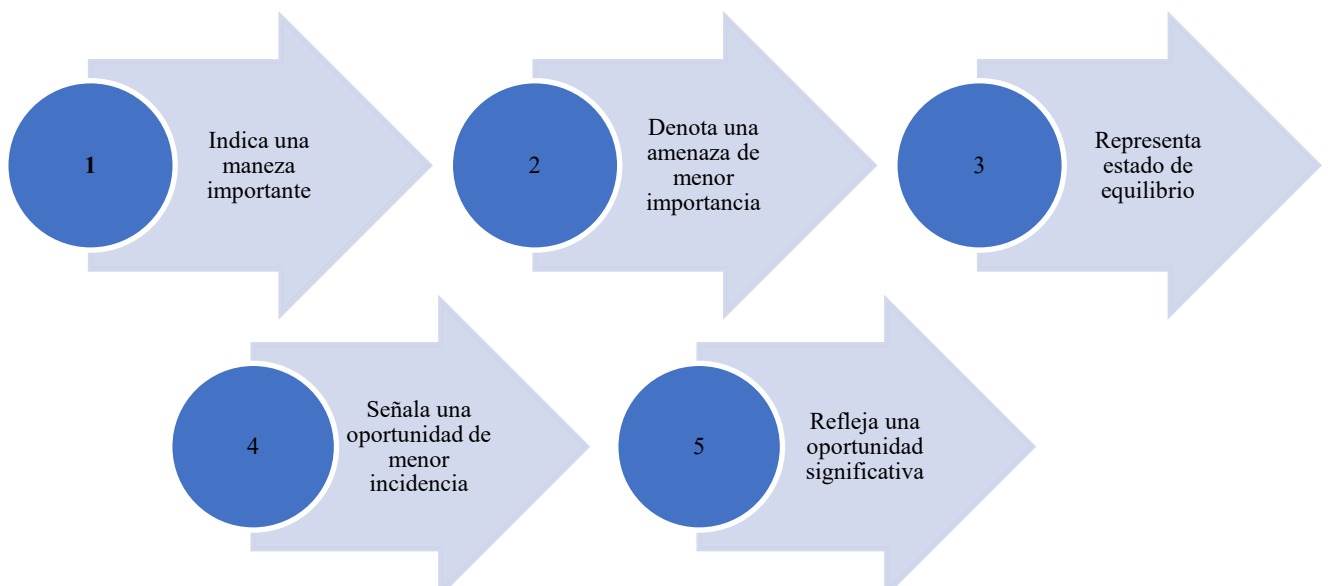


Ilustración 28-5: Matriz de Medios Externos

Realizado por: Reyes K., 2024.

El resultado ponderado se determina multiplicando la ponderación asignada por la clasificación correspondiente. Luego, se suman los resultados ponderados de todos los factores.

En lo que respecta a los resultados externos, la clasificación puede variar desde 5, lo que implica que existen oportunidades importantes, hasta 1, que señala que la empresa enfrenta amenazas significativas. La calificación media se establece en 3,5. Si el resultado es inferior a este promedio, significa que hay más amenazas que oportunidades presentes. No obstante, si el resultado supera el promedio, esto indica que la empresa cuenta con más oportunidades que amenazas en su entorno.

Tabla 26-5: Matriz de Medios Externos

N.	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
			FORTALEZAS	
O1	Contar con crédito directo de Kumho Tire Co. Inc. sin intereses	0,1	5	0,50
O2	Asesoría técnica y especializada de Kumho Tire Co. Inc.	0,1	5	0,50
O3	Disponer de alianzas estratégicas con subdistribuidores a nivel nacional	0,1	4	0,40
O4	Contar con garantía del fabricante	0,1	5	0,50
O5	Marca reconocida y de prestigio a nivel mundial	0,1	5	0,50

DEBILIDADES				
A1	Políticas de comercio exterior	0,1	1	0,10
A2	Falta de cultura para el buen uso de neumáticos	0,1	2	0,20
A3	Competencia desleal	0,1	2	0,20
A4	Deficiente control en las fronteras	0,1	1	0,10
A5	Preferencias arancelarias a federaciones de transporte	0,1	2	0,20
Total		1	32	3,20

Realizado por: Reyes K., 2024.

- **Análisis de los factores externos claves**

Como resultado se obtuvo una ponderación de 3,2 indica que el factor está inclinado hacia una tendencia de equilibrio, pero con una tendencia ligera negativa. Desde otro punto vista, este factor podría considerarse más como un equilibrio con una inclinación hacia una amenaza menor. Esta interpretación puede depender del contexto del análisis, y de cómo se están utilizando las clasificaciones en la matriz. Es importante analizar cada factor y su posición en relación con otros factores para obtener una comprensión completa.

5.2 Filosofía Institucional

La filosofía organizacional es un conjunto de valores y creencias que ayudan a dirigir el comportamiento de los trabajadores, ya que es uno de los elementos más influyentes para el exitoso funcionamiento de la empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda. Estos valores y creencias juegan un papel fundamental en la dirección, el funcionamiento y el éxito a largo plazo, dado que proporciona un marco referencial que guía las decisiones estratégicas y operativas de la organización.

El objetivo principal establece un brújula moral y estratégica que guías todas las acciones, decisiones y comportamientos de los colaboradores. Al articular la misión, visión y valores fundamentales, crea un marco coherente que orienta la cultura interna, la toma de decisiones, la interacción con stakeholders y la búsqueda constante de metas alineadas con una identidad compartida. Esta filosofía define la esencia de la organización, sin que también crea una dirección unificada que propicia la alineación de esfuerzos y la consecución de un crecimiento sostenible y exitoso en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

En tal virtud, se toma en cuenta las actividades de giro del negocio y su incidencia en el mercado para analizar y discutir el concepto de la organización, para la cual, y se ha determinado la razón

de ser la empresa, formulándose una aclaración de los conceptos y las actitudes que se rigen en cuanto a las definiciones técnicas apropiadas y específicas que necesita la empresa para incrementar su eficiencia y productividad.

La filosofía organizacional es una declaración esencial que debe expresar la razón fundamental de la empresa y la función que esta desempeña en su entorno, señalando con claridad la dirección y el alcance de las actividades que realiza. Dicho de otra forma, al proporcionar una guía clara y un propósito compartido, fomenta la cohesión interna, la colaboración y la sensación de pertenencia de los empleados.

5.2.1 Misión

La misión de una entidad se describe como un procedimiento o propósito de proporcionar bienes o servicios a la comunidad con el fin de atender una demanda, en términos distintos, equivale al motivo fundamental que justifica la existencia de la empresa y función en la sociedad.



Misión

Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda. es una empresa importadora de neumáticos que proporcionan seguridad y movilidad a todo el sector automotor, reconocido por brindar servicio de calidad y productos de excelencia.

Ilustración 29-5: Misión

Realizado por: Reyes K., 2024.

5.2.2 Visión

Se define como una meta a largo plazo y describe la situación futura de la empresa, el propósito de la visión es trazar un horizonte inspirado en la dirección estratégica y los esfuerzos de la empresa, la declaración de esta motiva a los empleados y partes interesadas al describir una versión optimista ya transformadora del éxito anhela alcanzar por medio del crecimiento continuo.

Visión

Para el año 2028, seremos la primera opción de neumáticos alcanzando una posición de referencia a nivel nacional basado en nuestros productos y servicios de calidad.



Ilustración 30-5: Visión

Realizado por: Reyes K., 2024.

5.2.3 Objetivos Institucionales

5.2.3.1 Objetivo General

Fomentar el liderazgo en el mercado de importación y distribución de neumáticos a través de una gestión basada en principios éticos y excelencia operativa, consolidando a Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda. como una referencia en calidad, servicio y compromiso con sus clientes y la comunidad.

5.2.3.2 Objetivos Específicos

- Diversificar la gama de neumáticos importados, seleccionando modelos que se ajusten a las necesidades de distintos segmentos de mercado, garantizando así la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes.
- Aplicar estrategias de atención al cliente enfocadas en la excelencia, que incluya asesoramiento personalizado, servicio posventa y canales de comunicación efectivos, para el mejoramiento de las relaciones a largo plazo.
- Desarrollar practicas sostenibles en toda la cadena de suministro para la perseveración del medio ambiente, con el propósito de reforzar la imagen de Comercial Cisneros como una empresa comprometida con la responsabilidad social.

5.2.4 Principios y valores

5.2.4.1 Principios

Los principios corporativos son elementos éticos apropiados que guían e inspiran las decisiones de la organización y definen el liderazgo. La Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda. emplea los siguientes principios:

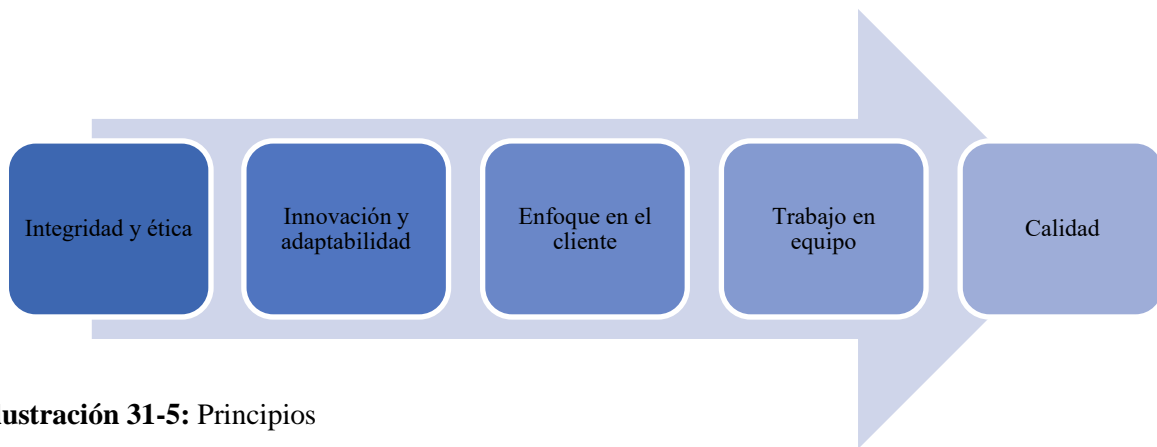


Ilustración 31-5: Principios

Realizado por: Reyes K., 2024.

