



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN**

**CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL MENCIÓN  
ORGANIZACIONAL**

**TEMA**

**DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR  
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL INTERNA EN LA EMPRESA ALMACENES  
KLÉBER LOAYZA CÍA. LTDA**

**AUTOR (A):**

**MARÍA GABRIELA LOAYZA CASTRO**

**TUTOR:**

**PHD. IRENE TRELLES**

**Guayaquil, Ecuador  
2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por María Gabriela Loayza Castro, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Licenciada en Comunicación Social con mención Organizacional.

**TUTOR (A)**

---

**PHD. Irene Trelles**

**REVISOR(ES)**

---

**Profesor Delegado**

---

**Profesor Delegado**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Mgs. Efraín Luna**

**Guayaquil, noviembre del año 2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, María Gabriela Loayza Castro**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Diagnóstico y diseño de estrategias para optimizar la planeación estratégica y la comunicación organizacional interna en la empresa Almacenes Kléber Loayza Cía. Ltda.**, previa a la obtención del **Título de Licenciada en Comunicación Social con mención en Organizacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 22 días del mes de noviembre del año 2013**

**EL AUTOR (A)**

---

**María Gabriela Loayza Castro**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **María Gabriela Loayza Castro**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Diagnóstico y diseño de estrategias para optimizar la planeación estratégica y la comunicación organizacional interna en la empresa Almacenes Kléber Loayza Cía. Ltda.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 22 días del mes de noviembre del año 2013**

**EL (LA) AUTOR(A):**

---

**María Gabriela Loayza Castro**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por cada mañana darme las fuerzas para seguir adelante con mi carrera, por darme sabiduría para tomar buenas decisiones en el transcurso de mi vida universitaria, así mismo a mis padres por el amor desinteresado que han tenido conmigo, por el apoyo económico, sus valores y principios que los he llevado desde siempre y para siempre. A todos mis seres queridos por su ayuda y por confiar en mí. A mis profesores que con su comprensión supieron enseñarme la teoría para poderla aplicar en la práctica. Y especialmente a mi tutora Irene Trelles quién supo servirme de guía para elaborar mi trabajo de titulación, por toda la paciencia brindada a lo largo de toda la tutoría del trabajo.

**María Gabriela Loayza Castro.**

## **DEDICATORIA**

Le dedico a Dios, porque sin su ayuda no hubiese podido terminar mi carrera. A mis Padres por el apoyo incondicional que me han dado para poder estudiar fuera de mi ciudad natal. Y en especial a César Sotomayor que me ayudó en cada uno de los proyectos de la carrera.

**María Gabriela Loayza Castro.**

## **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**PHD. IRENE TRELLES RODRÍGUEZ  
PROFESOR GUÍA O TUTOR**

---

**PROFESOR DELEGADO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**CALIFICACIÓN**

---

**PHD. IRENE TRELLES RODRÍGUEZ  
PROFESOR GUÍA O TUTOR**



# ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDADES. ....	III
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTOS. ....	V
DEDICATORIA.....	VI
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN. ....	VII
CALIFICACIÓN. ....	VIII
Índice general .....	IX
Resumen .....	13
Introducción .....	14
Justificación .....	16
Contextualización.....	18
Problema de investigación .....	20
Objetivos del trabajo de titulación .....	21
Objetivo general:.....	21
Objetivo específicos:.....	21
Hipótesis del proyecto .....	22
Estructura del trabajo de titulación.....	22
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>24</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
1.1 Planeación Estratégica .....	24
1.2 Organizaciones .....	30
Elementos que integran una organización:.....	31
1.3 Teoría de las organizaciones .....	33
1.4 Comunicación organizacional .....	37
1.6 Comunicación interna .....	41
1.6.1 Funciones de la Comunicación Interna.....	47
1.7 Gestión de Comunicación Organizacional .....	49
1.7.1 Gestión de Comunicación Interna.....	51

1.8 Cultura, clima e imagen corporativa.....	54
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>60</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>60</b>
Descripción del objeto de estudio .....	60
2.1.2 Identificación de la empresa .....	60
2.1.2 Antecedentes.....	60
2.1.3 Reseña histórica .....	61
2.1.4 Tamaño de la empresa y distribución .....	63
2.1.5 Línea de productos que comercializa .....	63
2.1.6 Servicios que ofrece .....	64
2.1.7 Estructura Organizacional.....	65
2.1.7.1 Organigrama.....	65
2.1.7.2 Misión .....	65
2.1.7.3 Visión .....	65
2.1.7.4 Objetivo Esencial .....	65
2.1.7.5 Valores.....	66
2.1.8 Planificación estratégica actual.....	66
2.1.9 Localización de la empresa .....	66
2.2 Metodología De la investigación .....	67
2.2.1 Enfoque de la investigación .....	67
2.2.1.1 Cualitativa .....	68
2.2.1.2 Cuantitativa.....	68
2.2.2 Variables y conceptos .....	68
2.2.3.1 Cuadro de variables.....	70
2.2.4 Técnicas de recolección de datos.....	72
2.2.4.1 Revisión bibliográfica/documental.....	72
2.2.4.2 Observación participante: .....	73
2.2.4.3 Guías de observación sistemática .....	74
2.2.4.4 Entrevistas .....	74
2.2.4.5 Encuestas .....	75
2.2.4.6 Grupos focales.....	75
2.2.5 Métodos de procesamiento de la información .....	75
2.2.6 Unidad de análisis, universo, muestra.....	76

2.2.6.1	Universo.....	76
2.2.6.2	Tamaño de la muestra .....	76
2.2.7	Plan de procesamiento de la información .....	77
<b>CAPÍTULO 3.....</b>		<b>78</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>		<b>78</b>
3.1	Descripción y Análisis de Resultados por instrumentos de investigación aplicados.....	79
3.1.1	Resultados de las encuestas realizadas a los clientes de almacenes kléber loayza.....	79
3.1.2	Resultados de encuestas realizadas al personal.....	110
3.1.3	Informe de la entrevista realizada a las autoridades del objeto de estudio .....	124
3.1.4	Informe de entrevistas realizadas a los proveedores del objeto de estudio .....	126
3.1.5	Informe de fichas de observación. ....	127
3.2	Análisis de Resultados integrado de acuerdo a las variables de investigación. ....	135
<b>CAPÍTULO 4.....</b>		<b>146</b>
<b>PROPUESTA.....</b>		<b>146</b>
4.1	Propuesta de planeación estratégica para la organización.....	147
4.2	Propuesta para la planeación estratégica del talento humano de almacenes kléber loayza.....	159
4.3	Propuesta para el manejo de la comunicación interna en almacenes kléber loayza .....	171
	Conclusiones y Recomendaciones .....	176
	Conclusiones .....	176
	Recomendaciones .....	181
	BIBLIOGRAFÍA.....	183

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b>	Entrevista realizada a las autoridades de Almacenes Kléber Loayza .....	187
<b>Anexo 2:</b>	Entrevistas realizadas a los proveedores del caso de estudio.....	193

<b>Anexo 3:</b> Resultado de la Ficha de Observación # 1. ....	197
<b>Anexo 4:</b> Resultado de la Ficha de observación # 2. ....	199
<b>Anexo 5:</b> Resultado de la Ficha de observación # 3: Condición física de oficinas y salas de exhibición. ....	200
<b>Anexo 6:</b> Copia original de un Contrato de trabajo de Almacenes Kléber Loayza Cía. Ltda. ....	202
<b>Anexo 7:</b> Escritura pública de constitución de la compañía Almacenes Kléber Loayza. ....	205
<b>Anexo 8:</b> Escritura pública de transparencia de participaciones de la compañía con responsabilidad limitada Almacenes Kléber Loayza. ....	210
<b>Anexo 9:</b> Publicación en la prensa de la constitución de la compañía Almacenes Kléber Loayza. ....	212
<b>Anexo 10:</b> Segunda publicación en la prensa por aumento de capital y reforma del estatuto de la compañía Almacenes Kléber Loayza. ....	216
<b>Anexo 11:</b> Fotografía del personal en el área de exhibición de productos, planta baja. ....	217
<b>Anexo 12:</b> Fotografía durante la entrevista a Ab. Jacqueline Castro, cofundadora de Almacenes Kléber Loayza. ....	217
<b>Anexo 13:</b> Fotos del Grupo Focal a trabajadores. ....	218

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1:</b> Principales características de las teorías de la comunicación. ....	36
<b>Cuadro 2:</b> Hacia dónde lleva una comunicación interna eficaz. ....	42
<b>Cuadro 3:</b> Aspectos debería de contener un manual de procedimientos y políticas de la organización. ....	45
<b>Cuadro 4:</b> Niveles de comunicación basados en los investigadores Daniel Katz y Robert Kahn. ....	48

**“Diagnóstico y diseño de estrategias para optimizar la  
planeación estratégica y la comunicación  
organizacional interna en la empresa Almacenes Kléber  
Loayza Cía. Ltda.”**

## RESUMEN

La presente investigación enmarca su accionar en Almacenes Kléber Loayza Cía. Ltda. como caso de estudio, el trabajo cuenta con tres etapas fundamentales, en un primer momento muestra la parte teórica de cómo expertos en el tema de la comunicación y planeación la conceptualizan y la analizan. En segunda instancia se intenta caracterizar los procesos y gestiones de planeación estratégica y comunicación organizacional interna que se llevan a cabo en el establecimiento, mientras que la tercera fase está dirigida a diseñar una propuesta de planeación estratégica y estrategias de cómo gestionar la comunicación interna para contrarrestar las falencias que ocurren en la entidad.

Metodológicamente, el trabajo de titulación corresponde a una investigación descriptiva con un enfoque mixto, tanto cualitativo como cuantitativo. Entre las técnicas de investigación empleadas son: Revisión bibliográfica, observación participante, entrevistas, encuestas y grupo focal.

El resultado más significativo del presente trabajo de titulación es el diseño de una propuesta de planeación estratégica y estrategias de comunicación interna, que contribuirá a fortalecer su imagen con los públicos interno y externo que interactúan, para ello se tomó como base la realización del diagnóstico de la planeación estratégica y gestión de comunicación actual, para con ello formular una propuesta adecuada.

**Palabras Claves:** Planeación estratégica, comunicación organizacional, imagen, valores corporativos y dirección de comunicación.

## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica y la comunicación organizacional son factores primordiales para el desarrollo de una organización. Anteriormente en las empresas se otorgaba prioridad fundamentalmente a las áreas económicas y financieras pues se identificaba en ellas procesos fundamentales relacionadas con los movimientos de los recursos económicos, sin embargo, hoy el mundo empresarial se ha ido encaminando por otros rumbos que valoran más los intangibles, cómo la comunicación, la imagen y la planeación estratégica, para que la empresa en su conjunto trabaje con objetivos, metas, estrategias y tácticas que den como resultado el desarrollo y crecimiento del negocio.

Una manera práctica de explicar hacia donde lleva la planeación estratégica es mediante un ejemplo, lo cual se resume en lo siguiente: Existen dos formas de realizar un trabajo: una consiste en realizar un trabajo de manera improvisada, realizar tareas que parezcan necesarias, resolver los problemas a medida que surgen; esta forma puede dar resultados, pero por lo general hace que el personal y el administrador se desgaste de tanto trabajo sin alcanzar obtener objetivos que prometan un desarrollo empresarial; la otra se caracteriza por la existencia de una visión a futuro, un diseño que permita alcanzar los objetivos propuestos, mediante la formulación planes, esto hace que la planificación facilite la tarea de un administrador y contribuya al esfuerzo coordinado.

Es por eso que se dice que antes de iniciar cualquier acción administrativa, es prácticamente imprescindible determinar los resultados que pretende lograr un organismo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Y según el autor Joaquín Rodríguez esto solo se puede lograr a través de la planeación. (Rodríguez Valencia, 2001, pág. 37)

Pero, ¿Por qué es importante la planeación en una organización? Existe un sinnúmero de ventajas que suscita la planeación a una empresa, pero sobre

todo se destaca por el hecho de que promueve el desarrollo de la organización, ya que establece métodos para utilizar de la manera adecuada los recursos con que cuenta la institución.

Otra de las razones por la que se dice que es necesaria la aplicación de la planeación es porque reduce los niveles de incertidumbre y con ello disminuye el riesgo, si una empresa programa planes de ventas, compras, podrá lograr determinar cuánto podrá gastar o invertir para el desarrollo de la empresa; de esta manera podrá determinar un rubro para gastos de marketing, publicidad, administrativos, etc. Mientras que si todos estos gastos los realiza de manera improvisada, terminará de llegar al punto de no saber cuánto está gastando y lo que es peor no sabrá cuanto está ganando la empresa. Otra de las ventajas de la planeación es que contribuye a la parte de la comunicación organizacional en cuánto al personal de la empresa debido a que hace que los empleados conozcan perfectamente, que es lo que se espera de ellos y lo mejor es que les da la oportunidad de poder participar dentro de las decisiones de la organización ya que estos conocerán cuál es la visión a futuro de la empresa.

La comunicación organizacional interna, es otro de los temas que aborda el presente trabajo de titulación, tema que según el autor Carlos Ramos Padilla considera muy importante para el desarrollo organizacional ya que en su libro *La comunicación, un punto de vista organizacional* señala que “la comunicación es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización” (Ramos Padilla, 1991). Debido a que la comunicación tiene la facultad de coordinar esfuerzos de un grupo humano. Es por esto que menciona que la comunicación estimula la cooperación, la satisfacción en el trabajo, debido a que los miembros de un grupo de trabajo pueden saber lo que cada uno está haciendo y que piensa cada individuo acerca de ese equipo. Eso genera compromiso, y ser proactivo en el trabajo.

Por todo lo antes mencionado es que desde un inicio se planteó la importancia que le otorga hoy el mundo empresarial a temáticas intangibles cómo la



comunicación y la planeación estratégica. Es por ello que se ha considerado apropiado elaborar este trabajo de titulación para la empresa Almacenes Kléber Loayza de la ciudad de Machala, por varias razones: Por ser una empresa familiar que carece de un programa de formulación planes para tomar buenas decisiones a través de la planeación estratégica. Por presentar falencias en la comunicación interna lo cual le impide un óptimo desarrollo empresarial. Porque se considera adecuado acoplarse a estos cambios acelerados que exige el mundo de las empresas cómo: adoptar nuevas posturas en la toma de decisiones, de mejorar la estructura organizacional y de hacer del grupo de trabajadores un equipo de trabajo. Es por ello que se ha llegado a la conclusión de que la empresa que no innova pueda estar destinada al fracaso y por tal motivo nace la idea de elaborar este trabajo de grado que involucra varios aspectos que van desde el diagnóstico actual de la compañía hasta un plan propuestas de planeación estratégica y de comunicación organizacional interna, debido a ello se titula **“Diagnóstico y diseño de estrategias para optimizar la planeación Estratégica y la comunicación organizacional interna de la empresa Almacenes Kléber Loayza Cía. Ltda.”**

## **JUSTIFICACIÓN**

La ciudad de Machala, está atravesando por un rápido desarrollo desde el año 2004 aproximadamente, con la llegada del alcalde actual Carlos Falquéz Batallas, lo que ha significado un gran crecimiento urbano y comercial en la ciudad. Esto ha traído consigo el incremento de plazas de trabajo, de zonas residenciales, de la competencia directa a los almacenes locales, entre otros aspectos a considerar. (Diario EL Universo, 2012)

Sin embargo ha surgido una preocupación frente a esta situación por parte de propietarios de ferreterías, almacenes de electrodomésticos, farmacias y supermercados, que de alguna manera se sienten afectados por la competencia

(Ferrisariato, kiwi, La ganga, Marcimex, Fybeca, Pharmacys, Supermaxi, entre otras respectivamente).

Una de las causas de la llegada masiva de nuevos locales comerciales de otras provincias es la regeneración urbana, puesto que el crecimiento de una ciudad atrae a inversionistas de otras ciudades. Si bien es cierto para el municipio este hecho es visto como un desarrollo debido a que trae consigo el incremento de plazas de trabajo, expansión de las zonas residenciales y hace de Machala un mercado más competitivo, sin embargo existe como contraparte el debilitamiento a los almacenes oriundos de la ciudad, por lo que esta situación es vista como una amenaza para los empresarios del sector.

No obstante se cree conveniente generar estrategias que fomenten el desarrollo de los negocios de la ciudad, que consoliden la organización para conseguir la satisfacción de sus clientes. Que generen una identidad corporativa por su tradición.

Para ello se ha tomado como caso de estudio, un Almacén de Electrodomésticos, Almacenes Kléber Loayza, que lleva 19 años en el mercado orense y que está siendo afectado por la fuerte competencia, debido a que se les hace difícil competir con grandes empresas que cuentan con mejores precios, mucho más baratos debido a que son empresas grandes que compran por volumen obteniendo mayores descuentos. Frente a esta problemática surge la idea de que los clientes prefieran al negocio local por tener ventajas en mejor atención a los clientes, mejor poder de financiamiento, lo que se trata de mencionar es que se otorgue un valor agregado para que sigan prefiriendo a la empresa local. Pero para ello la empresa debe estar completamente organizada, la comunicación interna debe ser eficaz para que se evidencien los cambios. Y la planificación estratégica para que se alcancen los objetivos que se propongan.

Otra de las razones fundamentales es que a través de este trabajo de investigación se quiere demostrar a esta compañía que la amenaza que sienten por parte de la competencia directa es posible convertirla en una oportunidad, debido a que se puede analizar las estrategias que estas empresas aplican para tomarlas a consideración y mejorarlas, lo que generará una ventaja competitiva y esto contribuirá al desarrollo de la empresa del caso de estudio.