- **Integridad y ética**

Operamos con los más altos estándares éticos en todas nuestras transacciones y relaciones comerciales. La honestidad y la transparencia son fundamentales en todo lo que hacemos, construyendo la confianza tanto dentro de la organización como con nuestros socios y clientes.

- **Innovación y adaptabilidad**

Es de suma importancia la innovación constante para mantenernos a la vanguardia de la industria. Estamos dispuestos adaptarnos a los cambios del mercado y las tecnologías emergentes para ofrecer soluciones de vanguardia y mantenernos relevantes.

- **Enfoque en el cliente**

El cliente es el corazón de la empresa, debemos escuchar sus necesidades, comprender sus deseos y esforzarnos por superar sus expectativas. Su satisfacción y lealtad son nuestro objetivo constante.

- **Trabajo en equipo**

Es fundamental para el éxito organizacional, ya que permite aprovechar la diversidad de habilidades y experiencias para abordar desafíos de maneras más completa y creativa. Además, construye un ambiente en el que los empleados se sientan valorados y motivados, lo que tiene un impacto positivo en la productividad y moral general.

- **Calidad**

Fomentar la cultura de calidad es crucial para la reputación y el éxito a largo plazo de la una organización, la dedicación constante a este principio no solo satisfacción a los clientes y construye relaciones sólidas, sino que también puede mejorar la eficiencia operativa, reducir los costos derivados de problemas.

5.2.4.2 Valores

La definición de la identidad como organización, está conformada en primer lugar por los principios éticos y morales que respaldan el direccionamiento de la organización, estipulando que las buenas prácticas y el compromiso moldean la cultura interna de la empresa al establecer normas y los comportamientos esperados.

Los valores únicos de una pueden diferenciarla en un mercado competitivo, a razón de que definen la identidad de la organización y resaltan lo que la hace única y atractiva para los clientes como para los empleados.

Por este motivo, las prácticas cotidianas, comportamiento ético y su aplicación son mucho más que palabras en una declaración, son considerados cimientos sobre los cuales se construye la cultura, la dirección estratégica y la reputación, al establecer y vivir de acuerdo con valores sólidos, una organización puede cultivar un entorno positivo, alinear la perspectiva de sus miembros y alcanzar sus objetivos con integridad y propósito.

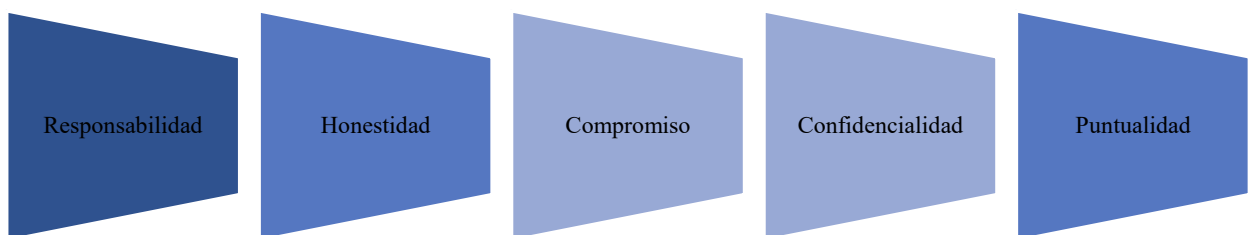


Ilustración 32-5: Valores

Realizado por: Reyes K., 2024.

- **Responsabilidad**

Cumplimos de una manera eficiente y eficaz con los deberes y las obligaciones, desarrollados tanto a nivel interno como nivel externo de la empresa, orientado a la mejora continua.

- **Honestidad**

Respeto a la conducta moral y honrada, este valor es fundamental en la construcción de relaciones de confianza, tanto en el ámbito personal como en el profesional, además, refleja coherencia entre las palabras y acciones.

- **Compromiso**

Implica dedicación, responsabilidad y lealtad hacia los objetivos y responsabilidades asumidas. Está vinculado con el compromiso personal de cumplir con las tareas asignadas y de contribuir al éxito de la organización.

- **Confidencialidad**

Nos manejamos con absoluta reserva profesional, para mantener a salvo la información obtenida durante el desarrollo de las actividades.

- **Puntualidad**

Cualidad de llegar a tiempo y cumplir con los compromisos establecidos, demuestra organización, disciplina y consideración por los demás, ya que evita retrasos innecesarios y contribuye a un ambiente eficiente y respetuoso.

5.2.5 Colores corporativos

Los colores corporativos, se les conoce también como los colores de marca, o a su vez, colores institucionales, que se utilizan las empresas en su logotipo, productos, medios publicitarios y también en su infraestructura.

Estos colores corporativos proporcionan una identidad visual única y distinta para la empresa. Cuando los colores se utilizan de manera apropiada en el logotipo, sitio web, materiales de marketing y otros aspectos visuales, contribuyen a que la marca sea reconocida y recordada con facilidad.

Tabla 27-5: Colores Corporativos

COLOR	CÓDIGO	SIGNIFICADO	VENTAJA	DESVENTAJA
	FICC001	Busca visibilidad y se considera emocionalmente impactante	Transmite pasión, fuerza e impulsividad	Intensidad, agresividad o referente a algo radical
	FICC002	Expresa simplicidad, pureza, limpieza, e	Neutralidad y versatilidad	Falta de impacto visual

		higiene, tiene que ver con la tranquilidad que se brinda a los clientes	combina una sensación de variedad y expansión.	
	FICC003	Representa la elegancia y poder brindando un mensaje de seriedad	Color neutro tiene elegancia y prestigio	Asociaciones emocionales negativas
	FICC004	Expresa exclusividad	Elegante, sutil, discreto y sofisticado	Menor visibilidad y falta de contraste

Realizado por: Reyes K., 2024.

5.2.6 Políticas



Ilustración 33-5: Políticas

Realizado por: Reyes K., 2024.

5.3 Estructura Piramidal

La elección de la estructura organizativa depende de la cultura, objetivos y necesidades de la empresa. Luego de un análisis exhaustivo de la información recopilada durante todo el trabajo investigativo se determinó que la estructura piramidal es la más adecuada para la empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda. sí prioriza la claridad en la autoridad y la implementación uniforme de políticas en un mercado estable. Sin embargo, también es importante considerar la posibilidad de adaptar elementos de otros modelos organizativos para logra una mayor flexibilidad y colaboración en un entorno empresarial en constante cambio.

La estructura piramidal, también conocida como jerárquica o de autoridad centralizada, es uno de los modelos organizacionales más tradiciones y comunes en las empresas. En una estructura piramidal, la autoridad y la toma de decisiones fluyen desde la cima hacia abajo en una jerarquía claramente definida.

- **Nivel Superior:** En este nivel se encuentran los cargos ejecutivos y directivos más altos de la empresa, como el presidente, la junta de accionistas y el gerente general. Cabe mencionar que, son responsables de establecer la visión estratégica de la empresa, tomar decisiones clave y establecer directrices generales.
- **Niveles Intermedios:** En este nivel están los jefes de diferentes departamentos, como ventas, operaciones, bodega e importaciones. Por añadidura, cada director tiene la responsabilidad de administrar su área específica y asegurarse de que los objetivos departamentales estén alineados con la estrategia global de la empresa.
- **Niveles inferiores:** Se encuentran los empleados de nivel operativo, como vendedoras, personal de operaciones, transportistas, entre otros. Asimismo, estos empleados llevarán a cabo las tareas diarias de acuerdo con las direcciones establecidas por los niveles superiores.

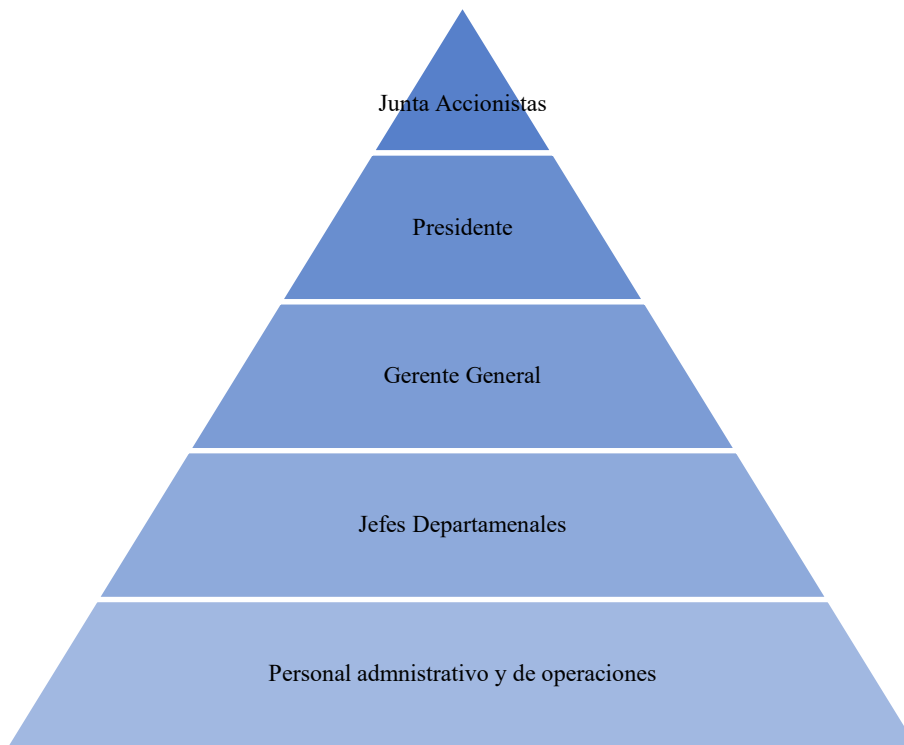


Ilustración 34-5: Estructura Piramidal

Realizado por: Reyes K., 2024.