**El propósito es analizar el diagnóstico de la situación actual y diseñar estrategias que optimicen la planeación estratégica y la comunicación organizacional interna de esta compañía machaleña, para recuperar y mejorar el prestigio y posicionamiento que ha ido perdiendo por carecer de una base sólida de estructura organizacional, es ahí donde nace la idea de generar este proyecto de titulación.**

La meta es proponer políticas de mejoramiento continuo mediante el diseño de objetivos a corto y largo plazo, de esta manera se pretende crear una visión empresarial así la operatividad del negocio tendrá sentido y no funcionará solo por el hecho de ganar lo suficiente sino más bien con el propósito de alcanzar las metas que se establezcan. La información que se presente servirá de guía para que las autoridades de este caso de estudio puedan hacer uso de ella y la puedan implementar.

## **CONTEXTUALIZACIÓN**

La empresa Almacenes Loayza, conocida actualmente como Almacenes Kléber Loayza Cía. Ltda., inició sus actividades en el año 1993, cuando la ciudad de Machala tenía como alcalde al Sr. Mario Minuche perteneciente al Partido Roldosista Ecuatoriano. Durante ese periodo la ciudad y la sociedad machaleña no vivieron grandes cambios. Machala era una ciudad descuidada en todos los ámbitos: en la educación, la inversión interprovincial era casi nula, no existía regeneración urbana, ni sitios de recreación. La ciudad estaba muy descuidada, lo que no incentivaba a que empresas de otras ciudades quieran invertir en la

capital bananera del mundo, esto a su vez provocaba cierto desinterés a las innovaciones por parte de las pymes de la ciudad. El mercado no era tan competitivo.

Más tarde en el año 2004, con la elección del Prof. Carlos Falquéz Batallas como alcalde de la ciudad el escenario empieza a cambiar. Como prueba de ello la periodista Patricia Giler en junio del 2012 entrevista a la autoridad de Machala dónde el funcionario público indicó abiertamente que antes de asumir la competencia de la alcaldía, la ciudad se encontraba anclada al pasado y primaban muchas necesidades. “Era una ciudad donde no venía nadie, nadie venía a invertir, la gente no es que se sentía avergonzada de haber nacido en Machala sino que sentía vergüenza de vivir en condiciones lamentables y degradantes, en una ciudad donde no había inversión”, mencionó Falquéz Batallas, alcalde actual de la ciudad de Machala. Así mismo expresó que a pesar de que el anterior mandatario haya estado varios años gobernando no había ningún proceso de regeneración urbana, la ciudad se encontraba destrozada. Sin embargo acotó que el cambio histórico de Machala no es de Falquéz solamente, sino que más bien se denominó instrumento de un gran entorno en la que están los concejales que se han puesto la camiseta de Machala, sus funcionarios, trabajadores que ahora creen en la institución. (Satelital, 2012)

Una vez que la regeneración urbana inició, ha seguido en pie hasta la presente fecha y las obras son la evidencia de ello. No obstante esta transformación ha venido arraigada con inversión interprovincial como es el caso Nobis, La Piazza, y la apertura del Hipermarket que atraído con ello la llegada de negocios y la expansión de nuevos locales en diferentes sectores. Varios de estos negocios tienen desarrollada una ventaja competitiva lo que los fortalece frente a la débil competencia del mercado local.

Es ahí donde nace la idea de desarrollar una propuesta de planeación estratégica que consiste en pensar por adelantado qué es lo que se desea alcanzar y la forma de cómo conseguirlo. En esencia la formulación de planes constituye una representación mental de éxitos futuros. Si sabemos a dónde vamos nos será más fácil llegar a cumplir ese objetivo. (Rodríguez Valencia, 2001, pág. 35). Por tal motivo si se plantea objetivos a corto, mediano y largo plazo se está de cierta forma asegurando el éxito de la empresa.

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La planeación estratégica tanto cómo la comunicación dentro de las organizaciones se han vuelto cada vez más necesarias e indispensables en la administración de las empresas. Las compañías que carecen de una dirección de comunicación y planeación como es el caso del objeto de estudio le ha tocado asumir este rol sin conocer como realmente se maneja un sistema de gestión de comunicación y planeación lo que ocasiona que exista cierta desorganización debido a que la empresa camina sin rumbo y todos los departamentos funcionan con objetivos separados, sin plantearse objetivos colectivos para toda la organización. Por ello se considera necesario optimizar la comunicación interna en la organización para que los trabajadores conozcan la visión a futuro de la compañía, pero primero se debe de trabajar en la planeación estratégica de la compañía, para luego si empezar a gestionar la comunicación y se pueda trabajar de manera coordinada buscando alcanzar objetivos comunes para el desarrollo de la misma.

Si Almacenes Loayza se ha mantenido hasta la actualidad es por causa del estancamiento que vivía la ciudad, sin embargo el escenario ha cambiado en los últimos cinco años y como prueba de ello es la caída en sus ventas, se considera que en cierta parte es por motivo de que ha caminado sin una planificación sin visión. Pero ahora la forma de administrar la empresa debe de cambiar porque las circunstancias son diferentes y Almacenes Loayza debe adaptarse a esos cambios.

## **OBJETIVOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **Objetivo General:**

Sustentar el diseño de una propuesta de planeación estratégica y sistema de comunicación organizacional interna e imagen visual para la empresa “Almacenes Kleber Loayza”.

### **Objetivo Específicos:**

- Determinar la situación actual de la empresa desde el punto de la planeación estratégica.
- Diagnosticar la situación Actual de los procesos comunicacionales (Flujos de comunicación), situación del clima organizacional, imagen (visual, interna, externa) y conocimiento del público estratégico.
- Determinar la situación de la comunicación con públicos estratégicos seleccionados tales como: Clientes, trabajadores y proveedores.
- Diseñar una propuesta de planeación estratégica orientada a fortalecer el desarrollo de la organización de manera integral.
- Elaborar una propuesta de sistema de gestión de comunicación interna e imagen para el objeto de estudio.

## HIPÓTESIS DEL PROYECTO

La autora del presente trabajo se planteó responder las siguientes hipótesis:

### *Hipótesis 1*

La falta de una planificación estratégica en Almacenes Loayza dificulta lograr tener una proyección adecuada para poder hacer frente a la competencia que cuenta con una mejor estructura y con un mayor capital.

### *Hipótesis 2*

El carácter espontánea e intuitivo de los procesos de comunicación en la empresa Almacenes Kléber Loayza influye en las falencias que se presentan en la comunicación, insuficiente interrelación con sus públicos estratégicos, lentitud en sus procesos funcionales, descoordinación entre los empleados y afectaciones en la imagen e identidad internas.

## ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El presente trabajo de titulación integra varios aspectos que van desde el diagnóstico de la situación actual de la empresa hasta el diseño de propuestas para optimizar la planeación estratégica y la comunicación organizacional interna, debido a ello se titula **Diagnóstico y diseño de estrategias para optimizar la planeación estratégica y la comunicación organizacional interna en Almacenes Kléber Loayza Cía. Ltda.**

El desarrollo de este trabajo inicia con la justificación dónde la autora manifiesta por escrito las razones que la llevaron a realizar el siguiente proyecto, así mismo identifican el problema de investigación y los objetivos que pretende alcanzar con el presente documento.

El **primer capítulo** se presenta el marco teórico que representa las bases conceptuales que se involucra a lo largo del trabajo de tesis. Conceptos que

van en torno a la planeación estratégica, la comunicación organizacional interna e imagen, así como también, la importancia de una dirección de comunicación.

El **segundo capítulo** comprende el marco metodológico, en un principio se centra en la descripción de objeto de estudio, dónde menciona temas como la identificación del negocio, la empresa, la reseña histórica, las funciones del personal, la locación geográfica, entre otros temas que se enfocan en presentar a la compañía estudiada Almacenes Kléber Loayza. En este capítulo la autora se plantea la hipótesis y el cuadro de variables los cuáles le permiten conocer cómo se va abordar la investigación. La investigación es cualitativa y cuantitativa la realiza a través de las respectivas técnicas de recolección de datos, como encuestas, entrevistas, grupos focales, realizadas a los resultados del tamaño de la muestra con un mínimo porcentaje de error, así mismo se realiza guías de observación, los cuáles permitirán obtener información concisa y precisa del área de estudio.

El **tercer capítulo**, contiene el análisis e interpretación de resultados de todos los métodos de investigación que se mencionó en el capítulo anterior (entrevistas, encuestas, guías de observación y grupos focales). Así mismo se expresa las conclusiones de estos resultados.

En el **cuarto capítulo** se presenta una serie de propuestas de mejora para el caso de estudio. Una vez que se detectan las falencias en el capítulo anterior, es el momento de presentar estrategias que debiliten estas falencias para convertirlas en fortalezas y conseguir el éxito de la compañía.

Posteriormente se colocan las **conclusiones y recomendaciones**, emitidas por la autora del presente trabajo de titulación de acuerdo a los criterios y opiniones que provengan de la investigación realizada.

Y finalmente se encuentra la **bibliografía**, que integra son todas las fuentes que se ha utilizado a lo largo de la investigación.



# Capítulo 1

## Marco Teórico

La Planeación estratégica junto al tema de Comunicación Organizacional son los principales ejes teóricos que involucran este proyecto de investigación, que está orientado al diseño de estrategias para optimizar la comunicación organizacional y la planeación estratégica, que en nuestro caso de estudio, requieren de fortalecimiento.

Es por ello que a lo largo de este marco teórico nos enfocaremos en términos cómo: planeación estratégica, función de la comunicación dentro de la organización, comunicación organizacional interna y dirección de comunicación; pues son elementos que influyen positivamente en el desarrollo del negocio y por ende constituyen ejes conceptuales del presente estudio.

### 1.1 Planeación Estratégica

La Planeación estratégica es un término, que hoy en día se está volviendo cotidiano dentro de las organizaciones, debido a que toda empresa es necesario que se proyecte a futuro para el fortalecimiento y crecimiento de la misma.

“La **planeación estratégica** consiste en pensar por adelantado qué es lo que se desea alcanzar y la forma de cómo conseguirlo. En esencia la formulación de planes constituye una representación mental de éxitos futuros. Si sabemos a dónde vamos nos será más fácil llegar a cumplir ese objetivo”. (Rodríguez Valencia, 2001, pág. 35)

Según el Autor Joaquín Rodríguez “la planeación estratégica es el proceso básico del cual una empresa se sirve para escoger los objetivos y determinar cómo se los va alcanzar. Es una herramienta de la dirección superior para

obtener una ventaja real frente a sus competidores. Pero para desarrollar un plan estratégico se debe responder preguntas como:

¿Cuál es el negocio en dónde estamos operando?

¿A dónde vamos?

¿Cómo llegamos ahí desde aquí?”

(Rodríguez Valencia, 2001, pág. 3)

Responder estas preguntas contribuirá al desarrollo de nuevas propuestas para el negocio. Si se conoce el verdadero giro del negocio, se podrá determinar el propósito del mismo, lo cual aportará a que se elabore una visión para la empresa y desde ahora poder colocar objetivos que ayuden a llegar a cumplir las metas que se propongan a futuro.

Burt K. Scalan citado por Joaquín Rodríguez en el 2001, define a la planeación como el “sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias”. La autora de este trabajo de investigación está de acuerdo con esta definición debido a que manifiesta que si se planifica por anticipado se puede reducir el riesgo al fracaso, el hecho de establecer políticas facilita la administración ya que se sabría cómo actuar frente a cualquier hecho; de esta manera se evitaría proceder de manera improvisada y empírica. Las políticas que se establecen por anticipado sirven de guía para que se lleve a cabo la acción y la acción es transportada al siguiente paso, que es el logro de los objetivos de la organización.

El autor Guillermo Gómez Ceja (1973) , define a la planeación estratégica como “el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes y proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades”. Se está de acuerdo con este concepto, debido a que

en la práctica la idea de planear empieza primero por detectar las falencias que existen en la organización, con esta detección posteriormente se logra proponer planes de cómo mejorar en esas áreas. Para ello se cree preciso identificar cuáles son esas oportunidades que muchas veces se encuentran escondidas pero a través de un proceso de análisis se las puede lograr detectar y una vez identificadas se procede a realizar planes para poner en acción esas ideas a través de la planeación estratégica, a eso se refiere Gómez Ceja con esta definición según el criterio de la autora de este proyecto de titulación.

El autor Harry Jones citado por Joaquín Rodríguez en el 2001, define a la planeación como “el desarrollo sistemático de programas de acción, encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas”. Es decir dejar a un lado el trabajo improvisado y empezar a laborar con objetivos en mente con el propósito de resolver anticipadamente los posibles problemas que pueda llegar a tener la organización.

La influencia de las estrategias y políticas sobre la planeación real es, por supuesto, amplia y considerable, puesto que afecta a todas las áreas funcionales de una organización. Sin embargo, las estrategias y políticas tienen también un fuerte efecto sobre otras funciones operacionales. (Producción, comercialización, personal, etc.). La planeación se proyecta en cuanto a la toma de numerosas decisiones orientadas hacia el futuro. Si el caso objeto de estudio del presente trabajo empresa Almacenes Kléber Loayza, hubiese realizado una adecuada planeación estratégica sabría cómo responder ante los cambios que se están produciendo en el escenario de la Machala actual.

La planificación nunca se detiene, es preciso ir desarrollando ideas, porque una empresa que no innova puede estar destinada al fracaso.

Si bien es cierto “algunos objetivos se logran alcanzar con poca planeación, pero, en esta edad moderna, en la que algunas tareas se encuentra vinculadas con la tecnología, dónde las personas desean estar informadas y participar en los que se va a hacer, la planeación se ha convertido en una necesidad”. (Rodríguez Valencia, 2001, pág. 38)

“El futuro de las empresas depende de la planeación y de la aplicación de tecnologías” (Rodríguez Valencia, 2001, pág. 38), debido a que si una empresa no planifica lo que se va hacer anualmente, está caminando sin rumbo. Debe contar con una planeación de cuánto va a vender, cuánto va a promocionar, conocer cuáles son sus límites y hasta dónde quiere llegar. A través de la planeación se puede modelar y prever las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y en concordancia con ello, establecer las medidas necesarias para afrontarlos.

La planeación contribuye al desarrollo de las empresas de diversas formas, algunas de las cuales según el autor Joaquín Rodríguez (2001, pág. 40), se encuentran:

- “Minimizar el riesgo, reducir las incertidumbres que rodean a las condiciones de las organizaciones y aclarar las consecuencias de una acción administrativa en este sentido.
- Proveer información, concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto.
- Elevar el nivel de éxito organizacional.
- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.
- Consiste en establecer un esfuerzo coordinado.”

Se considera que la aplicación de la planeación estratégica tiene un efecto positivo en la organización. Si se dice que a través de ella se logra minimizar el riesgo esto provoca a que un administrador pueda invertir y tomar decisiones con un menor grado de incertidumbre del resultado que pueda llegar a causar la

decisión. El proceso se vuelve más transparente porque las condiciones son diferentes. El poder de decisión ya no es improvisado sino que es analizado y planificado por consiguiente se eleva el nivel de éxito empresarial y es una manera de ayudar a la empresa a alcanzar los objetivos propuestos, para que de una forma coordinada se pueda llegar a cumplir esa visión futuro que toda negocio debe tener.

Otro aspecto a considerar es que antes el ritmo de vida era más lento, lo que permitía a que los gerentes puedan operar sobre el supuesto de que el futuro iba a ser relativamente igual al pasado, pero hoy, los hechos suceden con demasiada rapidez como para que la experiencia sea la única guía digna de confianza, esto hace que los administradores desarrollen nuevas estrategias, enfocadas a las oportunidades del futuro del negocio y por ello es necesario planificar.

La autora Candy Vizúete realizó en el 2007 un trabajo de investigación titulado Gestión de Planificación estratégica para la empresa Combodato, el caso de estudio que analizó fue un almacén de electrodomésticos. La autora resaltó la importancia de la planeación estratégica y la calificó como el factor que dirige las actividades de una empresa a corto, mediano y largo plazo, lo que permite que pueda anticiparse y prever el futuro de la misma. Para Vizúete, la Planificación Estratégica establece la determinación de objetivos y metas básicas para definir los cursos de acción emprendidos por la empresa y la distribución de los recursos necesarios para ejecutarlos. Según Vizúete “el panorama competitivo está regido por la globalización y los nuevos cambios paradójicos como las innovaciones y los adelantos tecnológicos, los cuales amenazan la existencia de empresas débiles” (Vizúete C. G., 2007, pág. 29), por lo que considera necesario la aplicación de herramientas, técnicas y procedimientos importantes para la consecución de sus objetivos frente a la competencia.

“Las pequeñas y medianas empresas cumplen un rol fundamental en el desarrollo económico nacional, al generar empleo y bienestar a la población. Las Pymes en muchos países en vías de desarrollo representan el sector más dinámico de la economía, brindando un relevante componente de competencia, así como también de ideas, productos y trabajos nuevos; abriéndose espacios en las economías locales y regionales, enfrentando a los problemas y externalidades del día a día” manifiestan los autores Alcivar y Vera (2008, pág. 16). Es por ello que se considera que el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas es muy fructífero para la economía del país, debido a que involucra ciertos factores que contribuyen al desarrollo de las sociedades. Tal criterio es sustentado por la CEPAL en varios artículos de su portal web. (CEPAL, 2000-2013)

Edwin Zamora<sup>1</sup> (2010) expresa que “la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar los peligros a futuro. La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias)". (Zamora, 2010, pág. 12). La Planificación Estratégica busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Finalmente se concluye en que la planeación estratégica es el proceso formal de planeación a corto, mediano y largo plazo, que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales. La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas ha aumentado en los últimos años y los

---

<sup>1</sup> Edwin Zamora, graduado en la Universidad Técnica de Ambato, la cita fue tomada del trabajo de titulación elaborado en 2010 con el tema: “Planificación Estratégica de Marketing para mejorar las ventas de una empresa de Ambato” (ver más detalles en la Bibliografía del presente trabajo de titulación.)

gerentes encuentran que al defender la misión de sus empresas, en términos específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósito por consecuencias estas funcionan mejor ya que responden positivamente a los cambios.

Para ello es necesario mencionar que si un propietario busca la permanencia de su empresa en el tiempo, es decir que se mantenga activa por muchos años es necesario planear el futuro desde ahora para que pueda crecer y desarrollarse integrando a todos los elementos que la componen.

Pero, ¿Qué problemas lleva consigo la falta de planificación?, este tema también se cree conveniente abordar dentro de este marco teórico porque es preciso conocer los pro y los contra de este temática para la vida de las empresas.

La falta de planeación provoca en la pequeña y mediana empresa una serie de consecuencias negativas que pueden ser críticas para su éxito y que, incluso pueden afectar su propia existencia a mediano y largo plazo. El autor Joaquín Rodríguez (2001, pág. 92) menciona algunos parámetros que son ocasionados por la falta de planeación: “Las excesivas situaciones imprevistas, la inexistencia de una guía para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión, la peligrosa acción del corto plazo, y la falta de criterios para decidir inversiones y gastos a realizar”. Éstas son algunas de las consecuencias que provocan la falta de planeación lo que se puede concluir que no se puede llegar a tomar decisiones para el futuro de la empresa porque la empresa no está organizada, en ninguna de sus áreas cuando no planifica. Todos estos efectos que genera la falta de planeación producen pérdidas económicas múltiples a las que el autor los encierra en un solo término al que denomina “desperdicio”, “desperdicio de dinero, desperdicio de oportunidades, desperdicio de tiempo”; a esto conlleva la falta de planeación.

## **1.2 Organizaciones**

El segundo tema principal de este marco teórico es la comunicación organizacional interna. Para ello, este apartado iniciará buscando una

aproximación al concepto de organizaciones. Posteriormente se analizará las distintas teorías de las organizaciones. Y finalmente se desarrollará el tema de la comunicación organizacional interna, los beneficios y sus alcances.

Si bien es cierto todo ser humano está inmerso dentro de una organización. De hecho, desde que se nace, la persona está inmiscuida dentro de un pequeño círculo social que es la familia. Posteriormente los individuos se van involucrando a medida que pasa el tiempo a un sinnúmero de organizaciones entre ellos está: las escuelas, colegios, clubes, sindicatos, etc. Donde cada uno se interrelaciona, existe una retroalimentación y se está siempre buscando alcanzar un fin, es decir un beneficio de por medio. Si es el caso de una institución académica, los estudiantes trabajan y elaboran tareas para llegar alcanzar un diploma o un título que certifique el trabajo coordinado. Por tal motivo es que el autor Fernández Collado hace hincapié de que vivimos inmersos en una sociedad organizacional.

Algunos autores han tratado de darle una definición al tema de las organizaciones. Este es el caso del autor Fernández Collado que en su libro Comunicación en las organizaciones define a la organización como el conjunto de “dos o más personas que saben que ciertos objetivos solo se alcanzan mediante actividades de cooperación, que se integran, coordinan sus labores para transformar recursos” (1991, pág. 13). Siguiendo esta misma línea la Doctora Trelles Rodríguez, autora de varios libros de comunicación organizacional, menciona que una organización es “todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva”. (2001, pág. 7).

### **Elementos que integran una organización:**

Una vez conceptualizado el tema de las organizaciones, es momento de conocer cuáles son aquellos elementos que integran una organización. El autor Fernández Collado (1991), los enumera de la siguiente manera:



1.-*Tamaño*, elemento de la organización que se refiere al número de personas que integran la organización. “A medida de que una organización aumenta de tamaño se vuelve más compleja; la coordinación y el control se dificultan y la comunicación se hace más necesaria y ardua”. (Fernández Collado, 1991, pág. 14). Este es uno de los elementos principales debido a que si no existe más de un integrante no se considera organización. Es decir la organización es el conjunto de dos o más personas que se juntan para alcanzar un bien en común. El tamaño depende del número de integrantes que están involucrados.

2.- *Interdependencia*, consiste en las relaciones que entrelazan a los miembros de la organización, quienes se influyen mutuamente para desarrollar tareas y objetivos comunes. La interdependencia muestra la diferencia entre un conjunto de individuos aislados y un grupo de personas vinculadas entre sí”. (Fernández Collado, 1991, pág. 14). Todas las empresas están divididas en departamentos y áreas que se responsabilizan de ciertas actividades sin embargo el autor Fernández Collado enfatiza la importancia de que se entrelacen a todos los miembros de la organización lo cual se considera apropiado debido a que la compañía como tal debe buscar objetivos comunes, e ir encaminándose en una sola dirección lo cual se llevará a cabo si se cumple a cabalidad la misión y la visión de la organización.

3.- *Insumos*, son aquellos elementos que son importados por la organización. De igual manera que el cuerpo humano necesita oxígeno y alimentos para subsistir, las organizaciones requieren de energía, personas recursos materiales y financieros, e información”. (Fernández Collado, 1991, pág. 14). Para acotar un ejemplo siguiendo con el caso de estudio de este proyecto se deduce que los insumos para que Almacenes Kléber Loayza subsista son: Los clientes, la infraestructura, los proveedores, el personal administrativo, financiero y de ventas, el dinero circulante, los equipos de oficina, entre otros. Estos aspectos son los insumos que requiere esta organización para que siga subsistiendo en el mercado.

4.- *Transformación y productos* son los dos últimos elementos que menciona Fernández Collado pero que son más aplicables en empresas que fabrican productos o servicios.

### 1.3 Teoría de las organizaciones

Si bien es cierto en los apartados anteriores se ha puesto en manifiesto una pequeña introducción al tema de las organizaciones definiéndola y detallando los elementos que la componen. Ahora también es importante mencionar que existen ciertas escuelas que respaldan las corrientes del comportamiento organizacional. En este caso, se abordará cuatro teorías fundamentales: La clásica, la humanista, la de sistemas y la de contingencia.

La **escuela clásica**, presta una atención especial al tema de la jerarquización, es decir le da importancia al flujo vertical. Autoridades y subordinados. La autora Fernández Cortinas (2011, pág. 13) concuerda con esta caracterización y manifiesta que “en esta teoría predomina los canales y las redes formales puesto que existe el flujo vertical descendente; así como los mensajes de tarea.” Otro de los autores que siguen esta misma línea es el autor Martínez de Velasco citado por Aliett Fernández (2011), especifica que en la escuela clásica existe una “excesiva rigidez y formalismo, lo cual puede provocar una comunicación lenta e incluso poco oportuna, escasa en ocasiones y excesiva en otras (normas, reglamentos, manuales) y, sobre todo, orientada casi exclusivamente a temas de interés para la organización decidido desde arriba, sin dar mucha relevancia a las necesidades reales de los empleados”, es decir que las decisiones se toman únicamente por parte de las autoridades, le resta total importancia a la opinión de los subordinados. La autora Horta González (2008, pág. 10), menciona que “las organizaciones en las que se ponía en práctica esta teoría se caracterizaban por la ausencia de dinamismo, la centralización en la toma de decisiones, el exceso de reglas y reglamentos y la comunicación, por supuesto, vertical descendente lo que trae como

consecuencia poca interacción entre los miembros de la organización”, es decir en la escuela clásica según esta autora existe un uso exagerado de flujos de comunicación descendente, lo que provoca una atmósfera de desconfianza, inapropiado clima laboral para los subordinados, y en resumidas cuenta una ineficacia total en la comunicación organizacional interna.

Mientras que la **teoría humanista**, asume presupuestos opuestos porque pone mayor énfasis al talento humano y califica al personal como elemento principal de la organización. Por ello Fernández menciona que “el factor humano y la atención al hombre tienen prioridad en esta teoría. Si bien hasta el momento se hacía hincapié en los factores relacionados directamente con la economía y la producción, era necesario visualizar los recursos humanos como vector indispensable para la existencia y estabilidad de las organizaciones en las sociedades”. (Fernandez Cortinas, 2011, pág. 13). De igual forma le da importancia a la toma de decisiones, los estilos de liderazgo y la formación de grupos formales e informales dentro de la organización debido a que estos son factores influyentes que posibilitan la competitividad y el crecimiento continuo de las mismas. El proceso de comunicación es mucho más relevante porque existe una retroalimentación por parte de todos los miembros que integran la organización. Estudiosos, entre los que se puede mencionar: Elton Mayo, Douglas McGregor y Chris Argyris, citados por la autora Horta González (2008, pág. 11) resaltan la importancia de “relucir el elemento humano ausente en la escuela anterior y concluyen en que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores”. Es por eso que se dice que el enfoque humanista trajo consigo varios beneficios, entre ellos está: la intervención de los empleados en la toma de decisiones de la organización, libre flujo de la información por diversos canales, el liderazgo ya no solo se centra en las autoridades sino que también en los trabajadores, y finalmente mayor eficacia en la comunicación interna.

Sin embargo, a pesar de que la gestión de la teoría humanista tenga varios beneficios la autora Horta González (2008), considera que el error de este enfoque es sobrevalorar la comunicación interna, debido a que deja de lado otros factores tan importantes como lo es el entorno de la organización y todo aquello que involucra la comunicación con los públicos externos.

Otra de las escuelas que marca el plano organizacional, es la **teoría de sistemas**, esta argumenta un nuevo paradigma que traspasa fronteras, ya no solo le presta interés a la parte interna de la organización sino que le da importancia al entorno externo de la organización. Según Fernández (2011, pág. 14) la teoría de sistemas “es, precisamente, considerar la relación de las organizaciones con el exterior. Cada una de las instituciones sociales es un sistema abierto al entorno, con el cual se establece una relación dialéctica al producirse un intercambio constante de productos e información en general. . El autor Martínez de Velasco<sup>2</sup> está de acuerdo con este criterio y especifica que “ésta corriente abre el panorama fuera de las condiciones internas y presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad: identificación de las partes o subsistemas de la organización y énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de estas entre sí, con el todo, y con los elementos externos más importantes”. Esta teoría es una combinación entre las dos teorías tratadas anteriormente, compone elementos de la escuela clásica con elementos psicológicos de la humanista, ambas se conectan con el medio externo y el resultado de esta combinación es la teoría de sistemas.

Y finalmente la escuela de contingencia, esta teoría es muy similar a la de sistemas, pues presta atención a la parte externa de la organización se diferencia por el grado de importancia que le da al entorno exterior, puesto que lo percibe como un estímulo para el desarrollo de la organización. “Esta teoría además de visualizar las organizaciones como sistemas, refleja que cada una

---

<sup>2</sup> El autor Martínez de Velasco, es citado en el trabajo de titulación de la autora Alliet Fernández, elaborado en el 2011, página 14.

de estas posee determinados elementos que las diferencian entre sí. Si bien para esta corriente la comunicación funge como elemento integrador de las organizaciones con sus entornos (volubles e inestables), no deja de considerar lo relevante de la comunicación interna para un funcionamiento más eficiente e integral de las mismas.” (Fernandez Cortinas, 2011, pág. 14)

A continuación se presenta un recuadro extraído del libro Comunicación Organizacional de la autora Irene Trelles Rodríguez (2001, pág. 38), dónde se expone de manera breve y explicativa cada una de las teorías:

**Cuadro 1: Principales características de las teorías de la comunicación**

Principales Características de la Teorías de la Comunicación	
Teoría Clásica	Teoría Humanista
<p>Comunicación muy formal. Comunicación vertical descendente. Contenido básico de normas y procedimientos internos. No toma en cuenta las necesidades de los empleados. Centralización en la toma de decisiones. Supervisión cercana y control.</p>	<p>Comunicación formal e informal. Comunicación Horizontal y vertical ascendente y descendente. Contenido básico grupal. Alta descentralización en la toma de decisiones. Alta consideración de las necesidades de los empleados.</p>
Teoría Sistemática	Teoría Contingencia
<p>Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas. Comunicación horizontal y vertical. Importancia de la retroalimentación con elemento central de control. Descentralización variable buscando equilibrio interno y externo. Se consideran las necesidades de los individuos.</p>	<p>Comunicación básica formal Comunicación Horizontal y vertical, interna y externa. Contenido básico organizacional y externo. Comunicación como elemento integrador. Fuerte interés hacia las demandas del contexto.</p>

Fuente: Libro de Comunicación Organizacional de la autora Irene Trelles R, pág. 38.

En todas las tendencias del comportamiento organizacional mencionadas anteriormente, la comunicación juega un papel fundamental, pues el elemento que circula constantemente dentro y fuera de la organización; Las dos primeras teorías están vinculadas a la comunicación interna mucho más allá de ser formal o informal, mientras que las dos últimas escuelas le prestan un mayor grado de atención a las relaciones con los públicos externos.

## **1.4 Comunicación organizacional**

El mundo empresarial ha dejado de ver a la comunicación como un simple intercambio de información donde solo se basaba en el emisor mensaje y receptor, ahora lo estudia como un elemento intangible que produce un desarrollo notable dentro de las organizaciones. Desde esta perspectiva la comunicación, es vista como una herramienta estratégica para todos los procesos operacionales de la organización y sobre todo por la relación e interacción de la empresa con sus públicos estratégicos tanto internos como externos.

El autor Gerard Goldhaber citado por (Ramos Padilla, 1991, pág. 16) manifiesta que la comunicación organizacional es el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización. “Este marco involucra la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicato, la comunicación ascendente, descendente y horizontal, las facultades para lograr una mejor comunicación al hablar, escuchar y escribir”.

Para Goldhaber las actividades que se realizan dentro de una organización se dividen en internas y externas:

Las **Internas** se refieren a las reuniones de supervisores, de la organización en su conjunto, sistemas de sugerencias, informes técnicos, programas de capacitación, sesiones de orientación, formación e instrucción. Es decir todas

las actividades que se viven dentro de la organización. Mientras que las **externas** son las conferencias para mejorar el prestigio de la organización, las convenciones, conferencias de presentación, etc.

“Fundamentalmente la comunicación organizacional tiene por objeto transmitir a los interesados un mensaje en cuyo contenido se exprese: a) qué es ejecutar un trabajo eficazmente, y b) que cooperar con otros le permite obtener para sí mismo la satisfacción del deber cumplido”. (Ramos Padilla, 1991, pág. 17).

Es decir que la comunicación contribuye a que se ejecute un trabajo coordinado, colectivo en busca de un mismo propósito y con el compromiso de ir encaminado hacia el desarrollo de una organización.

Otro de los autores que coinciden con esta definición es Oscar Cortez debido a que menciona que “la comunicación estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo porque los miembros de un grupo de trabajo pueden saber lo que cada uno está haciendo y que piensa cada individuo acerca de ese equipo. Además que por medio de la comunicación, el subordinado sabrá lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que aquél está haciendo”. (Cortez González, 1970, págs. 5,6). Y esto es muy cierto a través de una óptima forma de comunicación dentro de la organización se evitaría un sinnúmero de malos entendidos que finalmente terminan causando daños económicos para la empresa en cuestión.

Según el autor George R. Terry “la comunicación es un medio, no un fin. Sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. Además, ayuda para que la planeación y la organización administrativa sean ejecutadas en forma eficaz y que se aplique con efectividad en el control administrativo. La buena comunicación es el resultado de una administración competente, no la causa de ella. Básicamente, la comunicación consiste en mantener informada a la gente.” (Terry , 1978) Es decir que solo a través de una comunicación eficaz se puede llegar a una buena administración. De nada

serviría que una persona plantee una propuesta de mejora para la organización, si ésta no logra llegar a ser comprendida, para que exista la retroalimentación y luego la ejecución de dicha propuesta debe ser expresada y para ello el elemento fundamental es saber comunicarla.

En este sentido, en el campo organizacional, según (Ramos Padilla, 1991, pág. 20): “La comunicación es una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyos objetivos deberán ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente; evitar la desintegración; estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo. Además de promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo; ayudar a la planeación de la organización: asegurar la trasmisión de conocimientos y experiencias; y permitir el intercambio de opiniones. En este sentido, deberá generar una información confiable; crear y mantener una imagen de la organización en el exterior; utilizar canales o medios estructurados cuidadosamente, y ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.”

El autor en el párrafo anterior plantea los objetivos de la comunicación organizacional, estos objetivos contribuyen al buen funcionamiento de la organización. Si el equipo de trabajo está integrado se realizaran las actividades de manera integral, aunque los departamentos sean diferentes todos los que conforman la organización lo hacen por alcanzar un fin y si existe una buena comunicación y se cumplen con los objetivos que se llevan a cabo cuando se realiza una buena gestión de comunicación, ese fin, será mucho más alcanzable.

Los símbolos que se plantean dentro de una organización según (Ramos Padilla, 1991) pueden ser de dos tipos:

Verbales: Expresiones Orales (instrucciones, entrevistas, discusiones, conversaciones, etc.) y expresiones escritas (cartas, informes, memorandos, manuales, boletines, contratos, etc.)

No verbales: Expresiones faciales y corporales.



Goldhaber citado por (Ramos Padilla, 1991, pág. 16) manifiesta que “la comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abiertos que es influenciado por el medio ambiente y el medio ambiente influye en él. Implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”.

La comunicación organizacional representa la fuerza que integra y brinda cohesión a todo el grupo de trabajadores, otorga la solidez necesaria para que la empresa pueda existir y subsistir. Implica movimiento y dinamismo a las estructuras básicas de la empresa. Los sistemas de comunicación estimulan, motivan y dan confianza a los integrantes del grupo de trabajo. Tienen además la misión de aportar toda la información necesaria para la toma de decisiones y lo más importante es que hace que la toma de decisiones no responda a la inspiración de unos pocos o de una persona sino que responda al grupo de trabajo. La comunicación organizacional no debe limitarse a transmitir con claridad instrucciones, sino que tiene que haber definido, precisamente, misiones y responsabilidades. Para ello, es necesario que toda empresa exista una buena gestión de comunicación.