En conclusión, Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda. es una empresa que opera en el ámbito de importación, se caracteriza por una estructura organizativa piramidal que refleja la distribución jerárquica de responsabilidades y roles dentro de la organización, el cual, busca optimizar la eficiencia y la comunicación permitiendo una gestión efectiva y una adaptabilidad ágil a los desafíos del mercado. A continuación, se detalla cada uno de los niveles propuestos dentro del esquema establecido:

5.3.1 Junta de Accionistas

La junta de accionistas es el nivel superior de la toma de decisiones en la empresa. Los accionistas son los propietarios de la entidad y tienen el poder de elegir a los miembros de la junta. Se reúnen periódicamente para tomar decisiones clave, como la elección de la alta dirección, la aprobación de políticas importantes y la revisión de informes financieros. En este caso, la empresa cuenta con 5 accionistas, el cual, de 2 de los accionistas tienen el 25% y los 3 restantes tienen 16.66%.

5.3.2 Presidente

El presidente de la empresa es el líder de la junta de accionistas y puede tener un papel ejecutivo. Dentro de la estructura piramidal, el presidente es clave para establecer la visión estratégica de la

empresa y supervisar las operaciones generales. Trabaja en estrecha colaboración con el resto de la alta dirección para asegurar que se alcancen los objetivos corporativos. De la misma manera, se espera que el presidente supervise y coordine las operaciones generales de la empresa, asegurando que todas las áreas funcionen de manera cohesiva para lograr los objetivos establecidos. Por otro lado, el presidente también tiene la responsabilidad de representar a la empresa ante diversas partes interesadas, incluyendo clientes, empleados y la comunidad empresarial en general

5.3.3 Gerente General

Este puesto está ocupado por la Ing. Carola Cisneros, quien es responsable de la implementación de las políticas y estrategias aprobadas por la junta de accionistas. Supervisa todas las áreas de la empresa y trabaja para garantizar que se cumplan los objetivos corporativos. En una estructura piramidal, el gerente general está en la cima de la jerarquía ejecutiva.

El objetivo principal de la gerente reside también en liderar y dirigir eficazmente a su equipo hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Este rol implica la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de la empresa para asegurar la eficiencia y el éxito en un entorno empresarial dinámico.

5.3.4 Jefes Departamentales

Los jefes departamentales juegan un papel fundamental en la eficacia operativa de una empresa al liderar y gestionar sus respectivos departamentos. Del mismo modo, son encargados de supervisar y dirigir al personal a su cargo, se centran en garantizar que los empleados cumplan con sus responsabilidades y contribuyan al logro de los objetivos departamentales y organizativos. Participan activamente en la planificación estratégica al colaborar con la alta dirección para desarrollar e implementar estrategias específicas que impulsen el éxito del departamento y estén alineadas con la visión global de la empresa. Además, toman decisiones operativas y estratégicas, abordando desafíos y capitalizando oportunidades dentro de su área de responsabilidad.

5.3.5 Personal Administrativo y de Operaciones

Este grupo incluye a los empleados que trabajan en funciones administrativas y de apoyo. Pueden desempeñar roles en recursos humanos, finanzas, contabilidad, logística, y otras áreas. Son esenciales para el funcionamiento diario de la empresa y proporcionan el apoyo necesario para implementar las estrategias y políticas establecidas por la alta dirección.

5.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional constituye el mecanismo a través del cual se dispone y guía la disposición de los distintos elementos en una entidad, con el fin de lograr los propósitos establecidos. Además, posibilita que los equipos colaboren en sus roles individuales y define la manera en que la información circula entre los niveles de la organización para optimizar su desempeño. Una estructura bien diseñada fomenta la comunicación fluida, evita la duplicidad de esfuerzos y minimiza conflictos de competencia.

Por otra parte, influye en la cultura interna y en la interacción entre empleados, impactando directamente en el ambiente laboral y la motivación, ya que no solo optimiza la productividad, sino que también asegura que la empresa este preparada para adaptarse a desafíos cambiantes en el entorno empresarial, manteniéndola competitiva y en camino hacia el éxito sostenible.

La elección de la estructura organizativa de la empresa Comercial Cisneros impactará directamente en la capacidad de la entidad en implementar su estrategia y alcanzar sus metas con éxito, es por ello para representar la cultura organizativa de la entidad se lo determinará a través de:

- Organigrama estructural
- Organigrama funcional

5.4.1 Organigrama Estructural

El organigrama estructural es crucial para una empresa al brindar una representación visual de la jerarquía y la distribución de funciones. Proporciona claridad en los roles y responsabilidades, que facilita la comunicación y coordinación interna. Ayuda a evitar la duplicación de tareas y conflictos de autoridad, mejorando la eficiencia operativa.

De la misma manera, orienta a los empleados sobre la cadena de mando y las vías de comunicación, lo que reduce la confusión en las labores diarias, puesto que permite a los líderes identificar áreas de mejorar y ajustar la estructura según las necesidades cambiantes.

En conjunto, el organigrama estructural fomenta la alineación de objetivos, optimiza la toma de decisiones y contribuye a un ambiente de trabajo organizado.