En esta misma línea el autor Fernández Collado (1991, pág. 31) define a la comunicación organizacional como un “conjunto técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que la organización cumpla mejor y rápidamente los objetivos propuestos”.

A partir de este enfoque el autor divide a la comunicación organizacional en dos vertientes. En la comunicación interna, que se efectúa cuando los programas

están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia, trabajadores en general), y la otra vertiente es la comunicación externa, esta centra su atención en los públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, medios de comunicación, autoridades, distribuidores), dentro de ésta también comprende la materia de relaciones públicas y publicidad.

No obstante, el siguiente apartado solo se enfocará su atención en la comunicación interna debido a que este es el segundo tema central de este trabajo de titulación.

## **1.6 Comunicación interna**

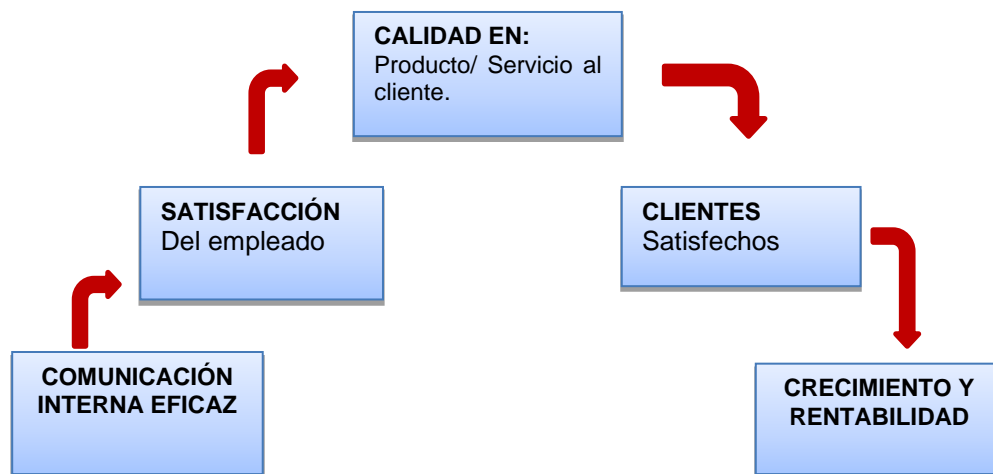
La comunicación interna está involucrada todas aquellas actividades que se suscitan dentro de una organización. El propósito de este tipo de comunicación es que se efectúen buenas relaciones entre todos miembros que conforman la organización, de esta manera, que sientan integrados, informados y sobretodo motivados para que puedan contribuir de la mejor manera con su trabajo para el desarrollo y crecimiento de la misma, con la finalidad de hacer cumplir los objetivos de la organización.

Según la autora Irene Trelles (2001, pág. 41) “La comunicación, sirve como un mecanismo para que los individuos se adapten a la organización, y también ayuda a esta a integrarse en su entorno relevante dentro de la sociedad”. Mientras que otros autores define a la comunicación interna como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Cubas Zámara, 2010, pág. 19)

“El propósito de la comunicación organizacional interna es dar a conocer la visión, misión, filosofía, objetivos estratégicos y las iniciativas de la empresa, así como apoyar que la institución promueva en los empleados un alto sentido de pertenencia para suscitar su adhesión a los objetivos planteados por la dirección” (Horta González, 2008, pág. 13).

Según los autores Daniel Katz y Robert Kahn<sup>3</sup> la comunicación interna permite a la organización mantener la coordinación entre las distintas partes de la entidad al cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que la conforman. Y a la vez que se cubren sus necesidades se logra la satisfacción del trabajador, y con ello el aumento de la calidad al mejorar el clima interno y la organización obtiene mayor rentabilidad. Veámoslo de esta manera:

**Cuadro 2: Hacia dónde lleva una comunicación interna eficaz.<sup>4</sup>**



<sup>3</sup> Autores citados en el trabajo de titulación de la autora Lissette Horta González en el año 2008, que titula “El comunicador institucional en Cuba a partir de la década de los ‘90: su imagen y papel que desempeña en el desarrollo del país”, pág. 13.

<sup>4</sup> Cuadro 2: Autora Lissette Horta (2008), trabajo de titulación con el tema “El comunicador institucional en Cuba a partir de la década de los ‘90: su imagen y papel que desempeña en el desarrollo del país”, pág. 13.

Para la autora Horta González (2008), la comunicación organizacional interna cumple las siguientes funciones:

- Ayudar a establecer relaciones interpersonales positivas entre los trabajadores y entre estos y la organización, construyendo significados compartidos.
- Propiciar un clima interno favorable para el trabajo.
- Elevar la motivación de los trabajadores.
- Aumentar los niveles de participación.
- Elevar la productividad.
- Fomentar la capacitación y formación de su personal.
- Establecer los mecanismos para la retroalimentación.
- Crear una cultura y valores comunes.

Son estas funciones las que contribuyen al desarrollo de la organización. Si los trabajadores se sienten motivados, aumentan su nivel de participación; si sienten este sentido de pertenencia, aumentan su pro-actividad; si los valores son compartidos, están inmersos dentro de una misma cultura, etc.

Por todos estos motivos es que el propósito que se logra a través de una comunicación interna eficaz trae consigo muchos beneficios para la organización.

“A través de la comunicación, se recoge y se proporciona información, para lograr que la gente coopere. La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta”. (Trelles Rodríguez, Comunicación Organizacional., 2001, pág. 40)

En este fragmento la autora manifiesta la importancia de una óptima comunicación interna, resaltando que si el equipo de trabajo está bien organizado e integrado esto favorecerá a que puedan lograr trabajar juntos,

evitando peleas, inconvenientes, falta de comprensión entre los miembros de la organización, lo que conlleva al cumplimiento de un buen trabajo lo que ayudará al alcanzar las metas organizacionales.

De manera más concreta, el autor expresa que “en los grupos se establecen acuerdos de relación mutuamente convenientes para coordinar los esfuerzos hacia objetivos comunes. A través de la comunicación las personas reúnen información pertinente acerca de las organizaciones en las que participa y de los cambios que están ocurriendo en la misma. La comunicación ayuda a los miembros de la organización, permitiéndoles discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización.” (Trelles Rodríguez, Comunicación Organizacional., 2001)

Es decir que si las metas favorecen de forma integral al equipo de trabajo tanto como a la organización, este hecho produce en los trabajadores una satisfacción, lo que ocasiona a que sean más responsables con las tareas que son designadas.

Una de las situaciones donde la comunicación interna juega un papel muy importante es en las reuniones de trabajo, debido a que éstas cumplen una función crucial para la organización, puesto que es en ese preciso momento dónde se exponen las opiniones, sugerencias, problemas que acontecen en la empresa, pero también al finalizar cada reunión se cumple una tarea fundamental que es la de encontrar soluciones a los problemas, así mismo se obtienen ideas de cómo la organización puede llegar a ser mejor.

Para el autor Ramos Padilla (1991, pág. 26), existen dos medios de comunicación interna muy efectivos para la organización. El primero es un Manual de procedimientos y políticas de la organización. Y el segundo medio es una Guía de identidad, la cual tiene el propósito de establecer políticas de

imagen o identidad corporativa. En el siguiente se expondrá de una manera más ilustrativa que deberían de contener cada uno de estos medios.

**Cuadro 3: Aspectos debería de contener un manual de procedimientos y políticas de la organización.**

<b>Contenido de un Manual de procedimientos y políticas de la Organización</b>	
<b>1.-Sistema de Instrucciones</b>	<b>2.- Organización</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Preámbulo, normas y clasificación.</li> <li>b) Instrucciones para la distribución de información.</li> <li>c) Índice y referencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Estructura formal y organigrama.</li> <li>b) Manual de Funciones del personal.</li> <li>c) Políticas Organizacionales (rutinas, ejercicios y prácticas)</li> </ul>
<b>3.- Finanzas y control de gastos</b>	<b>4.- Mercadotecnia y ventas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Inversiones</li> <li>b) Contabilidad general.</li> <li>c) Seguros, asuntos legales e impuestos.</li> <li>d) Presupuestos, reporte de gastos, análisis de beneficios y resultados obtenidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Pronóstico de ventas y sus estadísticas.</li> <li>b) Ordenación y sistematización de los sectores de ventas.</li> <li>c) Encauzamiento de los pedidos.</li> <li>d) Exhibición y presentación de equipos.</li> <li>e) Garantías y reclamos.</li> </ul>
<b>5.- Desarrollo de Productos</b>	<b>6.- Control y disposición de existencias.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Planificación de productos</li> <li>b) Investigación, exploración y sondeo de productos y precios.</li> <li>c) Marcas que se están comercializando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Compras</li> <li>b) Convenios, compromisos y regulaciones con los proveedores.</li> <li>c) Manejo de inventarios.</li> </ul>

### **7.- Elementos, inmuebles y bienes varios de oficina.**

- a) Optimizar los recursos como terrenos que tenga la organización.
- b) Uso de los bienes de la oficina.
- c) Restauración y utilidad de los equipos de oficina.

### **8.- Personal**

- a) Empleos, reglas del trabajo, promociones.
- b) Horarios de jornada.
- c) Multas.
- d) Instrucciones y capacitación profesional.

### **9.- Relaciones Públicas, publicidad e informes.**

- a) Relaciones Públicas
- b) Relaciones con prensa y medios masivos.
- c) Publicidad.
- d) Información.
- e) Exhibiciones, convenciones y representaciones.
- f) Normas de redacción y políticas internas y su autorización.

Elaborado por: La Autora.

La creación y la necesidad de este manual trae consigo varios beneficios para la organización, cómo involucra todas las actividades que ejerce la organización los beneficios en la organización son para cada una de las áreas. De manera más concreta a través de este manual se establece un análisis del personal y de las capacidades de los equipos, promueve un ordenamiento a las respuestas de sectores externos como lo son los clientes, proveedores, competidores, etc. Así mismo delinea los métodos para la asignación de recursos humanos, modela un ambiente de trabajo digno, que conlleva a tener una alta productividad, mediante el proceso de retroalimentación interna- externa.

“La comunicación interna como proceso pretende fortalecer la cultura organizacional de cada institución. Además intenta motivar a cada uno de sus miembros a través de la implicación de estos con la filosofía y proyección

estratégica de la organización. Por otra parte ayuda a la instauración de mejores relaciones interpersonales entre el público interno, lo que favorece a un clima laboral más flexible y relajado.” (Fernandez Cortinas, 2011)

### **1.6.1 Funciones de la comunicación interna**

Este apartado, se considera importante mencionar porque es necesario conocer de qué forma la comunicación interna contribuye en el desenvolvimiento y desarrollo de una organización.

La comunicación dentro de la organización cumple funciones esenciales, es por esto que varios son los autores que han escrito acerca de éste tema, pero distintas son las opiniones que emiten cada uno de ellos.

En el año 1966 los autores Daniel Katz y Robert Kahn<sup>5</sup> analizan las funciones de la comunicación en las organizaciones y las categorizan en dos niveles:

El nivel de la organización total que estudia la parte operativa de la organización cumpliendo las funciones de: Producción, mantenimiento, adaptación y dirección. Y el nivel más específico que analiza a la organización dentro del contexto superior versus subordinado.

En el siguiente gráfico se presenta de una manera más ilustrativa de cómo estos investigadores relacionan estos dos niveles para analizar la contribución que realiza la comunicación en una organización.

---

<sup>5</sup> Autores citados en el Libro “Comunicación en las organizaciones” del autor Carlos Fernández Collado, pág. 24.



**Cuadro 4: Niveles de comunicación basados en los investigadores Daniel Katz y Robert Kahn.**

	<b>Funciones que cumplen:</b>
<b>Nivel 1 General</b>  <b>Organización total</b>	-Producción -Mantenimiento -Adaptación -Dirección
<b>Nivel 2 Específico</b>  <b>Relación Jefes con subordinados</b>	-Instrucciones de trabajo. -Razones fundamentales de trabajo. -Procedimientos Organizacionales -Información de un carácter ideológico para inculcar la misión de la

Cuadro 4: Elaborado por Gabriela Loayza Castro.

Este recuadro categoriza la comunicación dentro de las organizaciones en dos niveles y aunque se encuentren desglosados, se considera que estos niveles son complementarios. Porque no puede existir una comunicación interna eficaz si no se interrelacionan el nivel general con el específico.

Por otro lado, la autora Martha Jacob (1972), citada en el libro Comunicación en las Organizaciones de Fernández Collado, agrupó a las funciones de la comunicación dentro de una organización en 5 categorías: Terminación de trabajo, mantenimientos o apoyo, motivación, integración e innovación.

Mientras que el autor Fernández Collado, centra su atención en tres funciones: Producción, innovación y mantenimiento. La función de producción especifica toda aquella comunicación referente a la programación de actividades ya sea para una empresa de productos o servicios. Con esto se refiere a: Mensajes de presupuestos, mensajes de propuestas de cómo mejorar el producto, el servicio, las áreas que se vinculan con la producción. La función de innovación tiene puesto su interés en la creación de nuevas ideas, productos o servicios que causen mayor rendimiento a la organización. Como lo señalan los autores

Miyers y Miyers citados por Fernández Collado expresan que “la función de innovación incluye actividades de comunicación tales como: sistema de sugerencias a nivel general, trabajo de investigación y desarrollo, investigación y análisis de mercado, reuniones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas” todas aquellas funciones cumplen un papel importante dentro de la organización debido que a través de ellas se puede llevar a cabo la operatividad del negocio de la manera más óptima. Y finalmente la función de mantenimiento que se ocupa de “recompensar y motivar al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales”. (Fernández Collado, 1991, pág. 25).

La autora Francisca Morales presenta tres funciones claras de la comunicación interna: (Colectivo de autores, 2001, pág. 220)

1 Información: Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente.

2 Explicación: Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa, deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las decisiones que se toman dentro de la misma (...).

3 Interrogación: Es muy importante para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.

## **1.7 Gestión de comunicación organizacional**

Si bien la gestión de comunicación debe presentarse como un proceso que involucra a toda la organización, donde se incluya tanto el ámbito interno como externo, se hace pertinente tratar a mayor detalle la delimitación teórica en la parte interna debido a que el tema de este trabajo de titulación se enfoca solo en la comunicación interna del objeto de estudio.

La gestión de comunicación es el proceso que existe en las organizaciones para la distribución de la información que circula en el interior y alrededor de la misma. Esta debe ir de la mano con los valores corporativos de la empresa, para que la información que se proporcione sea veraz oportuna y precisa, que no tienda a formular rumores y malos entendidos.

Según Justo Villafañe citado por Fernández Cortinas (2011) “La comunicación y la información en el seno de la empresa no son una moda actual, sino una respuesta, en términos de management, a la creciente complejidad de la propia empresa. El intercambio de información ha sido siempre necesario en las organizaciones y siempre ha existido en mayor o menor grado, lo que ha cambiado es su función en la medida que también lo ha hecho la concepción de los sistemas de gestión”.

La gestión de comunicación analiza previamente las necesidades que requiere la organización, determina la finalidad de la misma, y está vinculada a los objetivos de la organización y al logro de un plan conjunto.

La especialista en comunicación organizacional Irene Trelles, identifica algunos de los principios básicos para poner en práctica un óptimo sistema de gestión de comunicación en una organización, entre los que pueden señalarse: (Trelles Rodríguez, 2002, pág. 54)

- Claridad en cuanto al concepto de comunicación con el que se opera;
- Establecimiento de políticas de comunicación;
- Vinculación entre la gestión de comunicación y la gestión empresarial o dirección funcional de la organización;
- Diseño de la estrategia y objetivos de comunicación en el contexto de la estrategia y objetivos generales de la entidad, a partir de la realización de estudios diagnósticos de comunicación;
- Conocimiento de los públicos, considerando entre estos tanto a los internos como a los externos;

- Planificación de las actividades de comunicación en función del logro de objetivos por tipo de públicos;
- Definición de los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas;
- Establecimiento de adecuados mecanismos de control y evaluación de las acciones y planes de comunicación

Son estos principios los que permitirán llevar a cabo una óptima comunicación interna en la organización. Se los podría denominar también como políticas que ayudan a encaminar a que se realice una buena gestión de comunicación.

“La necesidad de establecer actividades de comunicación no aleatorias ni espontáneas, sino conscientes, deliberadas, planificadas, con objetivos claramente determinados, con resultados que conduzcan al fortalecimiento de la imagen de la institución, y el mejoramiento del ambiente interno, en términos de clima y cultura organizacional.” (Trelles Rodríguez, 2002)

El sistema de gestión de comunicación no se podría desarrollar sin antes definir el conjunto de públicos (internos y externos) que guardan estrecha relación con la organización y con los que debe comunicarse de manera efectiva; así como determinar cuáles son las prioridades que tiene cada uno de los públicos con relación al funcionamiento de la organización.

En el siguiente apartado se realiza un enfoque de la gestión de comunicación organizacional interna.

### **1.7.1 Gestión de comunicación interna**

La gestión de comunicación interna implica todo el conjunto de personas que están dentro de la organización. Como es el caso de las autoridades, personal, accionistas, etc. El hecho de que se realice una buena gestión interna esto se

reflejará hacia el público externo, lo que ocasionaría que la organización sea vista de una buena manera.

“Sin dudas la gestión de la comunicación interna constituye la base para una eficiente gestión de comunicación empresarial, ya que demanda un intenso trabajo desde lo interno de la organización que, posteriormente, influirá en la relación e intercambios que establece la entidad con su medio ambiente externo”. (Fernandez Cortinas, 2011, pág. 37)

Se está de acuerdo con el criterio de la autora Fernández Cortinas, debido a que si una empresa practica buenas gestiones de comunicación, ocasionará que su personal pueda trabajar de una manera más eficiente lo que favorecerá a que la empresa pueda cumplir sus objetivos a un menor plazo de lo que podría efectuarlo si no existiera una óptima gestión de comunicación. Para ello se considera necesario la aplicación de un manual de gestión de comunicación que sea respetado por los trabajadores, dónde manifieste políticas que contribuyan el accionar de la empresa en materia comunicativa.

Por otra parte, vale señalar que al hacer referencia a la gestión de la comunicación interna no debe olvidarse la estructura que debe poseer el área de comunicación y la necesidad del establecimiento de políticas de comunicación, estos dos elementos son básicos para que se ejecute una buena gestión de comunicación. Por tanto según el autor Rivero Hernández “la situación ideal para gestionar la comunicación en las organizaciones, es dotarla de una estructura organizativa, ya sea a través de un departamento específico, un grupo que se cree a tales efectos, o bien un profesional. Esto dependerá del tamaño y las necesidades propias de cada organización, que se haga responsable del análisis, la planificación, implementación y evaluación de la comunicación integrada, partiendo de la consideración de esta última como un elemento estratégico de gestión capaz de generar valor”. (Rivero Hernández , 2010, pág. 24). La persona que se encargará de gestionar la comunicación se

le denomina “Director de comunicación quien se encargará de dirigir las labores comunicativas de la institución, marcas, relaciones públicas, relaciones informativas, relaciones exteriores, patrocinio, mecenazgo, decoración interior...etc. En síntesis, se encarga de gestionar la imagen conjunta que emana de la entidad”. (Caballero & Álvarez , 1997, pág. 87) La autora del presente trabajo de titulación está completamente de acuerdo con el criterio que emanan los autores Caballero y Álvarez con respecto a las funciones que debe cumplir la persona encargada de la dirección de comunicación de una institución. Ésta persona es la responsable de que se ponga en marcha las estrategias de comunicación interna y externa para el desarrollo de la imagen que emite una organización, es decir se encarga de la gestión global de comunicación.

Según la autora Aliett Fernández, el especialista en comunicación se concentrará en direcciones de trabajo cómo: establecer normativas y/o políticas de comunicación que regulen el quehacer comunicativo en la organización, conocer e implicarse en los proyectos estratégicos de la entidad, fomentar y fortalecer un clima y cultura organizacional favorable que tribute a la defensa de una identidad corporativa diferenciadora y a la proyección de una imagen positiva de la organización, gestionar la relación con los medios de comunicación, así como asesorar y capacitar a la dirección de la empresa en materia de comunicación y ejercer como portavoz de la misma cuando esta lo necesite. (Fernandez Cortinas, 2011, pág. 38)

Por otra parte el director de comunicación también será capaz de ofrecer información actualizada relacionada con la empresa, esto ocasionará a que la persona encargada de llevar a cabo este rol debe tener un conocimiento profundo de los sucesos que se acontecen dentro de la organización. En cierto modo este hecho provocará que el director de comunicación sienta un compromiso con el establecimiento porque al conocer tanto a la compañía provocará un efecto positivo ya que este personaje sentirá que la empresa es

parte de su vida. De igual forma es el encargado de prestar atención a los componentes del proceso de comunicación que va a emplear para que se ejecuta una óptima comunicación dentro y fuera de la organización entiéndase como proceso los flujos, los canales y los mensajes de comunicación que van a fluir dentro de la organización.

## **1.8 Cultura, clima e imagen corporativa**

La cultura, el clima y la imagen corporativa son otros de los ejes de estudio del presente marco teórico debido a que algunos autores los consideran como elementos relevantes en el orden de la comunicación organizacional.

Granell autor citado por (Horta González, 2008, pág. 27) define al término **Cultura organizacional** como “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. Esta interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los valores, creencias actitudes y conductas”. Otros autores en cambio mencionan que la cultura se entiende como el conjunto de normas, representaciones, objetivos, jerarquía, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como también la forma en que se presenta una organización. (Colectivo de autores, 2001, pág. 40). El autor Chiavenato, por su parte, presenta a la cultura como “un modo de vida, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (Chiavenato, 1989, pág. 464).

Desde otra perspectiva la cultura organizacional es “el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa” (Horta González, 2008, pág. 27).

De acuerdo a las definiciones presentadas anteriormente se deduce que el tema de los valores corporativos está muy involucrado y relacionado con la

cultura de una organización, es decir que el modo de vida que se vive dentro del mundo de cada organización, las relaciones entre su personal, las interacciones, los hábitos y la participación de cada uno de los trabajadores es lo que denominamos cultura organizacional.

Por otro lado se considera apropiado mencionar que cada organización tiene ya posicionado su valores por consiguiente el nuevo integrante a contratar no solo debe de contar con las cualidades de conocimiento necesario sino también debe de practicar ciertos valores corporativos que tiene la organización. Es preciso decir que las personas según el criterio de la autora de este trabajo de titulación el personal de una organización se va acoplado dentro de las costumbres y hábitos de la empresa, esta cultura es transmitida en el tiempo y la adaptación se da por las influencias y presiones internas de dinámica organizacional. Con respecto a este criterio la autora (Horta González, 2008, pág. 27) cita al autor Freitas (1991) que considera a la cultura como “un poderoso mecanismo de control, dirigido a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión”.

Otra de las definiciones más acertadas debido a su amplitud es la que expone el autor Shein (1984) citado por (Horta González, 2008, pág. 28), que refiere a la cultura corporativa como “el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió, o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (...) las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que la interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno”



Este autor enuncia varios aspectos que componen el fenómeno de la cultura que son:

- Los comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo, el lenguaje empleado.
- Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- Los valores dominantes aceptados por la empresa.
- La filosofía que orienta la política con respecto a sus empleados y/o clientes.
- Las reglas del juego para progresar.
- El ambiente o clima que se establece por la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con los clientes u otros terceros.

La cultura al igual que el clima influye directamente en lo que la empresa es y da a conocer. Estudiar el clima significa estudiar las condiciones laborales y sociales en que se desarrolla la actividad de la organización; así como la forma en que los trabajadores perciben el ambiente laboral que los rodea. Según el Autor (Arzuaga, 2003, pág. 67), el clima a diferencia de la cultura organizacional “es un constructo personal fundamentado en valores y creencias individuales mientras que la cultura es un constructo social compartido por los miembros y fundamentado en valores y creencias, es decir, la representación de la realidad socialmente construida”. Otro de los autores que asocia los conceptos de clima y cultura es Justo Villafañe el autor expone que la cultura tiene como fin determinar el clima interno de una organización. “La cultura es, por último, un claro determinante del clima interno que puede contribuir a crear un consenso generalizado en la organización respecto a las condiciones en el desempeño de las tareas profesionales, siempre que sea utilizada como un mecanismo de autorregulación. (Villafañe, 1999, pág. 133)

Según el autor Horacio Andrade Rodríguez citado por (Fernández Collado, 1991, pág. 32) menciona que **clima organizacional** es “el conjunto de

actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

El autor (Arzuaga, 2003, pág. 68) divide al clima organizacional en 4 tipos:

*Autoritario- Explotador:* La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos y de amenazas (...)

*Autoritario- Paternalista:* Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

*Participativo- Consultivo:* Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

*Participativo en grupo:* Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en el equipo.

Por otro lado está el tema de la **imagen corporativa** que se trata de todas aquellas representaciones mentales que tienen las personas acerca de una organización. Este término es bastante polisémico por ello la autora (López, 2010, pág. 47) expresa que “el concepto imagen es ambiguo, porque está referido en aquellos constructos mentales que son simultáneamente síntesis,

está ligado a la subjetividad, e influido por múltiples”. Otros autores como Joan Costa citado por (Horta González, 2008, pág. 33) categoriza al término imagen en: imagen gráfica, visual, material, mental, de empresa, de marca, corporativa y global.

El autor Joan Costa citado por (López, 2010, pág. 47) expresa que “la imagen es la representación mental de una empresa que tiene la capacidad de condicionar y determinar, incluso, las actitudes de un grupo social en relación con otra empresa.

Una imagen mental supone siempre un proceso que abarca desde la percepción del dato significativo y su memorización, hasta sucesivas percepciones y asociaciones de ideas y la configuración de un estereotipo, el cual rige finalmente determinadas conductas”. Es decir que la imagen es construida a partir de lo que se percibe de lo que se observa, la integración de los elementos observados de determinada organización construyen la imagen corporativa de esa empresa. Por consiguiente se considera que su importancia es crucial, a partir de los mensajes que emanan de la empresa, de todo aquello que realiza la organización, se forma la imagen corporativa. Con este criterio concuerda (López, 2010, pág. 47), al afirmar: “La imagen corporativa se construye por parte de los públicos a partir de la integración de un conjunto de mensajes que identifican la institución y los cuales están orientados a inducir una determinada impresión de ella en el público, va más allá que una simple imagen visual (símbolo, logotipo, nombre comunicativo, color, tipografía y señalética). Es la representación mental, que en base a los mensajes de identidad transmitidos por la organización en diferentes modalidades (verbal, actitudinal, escrita, etc.) se hacen sus públicos receptores”. En esta definición la autora enlaza la identidad de la empresa con la imagen visual y expresa que de acuerdo a lo que sea proyectado a través de estos dos aspectos se forma la imagen corporativa de una organización.

Joan Costa citado por (López, 2010, pág. 48) manifiesta que “La imagen corporativa está constituida por la integración de lo que la empresa ES, lo que la empresa HACE y lo que la empresa DICE”. Por tanto, este autor corrobora la definición planteada anteriormente y la resume para esclarecer cualquier detalle.

La política de dedicar una buena parte de los ingresos a mejorar la imagen es ya un hecho. El catedrático Joan Costa sostiene que “la economía de mercado ha puesto en marcha una cultura de Marketing social, que ha hecho imprescindibles los gabinetes de Comunicación, tanto en el ejercicio económico como y en el político”. Es por ello que las empresas ahora no sólo se dedican a fabricar productos sino que ahora también ofertan una filosofía, una cultura benéfica. Por acotar un ejemplo, cuando la marca de electrodomésticos Philips anuncia «Juntos hacemos tu vida mejor» no ofrece un televisor (aunque también sea ese su objetivo), sino que intenta responder a esa presión social en la que se mueve, es decir atraer a un cliente.

La empresa necesita garantizar sus productos, pero también ocupar un lugar como persona en la sociedad, ganándose un reconocimiento y confianza mayoritarios. Esto le permitirá que la marca de la empresa que es lo que llamamos comúnmente nombre comercial esté posicionada en la mente de los consumidores a través de la imagen corporativa que ésta posea.

Todo este apartado literario servirá como guía para ser implementado en el estudio del presente trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Descripción del objeto de estudio**

##### **2.1.2 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

Almacenes Loayza es el nombre comercial de la compañía con responsabilidad limitada Almacenes Kléber Loayza. Actualmente consta con 4 socios y un capital de 70.000 dólares americanos.

Es una empresa calificada como contribuyente especial desde el año 2005 y su R.U.C es 0790103203001. Se dedica a la comercialización de electrodomésticos, muebles, motos y motores fuera de borda.

##### **2.1.2 ANTECEDENTES**

La mayoría de los establecimientos comerciales en la ciudad de Machala han sido formados por emprendedores que han tenido el deseo de mejorar su status social, de ofrecer una vida digna a sus familias. El esfuerzo, la dedicación del trabajo diario, el empeño que ponen en la toma decisiones han sido los pilares del desarrollo de estas pequeñas, medianas y grandes empresas.

Así es como se han formado la mayoría de empresas que son oriundas de esta ciudad que a pesar de que carecen de conocimientos de planificación empresarial y organizacional han permanecido en el mercado orense, y se han destacado por décadas.

Es así, como aparece en el mercado Almacenes Loayza, en el año 1993, conformada por una sociedad de dos hermanos que se desvincularon del Almacén de electrodomésticos más posicionado de esa época JM Loayza, para conformar una nueva empresa en esta misma industria.

Años más tarde uno de los dos socios se desprendió del negocio quedando un solo propietario. En 1998 la empresa pasó a ser de persona natural a una compañía con responsabilidad limitada con el nombre de Almacenes Kléber Loayza Cía. Ltda, conformada por 4 socios en particiones desiguales y así se mantiene hasta la actualidad.

Almacenes Kléber Loayza Cía. Ltda., con su nombre comercial de Almacenes Loayza lleva 19 años en el mercado comercializando electrodomésticos. Los fundadores de esta empresa no han estudiado ninguna carrera referente al área comercial, ha sido a base de su experiencia laboral, la administración financiera y organizacional la que se ha llevado a cabo hasta la actualidad.

A partir del 2005, el mercado de electrodomésticos en la ciudad de Machala empezó a cambiar, año tras año se volvía cada vez más competitivo, una de las causas ha sido por la llegada de cadenas nacionales de esta misma línea. Un ejemplo de ello fue Almacenes La Ganga que antes de que empiece la regeneración urbana solo tenían un local en el centro de la ciudad más tarde con la aparición del Paseo shopping Machala y La Piazza deciden abrir dos sucursales más. Así mismo lo hizo Marcimex S.A que inició con un local ubicado en la calle Rocafuerte y Colón, más tarde apertura un local en el mismo sector ahora cuenta con un total de tres agencias en la parte céntrica de la ciudad. Estos dos casos son hechos que fácilmente lo pueden lograr las cadenas nacionales que son empresas organizadas, con visión y que además cuentan con el capital necesario para ejecutar este tipo de decisiones, a diferencia de las pequeñas y medianas empresas oriundas de la ciudad que no poseen la suficiente liquidez para montar con la misma inmediatez un nuevo punto de venta. Este hecho hace que se reste el potencial y el posicionamiento de los almacenes locales de esta ciudad.

### **2.1.3 RESEÑA HISTÓRICA**

Almacenes Kléber Loayza apareció en el mercado en el año 1993 con el nombre comercial de Almacenes, esta negocio surgió a partir de una división de







Línea Café: Todo aquello que pertenece al área de audio y video cómo televisores, equipos de sonido, parlantes, monitores, dvds, etc.

Línea de Muebles: Comedores, aparadores, consolas, semaneros entre otros.

Línea de Motos: Motos de todo tipo, y en todas las marcas más posicionadas en el mercado.

Línea de motores fuera de borda: Se comercializa cualquier tipo de motor depende de las necesidades en pata corta y pata larga. Solo de la marca Yamaha.

### **2.1.6 SERVICIOS QUE OFRECE**

Almacenes Kleber Loayza Cia. Ltda, presta el servicio de la venta de electrodomésticos de línea blanca y línea café. Además la venta de muebles, de motos y motores fuera de borda.

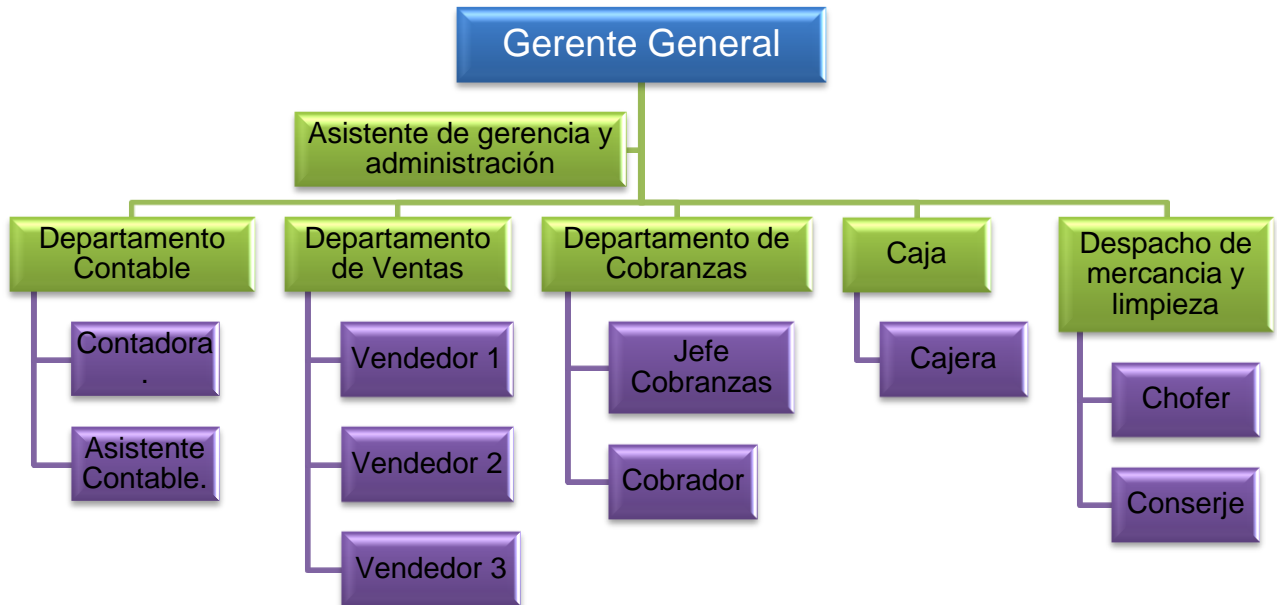
Las ventas pueden ser al contado, a crédito directo, o con tarjeta de crédito a su elección.

Existen también planes de venta como por ejemplo:

- ✓ El anticipo a compra (donde puedes dejar un monto mínimo para separar tu producto).
- ✓ El plan acumulativo.
- ✓ Y el Plan de Novios de Almacenes Kleber Loayza, que consiste en que el dinero del regalo de los novios puede ser depositado en almacenes Loayza y días posteriores a la boda, los novios puedan canjear el valor depositado por los invitados y armar su casa con electrodomésticos de Almacenes Kleber Loayza.