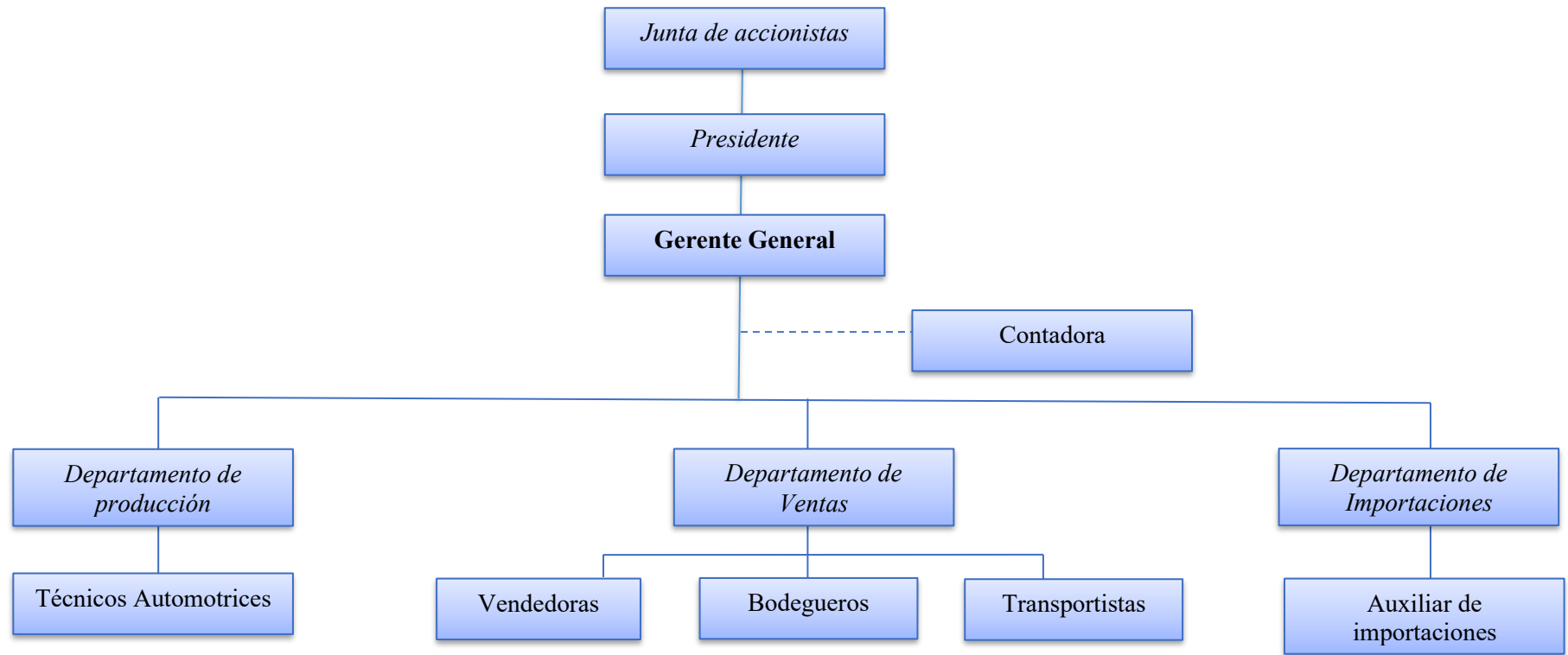


Ilustración 35-5: Organigrama Estructural

Realizado por: Reyes K., 2024

5.4.2 Organigrama Funcional

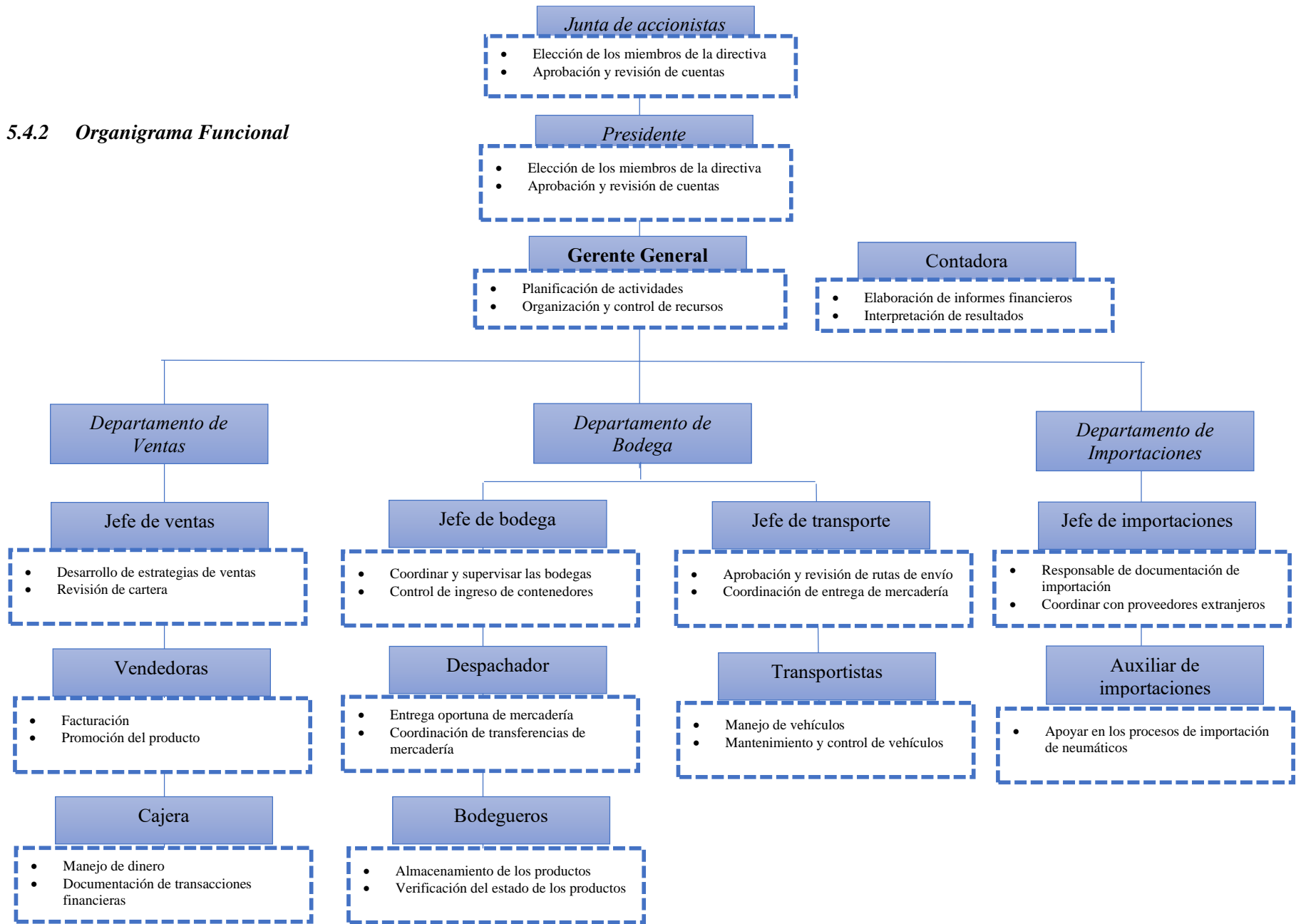


Ilustración 36-5: Organigrama Funcional

Realizado por: Reyes K., 2024.

5.4.3 *Manual de Funciones*

Un manual de funciones es un documento detallado que describe las responsabilidades, deberes y tareas de cada puesto de trabajo en una organización, esta información es esencial para establecer una estructura organizativa clara y eficiente, ya que define de manera precisa las tareas y expectativas de cada empleado. Además, actúa como referencia clave para los empleados, brindándoles una comprensión completa de sus responsabilidades y de cómo se integran en el panorama general de la organización.

La importancia de un manual de funciones radica en su capacidad para reducir la ambigüedad y la duplicidad de tareas en el entorno laboral. Al detallar las especificaciones de cada puesto, evita la superposición de actividades y los conflictos de autoridad, lo que aumenta la eficiencia y la productividad. De la misma manera, facilita la orientación de nuevos empleados al proporcionarles una guía clara sobre sus roles desde el inicio, acelerando su integración en el equipo y su contribución efectiva a los objetivos organizacionales. En consecuencia, el manual de funciones es un instrumento fundamental que promueve la organización, la comunicación y la eficiencia en todas las áreas de la empresa.

Este documento abarca diversos componentes esenciales que se combinan para ofrecer una visión holística de las funciones que deben realizar los colaboradores. El núcleo del manual reside en la descripción detallada de los puestos de trabajo, aquí se alinean minuciosamente las tareas, responsabilidades y actividades específicas. Además, se determina quien supervisa el puesto, a quien reporta y como interactúan con otros departamentos dentro de la organización. En consecuencia, se pueden proporcionar requisitos de calificación, como habilidades técnicas, experiencia y habilidades interpersonales necesarias para el desempeño exitoso.

El desarrollo profesional también tiene un espacio en el manual, proporcionando información sobre oportunidades de capacitación, crecimiento y posibles trayectorias dentro de la organización para cada puesto. Finalmente, se indica quien aprueba su contenido y cuando se llevan a cabo revisiones y actualizaciones para mantenerlo pertinente y preciso en un entorno empresarial en constante cambio. En este sentido, estos componentes forman un recurso integral que garantiza la comprensión, claridad y eficacia en la ejecución de las tareas y responsabilidades en la organización. A continuación, se presenta el manual que detalla las funciones de los trabajadores y directivos de la empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda., fundamentada con la estructura delineada en el organigrama previamente expuesto:

Nombre del puesto: Junta de Accionistas	Código: 001
Depende de: Consejeros	Supervisa a: Gerente General
Naturaleza del puesto	
Determinar y evaluar los intereses de los accionistas en el desarrollo de acuerdos y actividades vinculadas al funcionamiento de la empresa	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones en la empresa direccionado al cumplimiento de objetivos 2. Determinar la designación o finalización de actividades de la junta directiva 3. Evaluación de procedimientos que impacten en el funcionamiento rutinario de la compañía 4. Cambio en los reglamentos 5. Evaluación de desempeño del gerente en la organización 6. Análisis y supervisión de los estados financieros anuales 7. Distribución y asignación de beneficios sociales 8. Constatación del incremento o disminución de capital de los accionistas 9. Definir nombramientos y destituciones de empleados 10. Establecimiento de políticas y prácticas de gobierno corporativo 11. Garantizar transparencia en rendición de cuentas y la ética en la gestión empresarial 12. Aprobación de presupuestos anuales y planes de negocio 13. Asegurar el cumplimiento de leyes, regulaciones y normativas 14. Gestión de riesgos asociados con las operaciones y decisiones de la empresa 	
Instrucción Formal Requerida	Especialidad de la experiencia
Nivel de Instrucción: Ing. o Lcdo. En administración de empresas o carreras afines Título Requerido: No Área de Conocimiento: Finanzas, Ciencia de Datos, Economía, Contabilidad y Auditoría.	Tener conocimiento sólido en áreas como gestión empresarial, finanzas, gobierno corporativo y habilidades de comunicación. Conocimiento en decisiones estratégicas y financieras de empresas
Tiempo de Experiencia: No requiere experiencia previa	
Conocimientos	Destrezas/ Habilidades
Nivel básico en finanzas, nociones de inversiones y uso de capital. Disposiciones legales vigentes relacionadas con el área.	Pensamiento crítico Asertivo Pensamiento Analítico Planificación y gestión

Realizado por: Reyes K., 2024.

Nombre del puesto: Presidente	Código: 002
Depende de: Junta de accionistas	Supervisa a: Gerente General
Naturaleza del puesto	
Liderar estratégicamente, promoviendo el crecimiento, la rentabilidad y la innovación, representar los intereses de los accionistas, asegurar el cumplimiento normativo y gestionar relaciones clave.	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la dirección y visión a largo plazo de la empresa 2. Tomar decisiones estratégicas y operativas cruciales 3. Ser la cara pública de la empresa ante inversores, medios y reguladores 4. Supervisar y asegurar la adherencia a políticas y normativas 5. Evaluar y guiar a los líderes ejecutivos 6. Formular y ejecutar planes para alcanzar objetivos 7. Mantener comunicación transparente y estratégica 8. Identificar y mitigar riesgos operativos y reputacionales 9. Impulsar estrategias para aumentar ingresos y eficiencia 10. Fomentar la creatividad y adaptación constante 11. Cultivar talento y establecer una cultura sólida 12. Colaborar con aliados estratégicos y proveedores 13. Manejar situaciones difíciles y liderar transformaciones 14. Medir el éxito de la empresa y el equipo ejecutivo 15. Mantener estándares éticos y promover la responsabilidad social 	
Instrucción Formal Requerida	Especialidad de la experiencia
Nivel de Instrucción: Ing. o Lcdo. En administración de empresas o carreras afines Título Requerido: Sí Área de Conocimiento: Finanzas, Ciencia de Datos, Economía, Contabilidad y Auditoría.	Tener conocimiento sólido en áreas como gestión empresarial, finanzas, gobierno corporativo y habilidades de comunicación. Conocimiento en decisiones estratégicas y financieras de empresas
Tiempo de Experiencia: Mínimo 2 años	
Conocimientos	Destrezas/ Habilidades
Nivel avanzado en finanzas, inversiones, administración de empresas y uso de capital. Disposiciones legales vigentes relacionadas con el área.	Pensamiento crítico Asertivo Pensamiento Analítico

Realizado por: Reyes K., 2024.