## 2.1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 2.1.7.1 ORGANIGRAMA



### 2.1.7.2 MISIÓN

Somos una empresa que comercializa electrodomésticos, satisfacemos las necesidades de nuestros clientes con productos de alta calidad a través de un buen servicio al cliente, con personal capacitado y motivado, seguimos la política ganar-ganar, generando beneficios para el cliente y la empresa.

### 2.1.7.3 VISIÓN

Ser una empresa líder a nivel provincial de electrodomésticos, estar posicionada en todos los rincones de la provincia, y estar al alcance de todos los orenses.

### 2.1.7.4 OBJETIVO ESENCIAL

Satisfacer al cliente es el principal objetivo de la empresa, en cuanto a buenos precios, venderle marcas reconocidas y garantizadas, y ofrecerle una atención de primera.

#### **2.1.7.5 VALORES**

- Responsabilidad
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Esfuerzo constante
- Dar más de lo que te piden

#### **2.1.8 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL**

Actualmente la compañía no realiza planificaciones mensuales ni anuales de manera formal, sin embargo es muy organizada en el pago a proveedores y en el pago a los sueldos del personal.

Con lo que respecta a planificación de ventas, no tienen organizados a los vendedores para que cumplan un cupo de ventas, no se preocupan por alcanzar algún objetivo mensual en la cantidad de ventas.

La planificación de compras es muy informal solo la efectúan cuando no hay inventario de determinado producto, realizan un chequeo rápido de los modelos que hay en stock y los que se encuentran en 0 y son cotizados por clientes, realizan pedidos. En ésta área si existe una comunicación informal entre vendedor y la persona encargada de compras para revisar que productos están siendo más cotizados y poder realizar pedidos.

La empresa asiste a convenciones de ventas de las diferentes marcas que comercializa para lograr alcanzar descuentos en determinados productos.

#### **2.1.9 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

- Provincia: El Oro
- Cantón: Machala
- Parroquia(s): Machala
- Sector(es): Centro de la Ciudad

- Dirección: Avenida 25 de junio y Buenavista

**Gráfico 1 Mapa de la ubicación del Objeto de estudio.**



Fuente: Google Maps

## **2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología que se aplicará en el presente trabajo de titulación se corresponde con la investigación descriptiva. Porque se orienta a la caracterización de los elementos que integran el problema de investigación, se indaga sobre lo que sucede actualmente, que factores están afectando, además es necesario destacar que es la primera vez que se realizará una investigación para beneficio de esta empresa.

### **2.2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología se la va a realizar a partir de un enfoque mixto, tanto cualitativo como cuantitativo. La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cualitativa es aquella en la que narran fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas, etc.

Lo que marca la diferencia entre ambos enfoques, es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas mientras que la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales. **La investigación cualitativa** identifica la naturaleza de las realidades de manera profunda, su sistema de relaciones. **La investigación cuantitativa** determina la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y análisis de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

#### **2.2.1.1 CUALITATIVA**

En el presente estudio el enfoque cualitativo permite obtener datos que luego serán interpretados hermenéuticamente, como por ejemplo, criterios y experiencias de los sujetos, a través de fichas de observación, entrevistas a las autoridades de la empresa, grupos focales al personal para ir conociendo la percepción de las personas que están dentro de la compañía y entrevistas a proveedores.

#### **2.2.1.2 CUANTITATIVA**

Este tipo de investigación permitirá evaluar a través de encuestas la parte interna y externa de la organización. Interna referente al personal y las autoridades. Y externa a los clientes de la compañía. Para ello se realizará encuestas a clientes y personal.

### **2.2.2 VARIABLES Y CONCEPTOS**

**V1 Planeación Estratégica:** Consiste en pensar por adelantado qué es lo que se desea alcanzar y la forma de cómo conseguirlo. En esencia la formulación de planes constituye una representación mental de éxitos futuros. Si sabemos a dónde vamos nos será más fácil llegar a cumplir ese objetivo". (Rodríguez Valencia, 2001, pág. 35)

**V2 Comunicación interna:** Es vista como el proceso que pretende fortalecer la cultura organizacional de cada institución. Además intenta motivar a cada uno de los miembros a través de la implicación de estos con la filosofía y proyección estratégica de la organización. Contribuye a la instauración de mejores relaciones interpersonales entre el público interno lo que favorece a un clima laboral más flexible y relajado. (Fernandez Cortinas, 2011, pág. 23)

### **V3 Cultura y Clima**

*Cultura organizacional:* Es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. Esta interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los valores, creencias actitudes y conductas”. Granell autor citado por (Horta González, 2008, pág. 27)

*Clima:* Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Horacio Andrade Rodríguez citado por (Fernández Collado, 1991, pág. 32)

**V4 Imagen corporativa:** La imagen corporativa se construye por parte de los públicos a partir de la integración de un conjunto de mensajes que identifican la institución y los cuales están orientados a inducir una determinada impresión de ella en el público, va más allá que una simple imagen visual (símbolo, logotipo, nombre comunicativo, color, tipografía y señalética). Es la representación mental, que en base a los mensajes de identidad transmitidos por la organización en diferentes modalidades (verbal, actitudinal, escrita, etc.) que hacen sus públicos receptores. (López, 2010, pág. 47)

**V5 Comunicación organizacional externa:** Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a

proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios. (Cubas Zámara, 2010, pág. 19)

### 2.2.3.1 CUADRO DE VARIABLES

En el siguiente apartado se expone el cuadro de variables que explica cómo se va a ir desarrollando todo el proyecto de investigación. Empieza desde los objetivos específicos, y se establecen variables independientes y dependientes, que ayudará a alcanzar a descifrar y dismantelar los objetivos específicos y finaliza con el tipo de muestra que se utilizará para recolectar los datos.

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Investigación por medio de:
O1: Estudio de la situación actual, desde el punto de la planeación estratégica de Almacenes Kléber Loayza.	V1: Planeación estratégica	1.1. Planeación a corto y largo plazo. 1.2. Proyecciones estratégicas al inicio y a largo plazo. 1.3. Niveles de organización (Personal, ventas, empresa) 1.4. Desarrollo de la entidad.	- Entrevista a directivos. - Grupo Focal. -Revisión y análisis de documentos de la empresa. -Guías de observación 1.
O2: Diagnóstico de:  -Situación de procesos comunicacionales.	V2: Comunicación interna	1.1 Flujos comunicacionales (vertical, ascendente-descendente. Horizontal) 1.2 Canales de comunicación. 1.3 Presencia del Diálogo.	Guías de observación 1,2,3.

<p>-Comunicación interna</p> <p>-Situación del Clima y cultura Organizacional</p> <p>- Imagen deseada o intencional</p>	<p>V3: Cultura y clima</p>	<p>3.1 Clima Laboral.</p> <p>3.2 Satisfacción laboral.</p> <p>3.3 Compromiso con la organización y motivación.</p> <p>3.4 Desempeño laboral y condiciones de trabajo.</p> <p>3.5 Valores declarados y compartidos.</p> <p>3.6 Conocimiento del personal acerca de su trabajo.</p> <p>3.7 Interés de la dirección hacia el personal.</p> <p>3.8 Respeto de los trabajadores a las autoridades</p>	<p>Guías de Observación</p> <p>Encuestas al personal</p> <p>Grupo focal al personal.</p>
	<p>V4: Imagen</p> <p>Se divide en tres dimensiones:</p> <p>4.1 Imagen Visual</p> <p>4.2 Imagen interna.</p>	<p><b>4.1 Imagen visual:</b></p> <p>4.1.1 Diseño interior (iluminación, pintura, puertas).</p> <p>4.1.2 Uso del uniforme</p> <p>4.1.3 Distribución del espacio.</p> <p><b>4.2 Imagen interna:</b></p> <p>4.2.1 Percepción de los trabajadores sobre la imagen.</p> <p><b>4.3 Imagen externa:</b></p> <p>4.3.1 Imagen por parte de los clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Atención al cliente</li> <li>-Calidad de servicio.</li> <li>- Preparación de los recursos.</li> <li>- Percepción de los clientes sobre la imagen.</li> <li>- Valores de la organización.</li> <li>-Ubicación.</li> </ul>	<p>Guías de observación 1,3</p> <p>Grupo Focal al personal interno.</p> <p>Entrevista a autoridades.</p> <p>Encuestas a clientes</p>



	4.3 Imagen externa.	-Marcas que comercializa.  4.3.2 Imagen por parte de los proveedores: -Tiempo de relación -Imagen con relación a la competencia. -Percepción de los proveedores sobre la imagen. -Aspectos a mejorar	Entrevista a proveedores
O3: Determinar la situación de comunicación con los públicos estratégicos.	V5: Comunicación organizacional externa	5.1 Canales de comunicación  5.2 Frecuencia de comunicación  5.3 Uso de publicidad - Análisis de la periodicidad de la publicidad.	Encuestas a clientes  Entrevistas a proveedores  Entrevista a autoridades (jefes)

## 2.2.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos de la investigación utilizados en este trabajo son: Revisión de bibliografía documental de la organización, observación no participante, guías de observación, entrevistas, grupos focales y las encuestas.

### 2.2.4.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA/DOCUMENTAL

Esta técnica posibilita la revisión de bibliografía de interés para la investigación. En este caso se consultarán documentos relevantes de la organización que pauten su accionar en el ámbito empresarial; así como aquellos textos que puedan enriquecer los capítulos teórico, metodológico y análisis de resultados. Esta técnica se aplicará desde un primer momento del estudio y durante todo el

tiempo que esta perdure. Se priorizarán documentos donde se declare la misión y visión de la organización, su historia, objeto social, catálogo de productos, estrategia de comunicación implementada, es decir toda información relevante que se pueda obtener de la organización.

#### **2.2.4.2 OBSERVACIÓN PARTICIPANTE:**

La observación participante es aquella donde el investigador participa de las dinámicas internas del objeto de estudio.

Esta técnica estará encaminada a completar información relevante que se adquiera a partir de la aplicación de otros instrumentos de investigación. Por tanto, se aplicará simultáneamente con las demás técnicas. A pesar de que se considera que la información recopilada por esta vía está mediada por la apreciación personal del investigador se intentará establecer una triangulación a partir de los datos que se obtengan por las demás técnicas. Este instrumento al permitir analizar el fenómeno de estudio en su contexto real proporcionará información confiable sobre indicadores que responden a la situación actual que poseen los diferentes componentes comunicativos en la empresa (flujos, canales, mensajes). Ello permitirá un análisis más completo y detallado de determinados canales de comunicación como las reuniones y debates entre los diferentes departamentos, comunicación informal, así como los contactos personales diarios. Por otra parte dichos indicadores también responderán al estado actual en que se encuentra tanto la cultura como el clima organizacional. Todos los resultados que se alcancen con esta técnica estarán en correspondencia con la gestión real de la comunicación que la organización desarrolla.

El proceso de observación se concentrará tanto en los espacios formales (matutinos, reuniones de trabajo, actividades laborales) como en los escenarios informales (interacciones a nivel de pasillo, conversaciones informales entre los directivos y entre estos y los subordinados, así como encuentros informales de trabajo. (Fernandez Cortinas, 2011, pág. 67)

### **2.2.4.3 GUÍAS DE OBSERVACIÓN SISTEMÁTIZADA**

Se emplearán tres formatos de guías de observación, se realizará la observación directa por parte de uno de los investigadores.

- La primera ficha de observación se enfoca en analizar la manera en cómo se efectúa la comunicación organizacional dentro de la organización. En esta compete ciertos indicadores cómo: La comunicación directa, indirecta, retroalimentación y cómo se percibe el clima laboral.
- La segunda ficha de observación está destinada a observar el comportamiento dentro de las reuniones entre los jefes y el personal. Se observa parámetros cómo: Participación de las personas que asisten a la reunión, puntualidad, como fluye la comunicación, y el clima mientras se está efectuando la reunión.
- La tercera ficha de observación se concentra en el espacio físico de trabajo, comodidades, falencias, desperfectos, etc.

### **2.2.4.4 ENTREVISTAS**

Se realizará entrevistas a las autoridades de la empresa y a proveedores.

- La entrevista a las autoridades de la organización se enfoca básicamente en el conocimiento sobre el objeto de estudio Almacenes Kléber Loayza, el desarrollo la organización, la planificación actual, proyectos a futuro, etc. De esta manera se podrá conocer cuáles son los criterios que ellos tienen con respecto a la organización.
- La entrevista a los proveedores se la aplica para conocer qué valoración e importancia le dan ellos como proveedores a la organización. Qué grado de interés prestan a los requerimientos de la organización.

#### **2.2.4.5 ENCUESTAS**

Se realizará encuestas dirigidas a los clientes, con la finalidad de determinar el grado de satisfacción hacia la empresa. Así mismo es una forma de receptor opiniones por parte de los clientes de los diferentes aspectos que requiere mejorar la organización.

Se aplicarán también encuestas a los trabajadores, para conocer el compromiso que siente el personal por el trabajo que desempeña con la empresa.

En el siguiente apartado se expone el cuadro de variables que explica cómo se va a ir desarrollando todo el proyecto de investigación. Empieza desde los objetivos específicos, y se establecen variables independientes y dependientes, que ayudará a alcanzar a descifrar y dismantelar los objetivos específicos y finaliza con el tipo de muestra que se utilizará para recolectar los datos.

#### **2.2.4.6 GRUPOS FOCALES**

Los grupos focales, sirven fundamentalmente para este trabajo de titulación debido a que gracias a ello determinará la percepción de los integrantes de la empresa sobre el diagnóstico actual de la organización, conocer el desenvolvimiento dentro de la empresa por parte de los protagonistas de empresa, sus empleados.

### **2.2.5 MÉTODOS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

#### **Método Estadístico**

Este método se lo aplicará al momento de tabular las encuestas que en el presente trabajo se le realizará al personal de la empresa, a los clientes potenciales y a los posibles clientes. Se utilizará el programa Microsoft Excel para realizar el proceso de la tabulación.

## 2.2.6 UNIDAD DE ANÁLISIS, UNIVERSO, MUESTRA

Para el presente trabajo se toma como unidad de análisis públicos estratégicos seleccionados de la empresa estos son:

Público Interno: autoridades de la empresa, trabajadores.

Público Externo: Clientes fidelizados y proveedores.

### 2.2.6.1 Universo

La investigación planteada se realizará involucrando a las autoridades de la organización, clientes, proveedores y personal de Almacenes Kléber Loayza. La población a investigar se descompone de la siguiente manera:

Composición	Población	Técnicas	Muestra
Autoridades	2	Entrevista	Todos
Clientes	21714	Encuesta	150
Personal	9	Encuesta, grupo focal	Todos
Proveedores	14	Entrevista	2

### 2.2.6.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

El tamaño de la muestra se encuentra determinado de la siguiente manera:

- Aunque legalmente existen 4 socios, las autoridades dentro de la organización son 2, el gerente general y su cónyuge a los cuales se les aplicó una entrevista debido a que ellos fueron los fundadores de la organización.
- Existe una población de 21714 clientes, de los cuales se aplicó una fórmula para determinar el tamaño de la muestra con un porcentaje de error del 8% para conocer el número de clientes que se necesitó realizar la encuesta para la investigación.
- La población total del personal es de 9 personas, por ser poca la cantidad se aplicó la encuesta y grupo focal a todos los trabajadores.

- Con respecto a los proveedores se seleccionó a quienes son más frecuente la compra para la reposición de inventario por tal motivo se ha seleccionado a 2, que venden la línea de productos que más comercializa Almacenes Kléber Loayza.

La fórmula que se aplicó para conocer el tamaño de la muestra fue la siguiente:

$$n = \frac{(p.q)Z^2 . N}{(EE)^2 (N-1) + (p.q)Z^2}$$

$Z^2$  = Nivel de confianza

N= población total, conjunto universo o referencia.

n= Tamaño de la muestra.

$(EE)^2$  = Error máximo admisible.

## 2.2.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El plan de procesamiento y análisis de la información se la ha derivado en las siguientes fases:

**Primera fase:** recabar datos cualitativos a través de grupos focales, entrevistas a profundidad al gerente de la empresa, proveedores, personal.

**Segunda fase:** recoger datos cuantitativos a través de encuestas al personal, a los clientes de la empresa y tabularlos.

**Tercera fase:** integración de los datos recogidos e interpretación para la recomendación final de estrategias que optimicen la planeación estratégica y la comunicación organizacional.

## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Una vez analizado y finalizado el marco teórico y el marco metodológico se ha llegado al apartado número tres que consiste en el planteamiento de los resultados de esta investigación. En este caso se pretende integrar toda la información recogida a través de las técnicas de recolección de información aplicadas para el presente caso de estudio cómo lo son las encuestas, observación directa, grupo focal y entrevistas. A través del levantamiento de información obtenida por los instrumentos aplicados será posible lograr diferenciar y contrastar las opiniones y diferentes puntos de vista que tienen los públicos estratégicos de esta organización acerca de un mismo tema, la planeación y la comunicación.

El presente análisis de resultados se abordará de acuerdo al contenido expuesto en el cuadro de variables del capítulo anterior, debido a que estos parámetros a pesar de mostrarse segmentados por las variables presentadas, en la práctica, están interrelacionados e integrados. Los resultados se presentan en dos partes: primero atendiendo a la descripción y análisis de resultados por técnicas y en segunda instancia el análisis integrado por variables. De esta manera se podrá entender como es el proceso de la comunicación y planeación desde su totalidad en el caso de estudio Almacenes Kléber Loayza.

#### **Público investigado**

El público investigado quedó constituido por las autoridades de la empresa, trabajadores en lo que respecta la parte interna y en cuanto al público externo a los clientes y proveedores.

### 3.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS POR INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN APLICADOS.

En este apartado se expone toda información recolectada a través de las técnicas de la investigación de encuestas a clientes y personal, fichas de observación, grupo focal y entrevista a autoridades y proveedores.

A continuación se presentan los resultados:

#### 3.1.1 Resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Almacenes Kléber Loayza.

1) Cómo calificaría usted la atención al cliente de Almacenes Loayza?, en cuánto a:

Parámetros	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
Atención por parte de los vendedores	48%	27%	20%	5%	100%



Elaborado por: Gabriela Loayza C.

**Explicación y análisis:**



Con respecto al tema de la atención por parte de los vendedores hacia los clientes, el 48% de los 150 clientes encuestados mencionaron que es muy buena, sin embargo el 27% dijo que era buena, una minoría del 5% expresó que la atención por parte de los vendedores es mala.

Como puede observarse, los resultados indican que la atención a los clientes por parte de los vendedores se evalúa de manera positiva, pues la mayoría (53 % de los encuestados se pronuncian hacia lo positivo.

Es de destacar que sólo el 5% de los encuestados le dan una calificación negativa.

Parámetros	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
La atención telefónica	17%	40%	36%	7%	100%

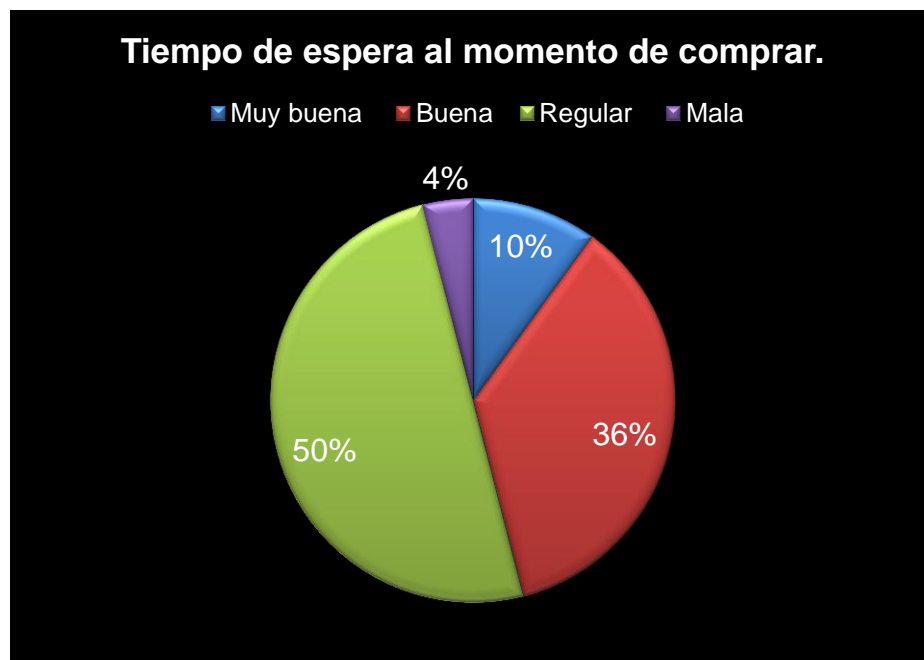


Elaborado por: Gabriela Loayza C.

**Explicación y análisis:**

Con respecto a la atención telefónica el 40% de los encuestados mencionó que la atención telefónica es buena, sin embargo el 36% expresó que la atención es regular, sólo el 17% dice que la comunicación es muy buena y el 7% la cataloga como mala. De acuerdo a estos resultados se podría considerar que aun cuando existen falencias destacadas por el 7 % de los sujetos encuestados, la mayoría evalúa esta atención en sentido positivo.

Parámetros	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
Tiempo de espera al momento de comprar.	10%	36%	50%	4%	100%



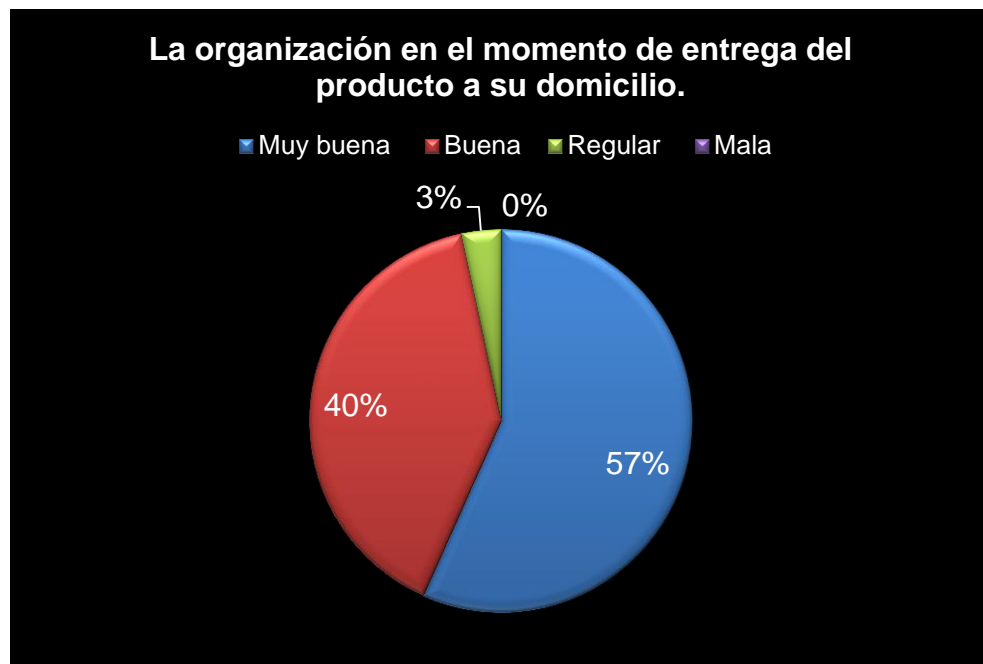
Realizado por: Gabriela Loayza C.

### Explicación y análisis:

De acuerdo al tema del tiempo de espera al momento de efectuar la compra el 50% de las personas encuestadas dijo que es regular, el 36% mencionó que es buena y solo el 10% expresó que es muy bueno es decir que no tienen que esperar mucho para realizar una compra.

Según el criterio de la autora, estos datos permiten deducir que existen problemas en el tiempo de espera durante la compra, lo cual afecta considerablemente a la empresa sobre todo si se toma en cuenta la fuerte competencia a la que ya se ha aludido a lo largo de este trabajo de titulación. La tardanza para efectuar una venta, puede relacionarse con la lentitud de los procesos a falta de la poca automatización que existe en la empresa. La cantidad de información que debe registrarse del cliente para obtener un crédito resultan muy demorados debido a que el procesamiento de la información es manual a pesar de que este sea cliente nuevo o ya existente, no se trabaja de manera automatizada, y todo ello hace que el proceso sea lento y afecte la calidad del servicio.

Parámetros	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
La organización en el momento de entrega del producto a su domicilio.	57%	40%	3%	0%	100%



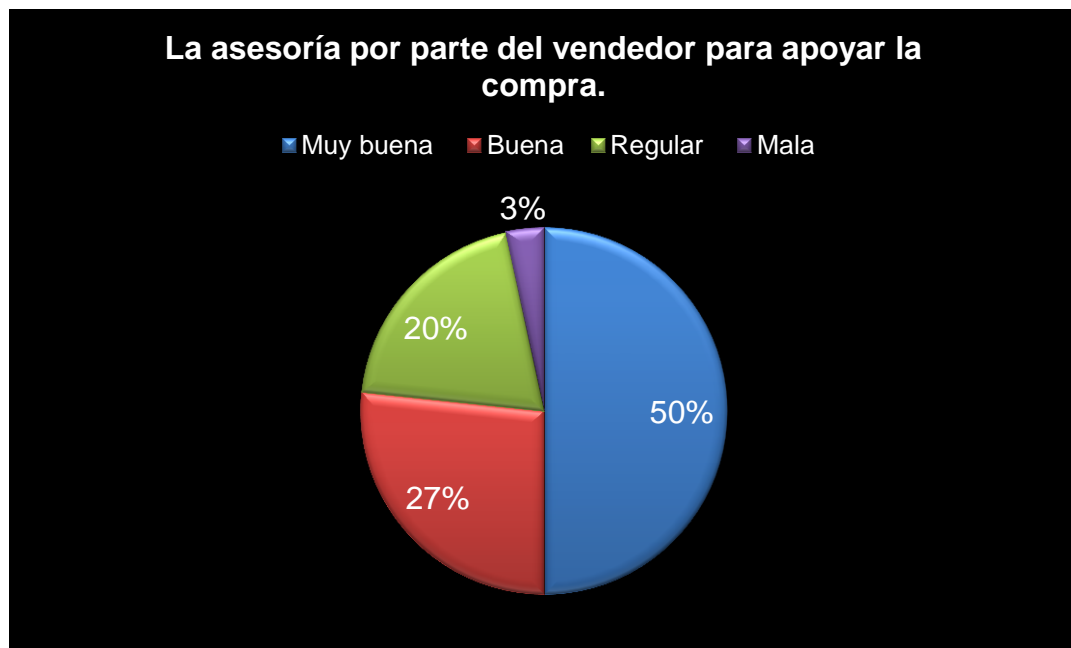
Realizado por: Gabriela Loayza C.

### Explicación y análisis:

Con respecto a la organización en el momento de la entrega el 57% dijo que era muy buena, el 40% mencionó que era buena, mientras que sólo el 3% dijo que era regular.

Como puede observarse, este aspecto se destaca por la valoración positiva de los clientes, y puede considerarse una fortaleza de la empresa. Resulta pertinente compara este resultado en cuanto a eficiencia y excelente valoración de los clientes con la afectación que se produce a causa del tiempo de espera en la venta. Resulta contradictorio que el tiempo de espera para la compra resulte tan largo y sea evaluado como debilidad de la empresa, y la entrega a domicilio sea todo lo contrario, lo cual indica que debe ser tomado en cuenta en la planificación estratégica de la entidad como un aspecto a mejorar.

Parámetros	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
La asesoría por parte del vendedor para apoyar la compra.	50%	27%	20%	3%	100%



Realizado por: Gabriela Loayza C.

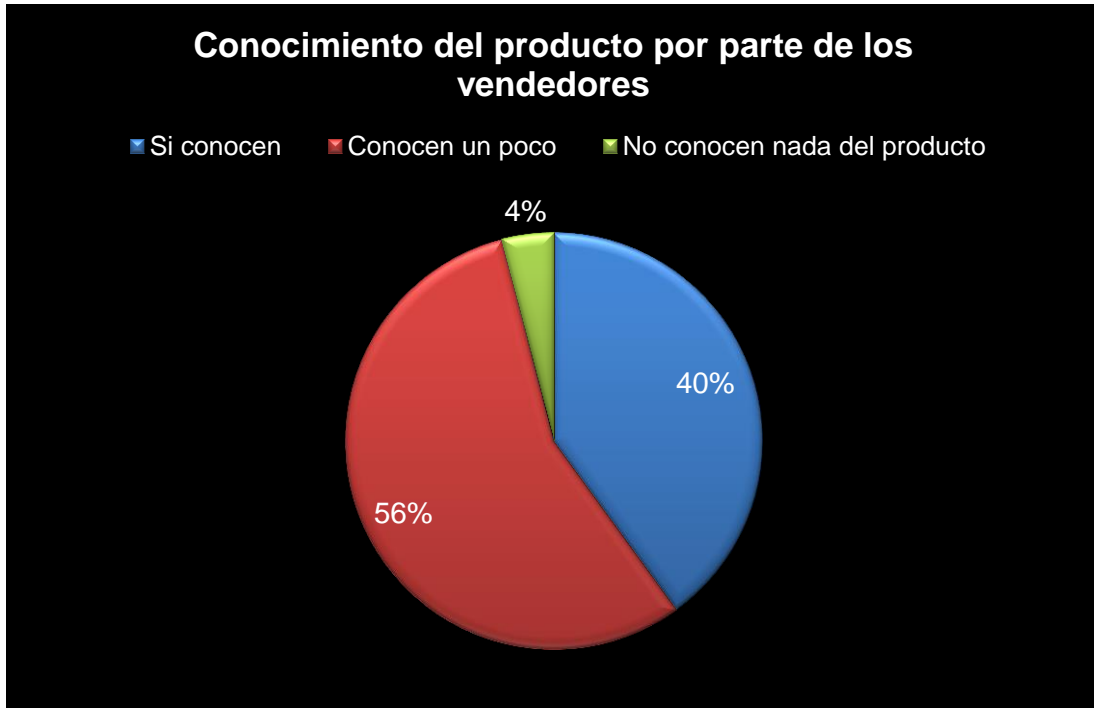
### **Explicación y análisis:**

Con respecto a la asesoría por parte del vendedor para apoyar la compra por parte del cliente el 50% mencionó que es muy buena, el 27% dijo que era buena mientras que el 20% expresó que era regular y un 3% mencionó que era mala. La valoración como tendencia es muy favorable, si se agrupan las respuestas de bien y muy bien se obtiene un 77% de criterios favorables, lo cual evidencia la calidad en cuanto a asesoramiento.

Si se toma en consideración lo negativo referido antes, contrasta nuevamente la calidad del servicio directo en cuanto a asesoramiento al cliente con la lentitud de los trámites para materializar la compra.

### **2) Considera usted que los vendedores de Almacenes Loayza conocen de las características del producto para indicarle a usted cómo cliente los detalles de ciertos productos?**

Descripción	Cantidad	%
Si conocen	60	40%
Conocen un poco	84	56%
No conocen nada del producto	6	4%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



Realizado por: Gabriela Loayza C.

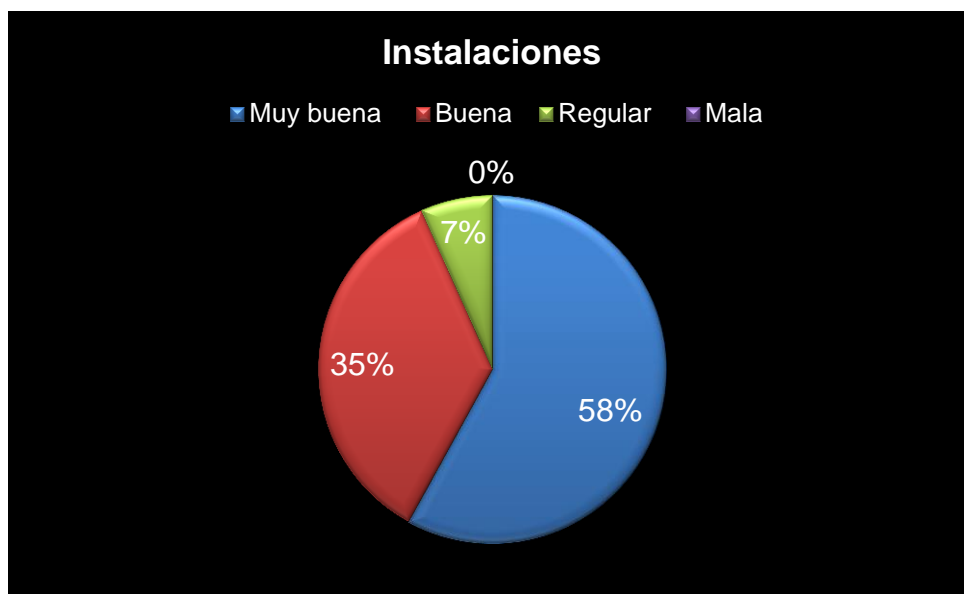
**Explicación y análisis:**

El 56% de los clientes encuestados mencionaron que los vendedores de Almacenes Kléber Loayza conoce un poco de los productos que están comercializando sin embargo un 40% acotó que los vendedores si conocen de los productos y un 4% dijo que no conocen nada del producto.

Como es de observarse las respuestas siguen siendo favorables debido a que si se unifica las opciones si conocen con conocen un poco se llega a una de 96% lo cual beneficia a la organización ya que los clientes valoran esta tendencia.

**3) Cómo calificaría usted los siguientes aspectos que se presentan a continuación en la empresa Almacenes Loayza**

Parámetros	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
Instalaciones	58%	35%	7%	0%	100%



Realizado por: Gabriela Loayza C.

#### Explicación y análisis:

Un 58% está de acuerdo y califica como muy buena las instalaciones del establecimiento mientras que un 35% menciona que las instalaciones son buenas y solo un 7% dijo que era regular.

Nuevamente los resultados continúan siendo satisfactorios para la organización, los clientes tienen una buena perspectiva en cuanto a las instalaciones de la empresa, más de la mitad de los encuestados mencionó que las instalaciones son muy buenas por consiguiente este aspecto es una fortaleza que tiene la empresa, esta ventaja se podría considerar que es valorada por los espacios y las áreas que son amplias para la exhibición de los artefactos.

Parámetros	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
Servicio al cliente	21%	51%	25%	3%	100%



Realizado por: Gabriela Loayza C

### Explicación y análisis:

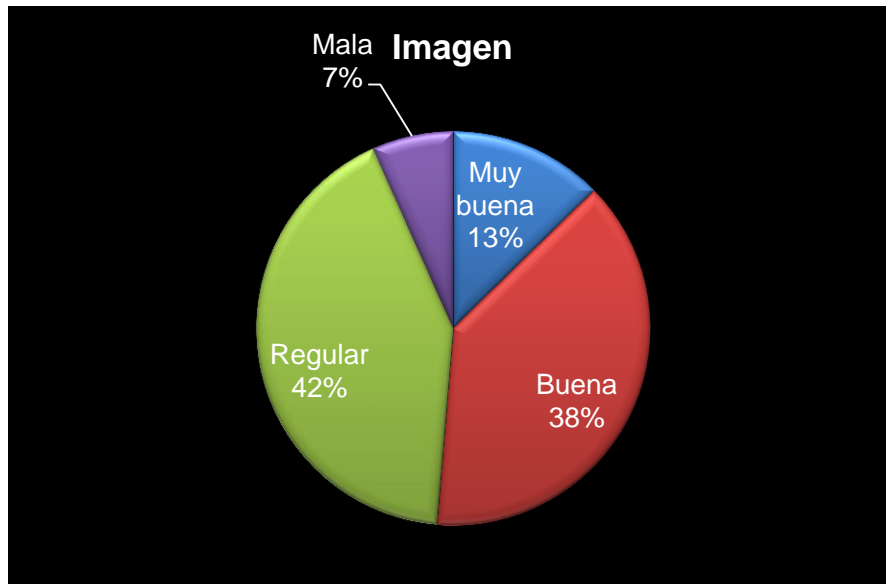
El servicio al cliente se define en la indagación como el proceso de atención a las quejas para casos de problemas que puedan presentar los equipos, o cualquier otro criterio o pregunta que el cliente quiere hacer llegar a la organización. La empresa no cuenta con un departamento de servicio al cliente, sino que cada vendedor atiende la queja del cliente que atendió.