Nombre del puesto: Gerente General	Código: 003
Depende de: Junta de Accionistas	Supervisa a: Jefes departamentales
Naturaleza del puesto	
Dirigir y coordinar actividades, optimizando recursos y promoviendo el éxito operativo y estratégico de la organización	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y establecer objetivos claros en cada departamento 2. Organizar recursos y asignar tareas de manera eficiente 3. Liderar y motivar a los empleados para alcanzar metas 4. Supervisar el desempeño y proporcionar retroalimentación 5. Tomar decisiones estratégicas y operativas 6. Comunicar directrices y expectativas 7. Resolver conflictos y problemas en el entorno laboral 8. Establecer y mantener relaciones con stakeholders 9. Controlar presupuestos y recursos financieros 10. Evaluar riesgos y planificar medidas preventivas 11. Identificar oportunidades para mejorar procesos 12. Fomentar el desarrollo profesional de los empleados 13. Implementar políticas y procedimientos internos 14. Evaluar y adoptar tecnologías y herramientas relevantes 15. Contribuir a la cultura y valores organizacionales 	
Instrucción Formal Requerida	Especialidad de la experiencia
Nivel de Instrucción: Ing. o Lcdo. En administración de empresas o carreras afines Título Requerido: Si Área de Conocimiento: Finanzas, Ciencia de Datos, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría.	Tener conocimiento sólido en áreas como gestión empresarial, finanzas, gobierno corporativo y habilidades de comunicación. Conocimiento en decisiones estratégicas y financieras de empresas
Tiempo de Experiencia: Mínimo 2 años	
Conocimientos	Destrezas/ Habilidades
Nivel avanzado en finanzas, administración de empresas y contabilidad. Disposiciones legales vigentes relacionadas con el área.	Pensamiento crítico Asertivo Liderazgo

Realizado por: Reyes K., 2024.

Nombre del puesto: Contador	Código: 004
Depende de: Gerente General	Supervisa a: Cajera
Naturaleza del puesto	
Garantizar la integridad y precisión de los registros financieros, gestionar la contabilidad, informes fiscales y asegurar el cumplimiento normativo, contribuyendo a la toma de decisiones informadas y al manejo eficiente de recursos financieros	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener registros financieros precisos y actualizados 2. Preparar estados financieros y balances 3. Realizar análisis de costos y rentabilidad 4. Gestionar la facturación y cuentas por cobrar 5. Supervisar la nómina y cumplir con las obligaciones fiscales 6. Elaborar informes y análisis financieros 7. Evaluar y mejorar procesos contables internos 8. Garantizar el cumplimiento de normativas fiscales y contables 9. Realizar auditorías internas y externas 10. Manejar conciliaciones bancarias 11. Participar en la planificación financiera y presupuestaria 12. Asesorar en decisiones financieras y de inversión 13. Colaborar en la preparación de reportes para accionistas e inversores 14. Identificar oportunidades para mejorar la eficiencia financiera 15. Actualizarse sobre cambios en regulaciones y normativas 	
Instrucción Formal Requerida	Especialidad de la experiencia
Nivel de Instrucción: Ing. o Lcdo. En Contabilidad y Auditoría Título Requerido: Si Área de Conocimiento: Finanzas, Leyes, Economía, Recursos Humanos, Contabilidad y Auditoría.	Tener conocimiento sólido en contabilidad financiera, impuestos, costos de gestión, auditoría y control interno, finanzas corporativas, tecnología y sistemas.
Tiempo de Experiencia: 2 años en cargas similares	
Conocimientos	Destrezas/ Habilidades
Nivel avanzado en finanzas, contabilidad, y auditoría Disposiciones legales vigentes relacionadas con el área.	Pensamiento crítico Análisis matemático Administración del tiempo

Realizado por: Reyes K., 2024.

Nombre del puesto: Contador	Código: 004
Depende de: Gerente General	Supervisa a: Cajera
Naturaleza del puesto	
Garantizar la integridad y precisión de los registros financieros, gestionar la contabilidad, informes fiscales y asegurar el cumplimiento normativo, contribuyendo a la toma de decisiones informadas y al manejo eficiente de recursos financieros	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener registros financieros precisos y actualizados 2. Preparar estados financieros y balances 3. Realizar análisis de costos y rentabilidad 4. Gestionar la facturación y cuentas por cobrar 5. Supervisar la nómina y cumplir con las obligaciones fiscales 6. Elaborar informes y análisis financieros 7. Evaluar y mejorar procesos contables internos 8. Garantizar el cumplimiento de normativas fiscales y contables 9. Realizar auditorías internas y externas 10. Manejar conciliaciones bancarias 11. Participar en la planificación financiera y presupuestaria 12. Asesorar en decisiones financieras y de inversión 13. Colaborar en la preparación de reportes para accionistas e inversores 14. Identificar oportunidades para mejorar la eficiencia financiera 15. Actualizarse sobre cambios en regulaciones y normativas 	
Instrucción Formal Requerida	Especialidad de la experiencia
Nivel de Instrucción: Ing. o Lcdo. En Contabilidad y Auditoría Título Requerido: Si Área de Conocimiento: Finanzas, Leyes, Economía, Recursos Humanos, Contabilidad y Auditoría.	Tener conocimiento sólido en contabilidad financiera, impuestos, costos de gestión, auditoría y control interno, finanzas corporativas, tecnología y sistemas.
Tiempo de Experiencia: 2 años en cargas similares	
Conocimientos	Destrezas/ Habilidades
Nivel avanzado en finanzas, contabilidad, y auditoría Disposiciones legales vigentes relacionadas con el área.	Pensamiento crítico Análisis matemático Administración del tiempo

Realizado por: Reyes K., 2024.

Nombre del puesto: Jefe de ventas	Código: 005
Depende de: Gerente	Supervisa a: Vendedoras
Naturaleza del puesto	
Liderar y motivar al equipo de ventas para alcanzar los objetivos propuestos, establecer estrategias de ventas efectivas y mantener relaciones sólidas con los clientes, contribuyendo al crecimiento y éxito de la empresa.	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar estrategias de ventas para alcanzar objetivos y expandir el mercado 2. Dirigir, capacitar y motivar al equipo de ventas para maximizar su desempeño 3. Definir metas de ventas y plazos de tiempo para el cumplimiento de metas 4. Monitorear el desempeño de los vendedores y proporcionar retroalimentación constante 5. Identificar oportunidades de crecimiento, nichos y nuevos mercados 6. Mantener relaciones sólidas con el cliente y abordar sus necesidades 7. Crear informes de ventas y análisis de la competencia 8. Evaluar tendencias de ventas 9. Informar regularmente a la dirección sobre el rendimiento del equipo, los logros, los desafíos y las oportunidades de crecimiento 10. Resolver conflictos internos dentro del equipo de trabajo 11. Realizar análisis competitivos y de mercado para identificar amenazas y oportunidades, y ajustar las estrategias de ventas 12. Capacitar a los miembros del equipo para mejorar sus habilidades en ventas 13. Participar en el proceso de determinación de precios de los productos y servicios 14. Proporcionar directrices estratégicas de negociación con los clientes 15. Autorizar procesos de ventas con subdistribuidores 	
Instrucción Formal Requerida	Especialidad de la experiencia
Nivel de Instrucción: Ing. o Lcdo. En Administración de Empresas o en Contabilidad y Auditoría Título Requerido: Sí Área de Conocimiento: Marketing, Ventas, Administración de empresas, Contabilidad y Auditoría.	Tener conocimiento sólido en áreas como gestión empresarial, manejo de cartera y clientes, ventas y marketing. Conocimiento en decisiones estratégicas en ventas
Tiempo de Experiencia: No requiere experiencia previa	
Conocimientos	Destrezas/ Habilidades
Nivel avanzado marketing y ventas	Comunicación asertiva

Realizado por: Reyes K., 2024.

**COMERCIAL CISNEROS****IMPORTADORA KUMHO CÍA. LTDA.**

Av. Bolivariana entre Santa Cruz y línea férrea. Telf.: 03285228

Ambato-Ecuador

www.kumhotirescuador.com

Nombre del puesto: Vendedoras	Código: 006
Depende de: Jefe de ventas	Supervisa a:
Naturaleza del puesto	
Lograr un alto nivel de satisfacción del cliente al presentar los productos de manera persuasiva, abordar sus necesidades y cumplir con el objetivo de ventas propuesto por la empresa	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar activamente nuevos clientes potenciales 2. Facturar productos y servicios por medio de la plataforma de ventas 3. Presentar productos y servicios de manera persuasiva 4. Evaluar las necesidades individuales de los clientes y ofrecer soluciones adecuadas 5. Negociar condiciones comerciales y precios con clientes 6. Cerrar ventas efectivas y verificar formas de pago 7. Mantener un conocimiento profundo de los productos y servicios 8. Mantener registros precisos de las interacciones con los clientes en el sistema SACI 9. Realizar seguimiento de leads y oportunidades de venta 10. Mantener relaciones sólidas con los subdistribuidores existentes y garantizar su satisfacción 11. Participar en capacitaciones para mejorar habilidades de ventas 12. Colaborar con el equipo de marketing para desarrollar estrategias de ventas 13. Resolver inquietudes de los clientes de manera efectiva 14. Contribuir a la elaboración de estrategias comerciales y planificar objetivos de ventas 	
Instrucción Formal Requerida	Especialidad de la experiencia
Nivel de Instrucción: Lcdo. en Marketing y Ventas Título Requerido: No Área de Conocimiento: Ventas, Marketing y conocimiento técnico en neumáticos	Tener conocimiento sólido en áreas como comprensión de perfiles de clientes, herramientas tecnológicas, negociación y análisis de datos Conocimiento en decisiones estratégicas de ventas Ética profesional
Tiempo de Experiencia: No requiere experiencia previa	
Conocimientos	Destrezas/ Habilidades
Nivel avanzado en cierre de ventas, psicología del cliente y facturación Disposiciones legales vigentes relacionadas con el área. Técnicas, normas y procedimientos contables y de ventas	Técnicas de negociación Empatía Resolución de conflictos Facilidad de palabra

Realizado por: Reyes K., 2024.

Nombre del puesto: Cajera	Código: 007
Depende de: Jefe de ventas	Supervisa a:
Naturaleza del puesto	
Gestionar de manera de eficiente y precisa transacciones financieras, brindando un servicio al cliente satisfactorio y garantizando el correcto registro y manejo de los fondos en el entorno asignado	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar transacciones financieras, como cobros, pagos y devoluciones, siguiendo los procedimientos 2. Brindar buena atención al cliente 3. Contar y verificar el dinero en efectivo al inicio y al final de su turno 4. Procesar cheques, tarjetas de crédito y otros métodos de pago electrónicos 5. Emitir recibos y comprobantes de pagos 6. Mantener el área de caja limpia y organizada 7. Registrar y archivar de manera adecuada los documentos relacionados a transacciones 8. Gestionar y resolver problemas en relación saldos de cuentas relacionadas 9. Realizar cierres de caja y cuadros de registros al final de cada turno 10. Colaborar con otros departamentos para coordinar y resolver asuntos financieros 11. Ingresar facturas al sistema para su correcto control 12. Mantener conocimiento actualizado de las políticas de la empresa 13. Capacitar a nuevos empleados en el área de caja 14. Cumplir con estándares de seguridad y protección de datos financieros 15. Llevar un control de los proveedores de suministros de la empresa 	
Instrucción Formal Requerida	Especialidad de la experiencia
Nivel de Instrucción: Bachiller en contabilidad- Lcdo. En contabilidad y Auditoría Título Requerido: No Área de Conocimiento: Finanzas, Contabilidad y Auditoría.	Tener conocimiento en cálculos del cambio Manejo de dinero Conocimiento del sistema contable SACI Medidas de seguridad sobre información financieras
Tiempo de Experiencia: 1 año	
Conocimientos	Destrezas/ Habilidades
Manejo de dinero Manejo de tecnologías de información Disposiciones legales vigentes relacionadas con el área.	Pensamiento matemático Comunicación Trabajo bajo presión Adaptación

Realizado por: Reyes K., 2024.

Nombre del puesto: Jefe de bodega	Código: 008
Depende de: Gerente	Supervisa a: Despachador-Bodegueros
Naturaleza del puesto	
Supervisar la gestión eficiente de inventarios, coordinar el flujo de productos y liderar al equipo para asegurar un almacenamiento óptimo y distribución oportuna de mercadería	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar y coordinar la recepción, almacenamiento y distribución de mercadería 2. Gestionar y mantener un control preciso de los niveles de inventario 3. Planificar y optimizar el espacio de almacenamiento para maximizar la eficiencia 4. Establecer procedimientos de seguridad para garantizar un ambiente de trabajo seguro 5. Coordinar con otros departamentos comprar y ventas de productos 6. Supervisar al equipo de trabajadores de bodega asignando tareas 7. Asegurarse que la rotación y almacenamiento de los productos es la adecuada 8. Garantizar el correcto despacho de los neumáticos 9. Coordinar con el equipo de transporte la entrega puntual de los productos 10. Evaluar y seleccionar proveedores en función de la calidad y costos 11. Aplicar el sistema contable SACI para agilizar las operaciones y registros 12. Identificar oportunidades de mejora en los procesos de almacenamiento y distribución 13. Resolver problemas en las operaciones del almacén de manera eficiente 14. Monitorear y controlar costos operativos y de almacenamiento 15. Participar en la planificación estratégica y toma de decisiones que contribuyan al éxito de la cadena de suministro 	
Instrucción Formal Requerida	Especialidad de la experiencia
Nivel de Instrucción: Ing. o Lcdo. en Administración de Empresas o carreras afines Título Requerido: No Área de Conocimiento: Logística, Gestión de transporte e inventarios	Tener conocimiento sólido en gestión de inventarios, uso de sistemas de información para el registro de los productos. Experiencia en análisis de datos para identificar tendencias y tomar decisiones informadas Comunicación con proveedores Conocimiento técnico en neumáticos
Tiempo de Experiencia: No requiere experiencia previa	
Conocimientos	Destrezas/ Habilidades
Planificación y organización de inventarios Logística y transporte Disposiciones legales vigentes relacionadas con el área.	Liderazgo y comunicación Manejo de tecnologías de la información Solución de conflictos

Realizado por: Reyes K., 2024.



Nombre del puesto: Despachador	Código: 009
Depende de: Jefe de bodega	Supervisa a: Bodegueros
Naturaleza del puesto	
Coordinar y gestionar eficientemente la distribución de productos y recursos para garantizar entregas precisas y oportunas según lo solicitado por los clientes	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la entrega de productos y servicios de acuerdo con las solicitudes y horarios establecidos 2. Asignar rutas y vehículos a los conductores en función a la eficiencia y ubicación 3. Comunicarse con los conductores para proporcionar instrucciones detalladas de las rutas 4. Mantener un seguimiento constante de las entregas en curso 5. Optimizar las rutas para minimizar tiempos de viaje y reducir costos operativos 6. Coordinar la recopilación sobre la entregade mercadería 7. Ingresar facturas de proveedores 8. Resolver problemas logísticos 9. Gestionar situaciones imprevistas, como retrasos o cambios en las rutas 10. Mantener registros precisos de las entregas 11. Monitorear y cumplir con las regulaciones y normativas de seguridad en el manejo de inventarios 12. Contribuir con la mejora continua de los procesos de despacho mediante el análisis de datos 13. Proporcionar asistencia técnica en llantas de reclamo 14. Coordinar transferencias de mercadería entre sucursales 15. Realizar seguimientos de los niveles de inventarios en tránsito 	
Instrucción Formal Requerida	Especialidad de la experiencia
Nivel de Instrucción: Bachiller en ciencias-Técnico en inventarios Título Requerido: No Área de Conocimiento: Gestión de inventarios, gestión de transporte	Alto conocimiento en manejo de sistema SACI para la gestión de inventarios Conocimiento en programación de entregas de mercadería de manera eficiente Capacidad de mantener registros precisos de la mercadería almacenada y despachada
Tiempo de Experiencia: No requiere experiencia previa	
Conocimientos	Destrezas/ Habilidades
Nivel básico administración Disposiciones legales vigentes relacionadas con el área. Técnicas, normas y procedimientos en gestión de mercadería	Pensamiento crítico Comunicación Planificación y gestión Manejo óptimo del tiempo

Realizado por: Reyes K., 2024.

Nombre del puesto: Bodegueros	Código: 010
Depende de: Despachador	Supervisa a:
Naturaleza del puesto	
Gestionar el inventario de manera eficiente, asegurando la disponibilidad de productos, su organización y la entrega oportuna en las ventas correspondientes	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar la calidad y cantidad de neumáticos entregados por el proveedor 2. Organizar el inventario físico, asegurando la correcta rotación y almacenamiento 3. Registrar las entradas y salidas de neumáticos en el sistema SACI 4. Preparar pedidos distribuir neumáticos a los técnicos de servicio 5. Inspeccionar y catalogar los neumáticos usados y dañados 6. Realizar inspecciones visuales de la seguridad del producto para garantizar su calidad 7. Colaborar con el equipo de ventas para proporcionar información sobre la disponibilidad del producto 8. Mantener la limpieza y orden en la bodega 9. Solicitar reposición de inventarios y llevar un seguimiento de los niveles de stock 10. Empaquetar neumáticos para su envío, asegurando un embalaje adecuado para evitar daños 11. Etiquetar los cuartos dentro la bodega para encontrar la mercadería con facilidad 12. Colaborar con la planificación de conteo de mercadería física 13. Coordinar con el equipo de servicio técnico para asegurar una entrega y enllantaje eficiente 14. Registrar y documentar garantías y reclamos de neumáticos defectuosos 15. Capacitarse continuamente sobre las especificaciones técnicas de los neumáticos 	
Instrucción Formal Requerida	Especialidad de la experiencia
Nivel de Instrucción: Bachiller en ciencias Título Requerido: No Área de Conocimiento: Gestión en manejo de inventarios	Capacidad de mantener registros precisos de la mercadería almacenada y despachada
Tiempo de Experiencia: No requiere experiencia previa	
Conocimientos	Destrezas/ Habilidades
Nivel básico en manejo de inventarios Conocimiento técnico en neumáticos	Trabajo en equipo Asertivo Pensamiento crítico Proactivo

Realizado por: Reyes K., 2024.

Nombre del puesto: Jefe de transporte	Código: 011
Depende de: Gerente	Supervisa a: Transportistas
Naturaleza del puesto	
Supervisar las operaciones de transporte y logísticas, asegurando la entrega puntual, segura y eficaz de las llantas a los clientes y subdistribuidores, optimizar recursos y mantener altos estándares de servicio	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar las operaciones de transporte de contenedores desde el puerto hasta la bodega matriz 2. Supervisar al equipo de conductores y personal de transporte 3. Gestionar oportunamente la asignación de rutas 4. Garantizar que los vehículos utilizados para el transporte estén en condiciones óptimas 5. Desarrollar relaciones sólidas con proveedores estableciendo términos de servicio 6. Analizar datos y métricas de rendimiento para identificar áreas de mejora y reducción de costos 7. Implementar estrategias para optimizar las rutas de transporte y minimizar tiempos de viaje 8. Supervisar la carga y descarga de llantas 9. Colaborar con el departamento de inventarios para asegurarse que las llantas estén listas para su transporte 10. Gestionar y mantener registros precisos de las entregas, horarios y condiciones de los productos 11. Resolver problemas y desafíos logísticos en tiempo real 12. Instruir al personal en procedimiento de seguridad y manejo adecuado del producto durante el transporte 13. Coordinar con el departamento de ventas e inventarios para asegurar la entrega de mercadería 14. Administrar presupuestos relacionados al transporte y la logística 15. Participar en la planificación estratégica de la cadena de suministro 	
Instrucción Formal Requerida	Especialidad de la experiencia
Nivel de Instrucción: Ing. o Lcdo. En Gestión de transporte Título Requerido: Si Área de Conocimiento: Logística y gestión de transporte	Conocimiento en sistemas de seguimiento de vehículos, software de planificación de rutas, herramientas de gestión de transporte y tecnologías de información relacionado a la logística Capacidad para analizar datos Conocimiento en identificar riesgos asociados a la operación de vehículos de carga pesada
Tiempo de Experiencia: No requiere experiencia previa	
Conocimientos	Destrezas/ Habilidades
Nivel avanzado en planificación, programación y optimización de rutas de transporte Conocimiento básico en mecánica y mantenimiento vehicular	Pensamiento crítico Asertivo Pensamiento Analítico Planificación y gestión

Realizado por: Reyes K., 2024.



COMERCIAL CISNEROS

IMPORTADORA KUMHO CÍA. LTDA.

Av. Bolivariana entre Santa Cruz y línea férrea. Telf.: 03285228

Ambato-Ecuador

www.kumhotirescuador.com



Nombre del puesto: Transportistas	Código: 012
Depende de: Jefe de Transporte	Supervisa a:
Naturaleza del puesto	
Garantizar la entrega segura y puntual de los productos, optimizando rutas y manteniendo la satisfacción del cliente mientras cumple con regulaciones y normativas de transporte	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega puntual de llantas a clientes y subdistribuidores 2. Carga y descarga segura de llantas en el vehículo 3. Inspección y mantenimiento básico de las llantas durante el transporte 4. Planificación y optimización de rutas para la eficiencia en la distribución 5. Cumplimiento de regulaciones de peso y dimensiones en carretera 6. Comunicación con el equipo de inventarios y ventar para coordinar envíos 7. Interacción profesional con clientes al entregar las llantas 8. Registro preciso de entregas y documentación relacionada 9. Uso responsable y eficiente de recursos como el combustible 10. Manejo de situaciones inesperadas como cambio de clima y tráfico 11. Cumplimiento de normativas de seguridad vial y buenas prácticas de conducción 12. Reporte de problemas o daños en vehículos de la empresa 13. Mantenimiento de vehículos 14. Capacitación continua en normativas de transporte 	
Instrucción Formal Requerida	Especialidad de la experiencia
Nivel de Instrucción: Licencia de conducir Tipo E Título Requerido: No Área de Conocimiento: Conducción de vehículos de carga pesada	Conocimiento de rutas, carreteras y vías para el traslado de mercadería Buenas prácticas para conducir de manera segura Fundamentos de mecánica
Tiempo de Experiencia: No requiere experiencia previa	
Conocimientos	Destrezas/ Habilidades
Regulaciones de carga Técnicas, normas y procedimientos de seguridad vial Mecánica Avanzada Seguridad Vial	Planificación y gestión Sentido crítico Actitud positiva Trabajo en equipo

Realizado por: Reyes K., 2024.



COMERCIAL CISNEROS

IMPORTADORA KUMHO CÍA. LTDA.

Av. Bolivariana entre Santa Cruz y línea férrea. Telf.: 03285228

Ambato-Ecuador

www.kumhotirescuador.com



Nombre del puesto: Jefe de Importaciones	Código: 013
Depende de: Gerente General	Supervisa a: Auxiliar de Importaciones
Naturaleza del puesto	
Gestionar los procesos de importación, asegurando la adquisición oportuna y cumplimiento de regulaciones aduaneras para mantener un flujo ininterrumpido de productos y optimizar la cadena de suministros	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar adquisición de neumáticos según las demanda y necesidades de inventario 2. Gestionar relaciones con proveedores extranjeros, negociando términos de compra y condiciones comerciales 3. Evaluar proveedores basados en calidad, costos y cumplimiento de estándares 4. Supervisar trámites aduaneros y logísticos 5. Cumplir con regulaciones y requisitos aduaneros y de importación 6. Monitorear los plazos de entrega y coordinar con el departamento de bodega los tiempos de entrega 7. Optimizar costos logísticos tales como fletes y aranceles aduaneros 8. Mantener registros de las transacciones y documentación aduanera 9. Identificar las necesidades de mercado 10. Analizar oportunidades de mercado y nuevos competidores para tomar decisiones informadas 11. Evaluar y resolver problemas de certificaciones de calidad 12. Gestionar el proceso de aduana y liberación de contenedores en el puerto 13. Reportar métricas de rendimiento relacionadas con importaciones y costos 14. Capacitarse sobre los cambios en regulaciones de importación y acuerdos comerciales 15. Colaborar con otros departamentos para garantizar la entrega de pedidos en los tiempos estimados 	
Instrucción Formal Requerida	Especialidad de la experiencia
Nivel de Instrucción: Ing. en Contabilidad y Auditoría o carreras a fines Título Requerido: Si Área de Conocimiento: Negocios Internacionales, Importaciones y Contabilidad de Costos	Tener conocimiento sólido prácticas relacionadas al comercio internacional y gestión de importaciones Conocimiento en logística y cadena suministro Conocimiento en tasas de cambio, costos y análisis de rentabilidad Manejo de Tecnologías de Información
Tiempo de Experiencia: 2 años de experiencia	
Conocimientos	Destrezas/ Habilidades
Nivel avanzado en inglés Nivel avanzado en gestión importaciones Técnicas, normas y procedimientos aduaneros	Pensamiento crítico Pensamiento Analítico Planificación y gestión

Realizado por: Reyes K., 2024.

Nombre del puesto: Auxiliar de Importaciones	Código: 014
Depende de: Jefe de Importaciones	Supervisa a: Gerente General
Naturaleza del puesto	
Contribuir con el manejo eficiente de procesos de importación, coordinando trámites aduaneros, documentación y seguimiento logístico para apoyar el funcionamiento fluido de la cadena de suministro	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir con la preparación de documentación aduanera y trámites necesarios para la importación de neumáticos 2. Coordinar con proveedores extranjeros para gestionar plazos y detalles de envío 3. Realizar seguimiento de los procesos logísticos 4. Colaborar con el departamento de bodega para asegurar el abastecimiento de productos en el inventario 5. Verificar que la documentación cumpla con las regulaciones aduaneras y requisitos de importación 6. Mantener registro de los contratos y acuerdos de importación otorgados por el jefe de importaciones 7. Comunicarse con agentes aduaneros para coordinar la entrega de contenedores en el puerto 8. Participar en la revisión de costos de transporte, aranceles y otros gastos asociados a la importación 9. Notificar a los departamentos sobre las fechas estimada de arribo de mercadería 10. Colaborar en la resolución de problemas logísticos 11. Contribuir con la evaluación de proveedores internacionales 12. Estar informado sobre los cambios en regulaciones aduaneras 13. Proporcionar información exacta sobre el estado de las importaciones 14. Asistir en la optimización de costos y tiempos logísticos de importación 15. Participar en la mejora continua de procesos de importación 	
Instrucción Formal Requerida	Especialidad de la experiencia
Nivel de Instrucción: Ing. en Contabilidad y Auditoría o carreras a fines Título Requerido: Si Área de Conocimiento: Negocios Internacionales, Importaciones y Contabilidad de Costos	Tener conocimiento sólido prácticas relacionadas al comercio internacional y gestión de importaciones Conocimiento en logística y cadena suministro Conocimiento en tasas de cambio, costos y análisis de rentabilidad Manejo de Tecnologías de Información
Tiempo de Experiencia: No requiere experiencia previa	
Conocimientos	Destrezas/ Habilidades
Nivel avanzado en inglés Nivel avanzado en gestión importaciones Técnicas, normas y procedimientos aduaneros	Pensamiento crítico Pensamiento Analítico

Realizado por: Reyes K., 2024.

CONCLUSIONES

- Posterior al análisis del diagnóstico del estado actual de la organización y el control del talento humano en Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda., se identificó fortalezas como una plantilla diversa de empleados y un ambiente laboral positivo. Sin embargo, también se identificó áreas de mejora, como la falta de claridad en las responsabilidades de los colaboradores, la ausencia de un sistema de evaluación de desempeño y la necesidad de mejorar la comunicación interna.
- Luego de definir de la estructura organizacional de la empresa, se establecieron los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidades detalladas de todos los puestos de trabajo, donde cada departamento cuenta con un líder responsable que debe determinar canales de comunicación verticales y horizontales, el cual, permitirá la distribución eficiente de tareas y la toma de decisiones, fomentando la agilidad y la coordinación de actividades en la empresa
- Finalmente, el diseño de un manual de funciones estableció un marco referencial claro para el desempeño de los empleados y la operación cotidiana de la empresa, este documento contribuirá a un incremento de la eficiencia, la reducción de errores y una mayor capacidad de respuesta ante los desafíos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar estrategias que promuevan la comunicación abierta y transparente entre todos los niveles de la empresa, esto incluye la difusión regular de los objetivos, valores, misión y visión, para fortalecer la cultura organizacional.
- Se sugiere priorizar programas de capacitación y desarrollo para los empleados, acompañados de reconocimientos con la finalidad promover su satisfacción e incentivando a un entorno laboral más competitivo.
- Recomienda mantener una actualización constante del manual de funciones de la empresa, ya que refleja una perspectiva orientada a los objetivos que ayuda alinear las funciones individuales con las metas generales.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, I., Pedraza, N., & Castillo, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño. *Revista Espacios*, 213-227.
- Bujan, A. (2018). *Enciclopedia Financiera*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Cabezas, E. D. (Julio de 2016). *DISEÑO DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL CON PERSPECTIVA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA GALAN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA.*”, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016. (Tesis de Grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba). Recuperado de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8465/1/12T01066.pdf>
- Castellanos , J., & Castellanos , C. (2013). *El diseño organizativo:Enfoques y tendencias contemporáneas*. Santa Clara: Universidad Central Marta Abreu de las Villas Santa Clara.
- Fernandez, J. (2006). *Sistemas organizacionales*. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Fernández, J. D. (2005). *Sistemas organizacionales. Teoría y práctica*. Colombia: U. Cooperativa de Colombia.
- Fernández, P., & Díaz, P. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. España: Complexo Juan Canalejo.
- Gareth, R. (2011). *Teoria Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Giner , F., & Gil, M. (2014). *La organización de empresas*. Madrid: Esic.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2011). *Comportamiento organizacional*. Madrid: Thomson.
- Hernández, C. (2007). *Análisis administrativo técnicas y métodos*. Costa Rica: Euned.
- Hernandez. (2014). *Aministración de Empresas*. México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: GrawHill.
- Herrera, O. (2012). *IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES Y LA ALTA DIRECCIÓN PARA SERVIFACONZA EN LA CIUDAD DE QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA*. (Tesis de Posgrado, Universidad Politécnica Salesiana, Quito).

- Hill, B. (2023). *Importancia de una buena estructura organizacional*. La Voz de Houston: Recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>
- Hitt, M. (2006). *Administración*. Mexico.: Pearson.Educación.
- INEC. (2021). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Generales, Estadísticas Vitales- Registro Estadístico de Defunciones: Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Defunciones_Generales_2021/Principales_resultados_EDG_2021_v2.pdf
- Jaramillo, O. L., & Torres, J. L. (2021). *Diseño y análisis del puesto de trabajo-Herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte.
- López , G. C., Díaz , F. P., Robledo Vel, & Robledo, V. J. (2015). *La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación*. Colombia.: Universidad & Empresa.
- Lucas, M. S. (2015). *DISEÑO DE UN MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, BASADO EN PROCESOS, PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DULCES DISEÑOS*. (Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito). Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10030/Tesis%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Luhmann, N. (1997). *Organización y Decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. España: Editorial Anthropos.
- Madella, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 207-220.
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 43-63.
- Marques, J. (2019). 7 Tipos de organograma para utilizar em sua gestão. *JRM Coaching*, 9.
- Méndez, D. (2019). *Especialización laboral: definición, pros y contras*. CEUPE: Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/especEspecialización laboral: definición, pros y contrasializacion-laboral.html>
- Narvaez, M. (2021). *QuestionPro*. Workforce: Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/estructura-organizacional/>

- Ocampo, E. (2007). *Elementos de gestión organizacional, en el libro administración, diseño y modelamiento de cadenas de abastecimiento*. Bogotá: Universidad Autónoma de Colombia.
- Rincón, D., & Romero, M. G. (2002). Tendencias organizacionales de las empresas. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 21.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Rodriguez, X. (2021). *Modelo de gestión para la departamentalización caso de estudio departamento de educación física*. Renati: Recuperado de:
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3059859>
- Santander, M. (2018). *Departamentalización Empresarial*. Redalyc: Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/journal/1334/133460324004/>
- Tamayo, M. (2006). *Tipos de Investigación*.
- Terry, G., & Stephen, R. (1994). *Principios de administración*. Mexico: Continental.
- Tituaña, E. R. (Julio de 2015). *ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑIA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A.* (Tesis de Grado, Universidad Internacional SEK Ecuador). Recuperado de:
<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1591/1/TESIS%20ERWIN%20ROMMEL%20TITUAÑA%20SOTALIN.pdf>
- Vega, G. M., Ávila, J. M., Malagón, A. J., Calderón, N. C., Santos, A. B., & Guillermo, A. (2014). Paradigmas en la Investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo. *European Scientific Journal (European Scientific Institute)*, 5.
- Velásquez, A. (2007). LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA: UNA VERSIÓN DESDE NIKLAS LUHMANN. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 129-155.
- Yagual, F. (2013). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OPERADORA DE TURISMO CAROL TOUR S.A DEL CANTÓN SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013*. (Tesis de Grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad). Recuperado de:
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1183/1/DISE%c3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20OPERADORA%20DE%20TURISM>

O%20CAROL%20TOUR%20S.A%20DEL%20CANT%c3%93N%20SALINAS%20P
ROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%20A%c3%91O%202013.pdf

Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 93-115.

Total 38 referencias bibliográficas



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA PARA COLABORADORES DE LA EMPRESA COMERCIAL CISNEROS IMPORTADORA KUMHO



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA DIRIGIDA A LA EMPRESA COMERCIAL CISNEROS IMPORTADORA KUMHO CÍA. LTDA

Objetivo: Determinar la situación actual respecto al sistema organizacional de la Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

1. ¿Cuál es su edad?

18-25 años	
26-35 años	
36-45 años	
Más de 45 años	

2. ¿Cuál es su género?

Masculino	
Femenino	
LGBT	
No binario	

3. ¿Conoce usted si la empresa realiza un análisis FODA dentro de la institución para medir sus factores internos y externos?

Si	
No	
Desconozco	

4. **¿Conoce los objetivos y metas que la Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho desea cumplir?**

0	Nunca	
1	Casi nunca	
2	En ocasiones	
3	Con Frecuencia	
4	Casi siempre	
5	Siempre	

5. **¿Conoce claramente la misión y visión que maneja la Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho?**

Si	
No	

6. **¿Conoce si la empresa maneja una estructura organizativa?**

Si	
No	
Desconozco	

7. **¿Conoce cuáles son sus responsabilidades y funciones en su puesto de trabajo?**

0	Nunca	
1	Casi nunca	
2	En ocasiones	
3	Con Frecuencia	
4	Casi siempre	
5	Siempre	

8. **¿La máxima autoridad de la Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho crea un ambiente de trabajo propicio y transmite confianza?**

0	Nunca	
1	Casi nunca	
2	En ocasiones	
3	Con frecuencia	

4	Casi siempre	
5	Siempre	

9. ¿Se siente motivado a seguir laborando en la empresa?

0	Nunca	
1	Casi nunca	
2	En ocasiones	
3	Con Frecuencia	
4	Casi siempre	
5	Siempre	

10. ¿Conoce claramente los reglamentos y políticas que tiene la Empresa Comercial Cisneros Importadora Kumho?

0	Nunca	
1	Casi nunca	
2	En ocasiones	
3	Con frecuencia	
4	Casi siempre	
5	Siempre	

11. ¿Cómo es la relación con sus compañeros?

0	Pésima	
1	Mala	
2	Regular	
3	Buena	
4	Excelente	

12. ¿El jefe establece procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales?

0	Nunca	
1	Casi nunca	
2	En ocasiones	
3	Con Frecuencia	

4	Casi siempre	
5	Siempre	

13. ¿Qué competencias y habilidades se consideran más importantes el momento de prestar sus servicios dentro de la empresa?

- a) Conocimiento técnico de neumáticos y productos relacionados.
- b) Habilidades de comunicación.
- c) Capacidad para trabajar en equipo.
- d) Habilidades de negociación y ventas.
- e) Habilidades de resolución de problemas.
- f) Otros _____

14. ¿Qué tipo de comunicación considera más efectiva para recibir información por parte de sus superiores?

- a) Comunicación cara a cara.
- b) Comunicación por correo electrónico.
- c) Comunicación a través de plataformas de mensajería instantánea.
- d) Reuniones periódicas.
- e) Otros _____

15. ¿Cuál considera que sería la mejor manera de fomentar un ambiente de trabajo saludable y motivar en la empresa?

- a) Programas de reconocimiento e incentivos.
- b) Flexibilidad laboral.
- c) Oportunidades de desarrollo profesional.
- d) Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración.
- e) Capacitaciones y talleres constantes.

ANEXO B: ENTREVISTA A LA GERENTE DE COMERCIAL CISNEROS IMPORTADORA KUMHO



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**




**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA COMERCIAL
CISNEROS IMPORTADORA KUMHO**

1. ¿Impulsa y apoya las actividades de mejora dentro de la organización con clientes, proveedores y otras entidades externas?
2. ¿Considera importante la competencia profesional de sus empleados, relacionadas al conocimiento y habilidades con que realizan cada función?
3. ¿Tiene cuidado al definir las funciones de sus empleados y de procurar la rotación de las tareas de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles?
4. ¿Supervisa frecuentemente al personal comprobando que se realiza las actividades asignadas en su puesto de trabajo?
5. ¿Considera que la estructura organizativa que se maneja actualmente apoya al cumplimiento de los objetivos organizacionales, a la realización de las funciones laborales y a la aplicación de los controles pertinentes?
6. ¿Se realiza capacitaciones evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todo el personal?
7. ¿Existe una comunicación asertiva en todo el personal, participando de una manera real en las actividades de mejora?
8. ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la misma en el momento adecuado para realizar su trabajo, garantizando sus funciones?
9. ¿Cuenta la Empresa con reglamentos y políticas internas que son cumplidas detalladamente?
10. Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, ¿entre otras?



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA
NORMALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO

Fecha de entrega: 22/01/2024

INFORMACIÓN DEL AUTOR
Nombres – Apellidos: Kevin Alexis Reyes Vega
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Administración de Empresas
Título a optar: Licenciado en Administración de Empresas
 <p>Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema Director del Trabajo de Titulación</p> <p>Ing. Carina del Rocio Cevallos Ramos Asesor del Trabajo de Titulación</p>