Con relación a este parámetro, de servicio al cliente, el 51% de los encuestados le dio la calificación de buena, el 25% le dio de regular, sin embargo el 21% calificó al servicio al cliente como muy bueno y el 3% como mala.

A pesar de que las respuestas son favorables si optamos por unificar las alternativas de regular y mala son equivalente a un 27% que de cierta forma no hay que dejarlo desapercibido más aún cuando las autoridades reconocen de la necesidad de un departamento que se dedique exclusivamente a las quejas impartidas por los clientes.

Parámetros	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
Imagen	13%	38%	42%	7%	100%



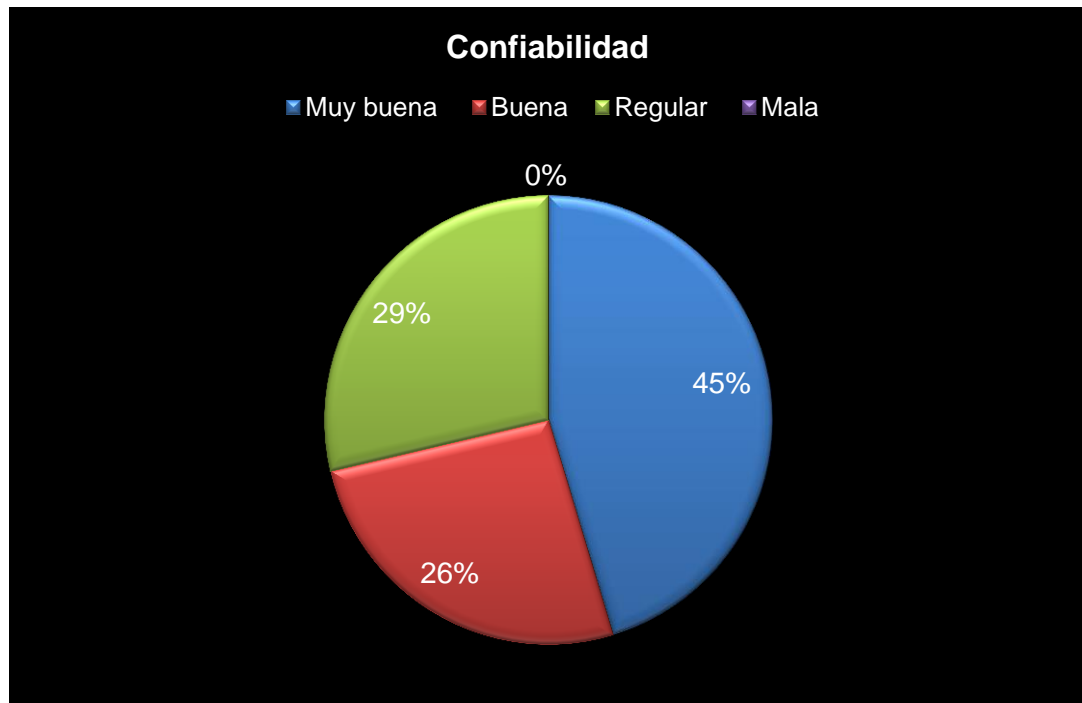


Realizado por: Gabriela Loayza C.

### **Explicación y análisis:**

En lo que respecta al tema de la imagen, a simple vista se refleja una carencia de imagen corporativa y esto es visto por los clientes es por eso que en la indagación el 42% de los clientes encuestados le dio una calificación de Regular, esto quiere decir que la empresa requiere de cierto fortalecimiento en ésta área de manera urgente porque esto puede ser visto como una debilidad frente a sus competidores que de cierta forma presentan una mejor imagen. El problema de esta empresa según el criterio de la autora es que no hay concordancia entre los elementos que componen la organización, no se aplica los colores distintivos del establecimiento. La parte de la documentación y papelería lleva diferentes logotipos, no existe un letrero acogedor que coordine con la imagen interna, no todos usan uniforme entonces todos estos elementos mencionados hacer notar a la empresa desorganizada. Sin embargo el 38% de las personas encuestadas menciona que es buena y solo el 13% dijo que era buena, seguido del 7% que le dio una calificación negativa de mala.

Parámetros	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
Confiabilidad	45%	26%	29%	0	100%



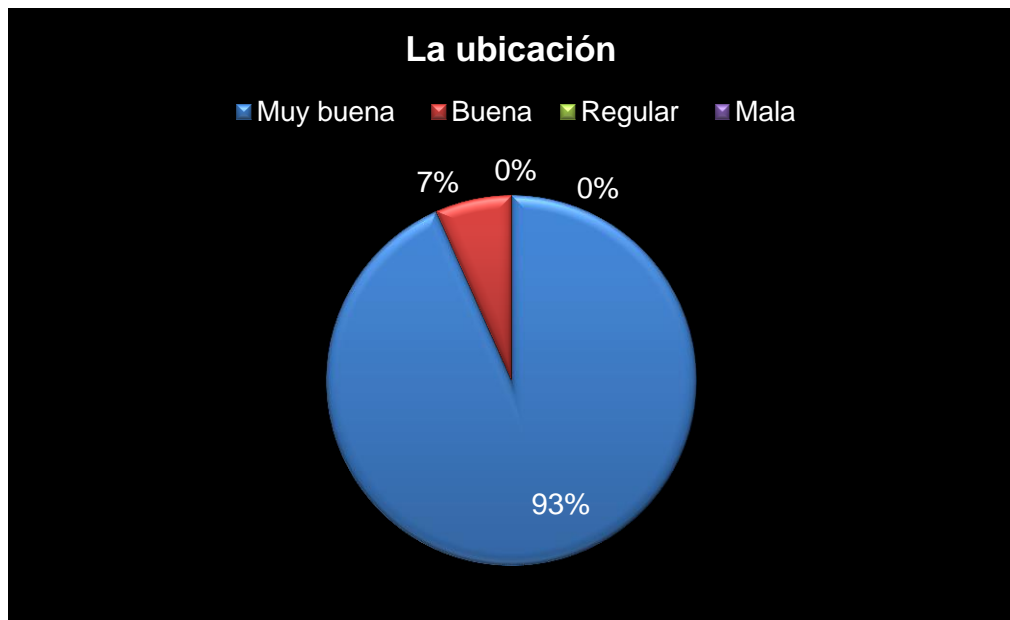
Realizado por: Gabriela Loayza Castro

### Explicación y análisis:

De acuerdo a la confiabilidad el 45% le dio una calificación favorable de muy bueno, el 26% de buena, mientras que el 29% de regular y un 0% de mala.

Cómo puede observarse, los resultados como tendencia favorable, pues al integrar las alternativas de bueno y muy bueno el valor que se obtiene es del 71% , es decir que este valor es percibido satisfactoriamente y se cree que es por causa de los años que lleva la compañía en el mercado orense que se ha ganado la confianza de sus clientes. No obstante el 29% restante de los clientes lo evalúan como regular, y este asunto se debe tomar en consideración para la mejora permanente, la confiabilidad es un valor que define posicionamiento y por ende la competitividad.

Parámetros	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
La ubicación	93%	7%	0%	0%	100%



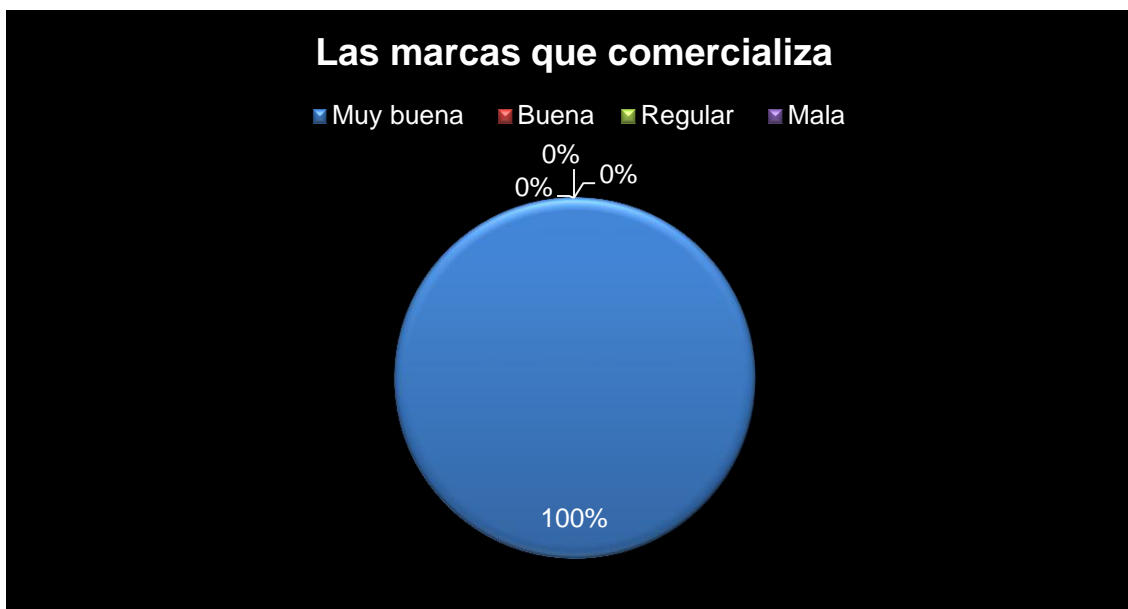
Realizado por: Gabriela Loayza C.

### Explicación y análisis:

Con lo que respecta a la ubicación la mayoría de los encuestados le dio una calificación de muy buena con un 93%, seguido del 7% que le dio buena. Se evidencia que esta es una de las fortalezas de la empresa, si se complementara con una buena gestión de imagen visual, mejor distribución, perfeccionamiento en la infraestructura, ello representaría una importante ventaja competitiva. Se debe tomar en consideración para potenciarla en el plan de propuestas.

Parámetros	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
------------	-----------	-------	---------	------	-------

Las marcas que comercializa	100%	0	0	0	100%
-----------------------------	------	---	---	---	------

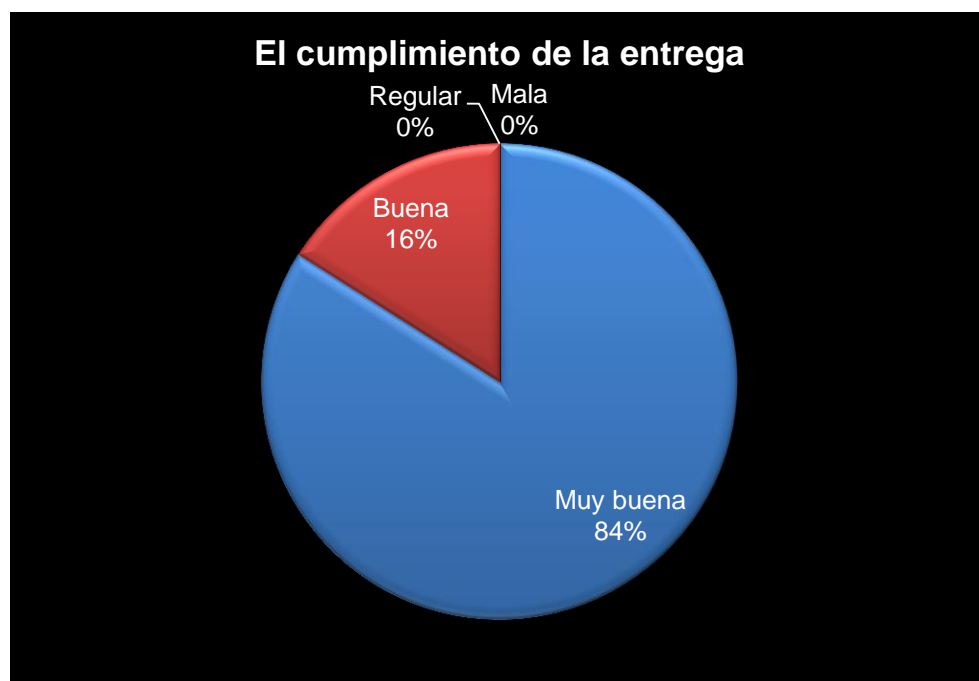


Realizado por: Gabriela Loayza C.

### Explicación y análisis:

Con respecto a las marcas que comercializa Almacenes Kléber Loayza, para todos los encuestados son muy buenas, se considera que este resultado es porque sólo comercializa marcas reconocidas. Puede apreciarse que esta es otra de las fortalezas de la empresa, y pudiera potenciarse mediante el mejoramiento de la exhibición de los productos, merchandising, visualidad de los signos representativos de la empresa.

Parámetros	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
El cumplimiento de la entrega	84%	16%	0%	0%	100%



Realizado por: Gabriela Loayza C.

**Explicación y análisis:**

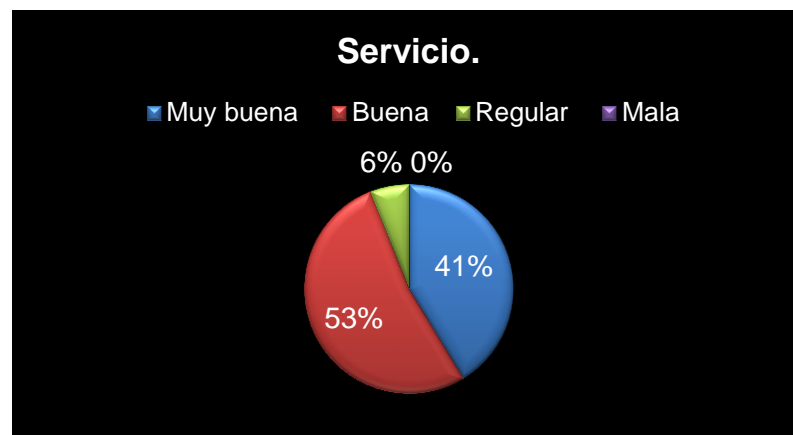
En esta indagación se define al cumplimiento de la entrega como el compromiso que tiene la institución en entregar el producto en la fecha acordada. En algunos casos son los clientes los que solicitan el despacho del producto en días, meses posteriores a la compra, por cuestiones varias en ese sentido va el resultado de esta pregunta realizada en la encuesta si el almacén respeta y cumple la fecha de la entrega del producto.

Como refleja el cuadro anterior, en cuanto al cumplimiento de la entrega el 84% de los clientes encuestados le dio una calificación de muy buena y un 16% mencionó que era regular. Este resultado es satisfactorio para la compañía y podría considerarse como una fortaleza sin embargo hay clientes como el 16% que si han tenido problemas en cuanto al cumplimiento de la entrega del artefacto adquirido a pesar de ser una minoría no hay que descuidarse de atender este parámetro.

**4.- ¿Cómo calificaría usted a Almacenes Loayza, en relación a otros almacenes de electrodomésticos de acuerdo a los siguientes factores?**

Esta pregunta en la indagación se realizó para analizar la perspectiva que tienen los clientes de almacenes Kléber Loayza frente a la competencia por tanto los resultados que se emitan se deben tomar en cuenta en el capítulo siguiente de las propuestas puesto que al conocer las razones que motivan a los clientes optar por comprar en algún almacén de la competencia, se retomará esa información para analizar en se está fallando y se pueda generar estrategias de mejora continua.

Parámetros	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
Servicio.	41%	53%	6%	0%	100%



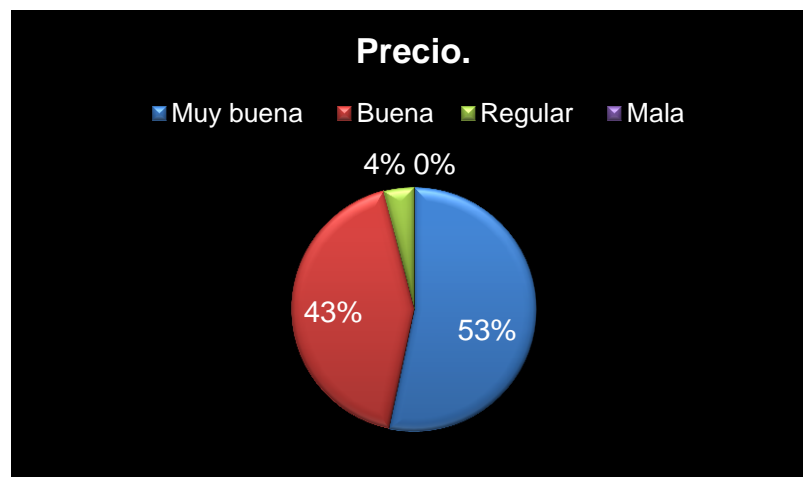
Realizado por: Gabriela Loayza C.

### Explicación y análisis:

Con respecto al servicio el 53% de los encuestados le dieron una calificación de “bueno”, mientras que el 41% mencionó que el servicio era muy bueno y un 6% dijo que era regular.

Desde este punto de vista el servicio que se brinda en la institución es favorables puesto que la mayoría si toma en consideración las variables de bueno y muy bueno se obtiene una calificación del 94%.

Parámetros	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
Precio.	53%	43%	4%	0%	100%



Realizado por: Gabriela Loayza C.

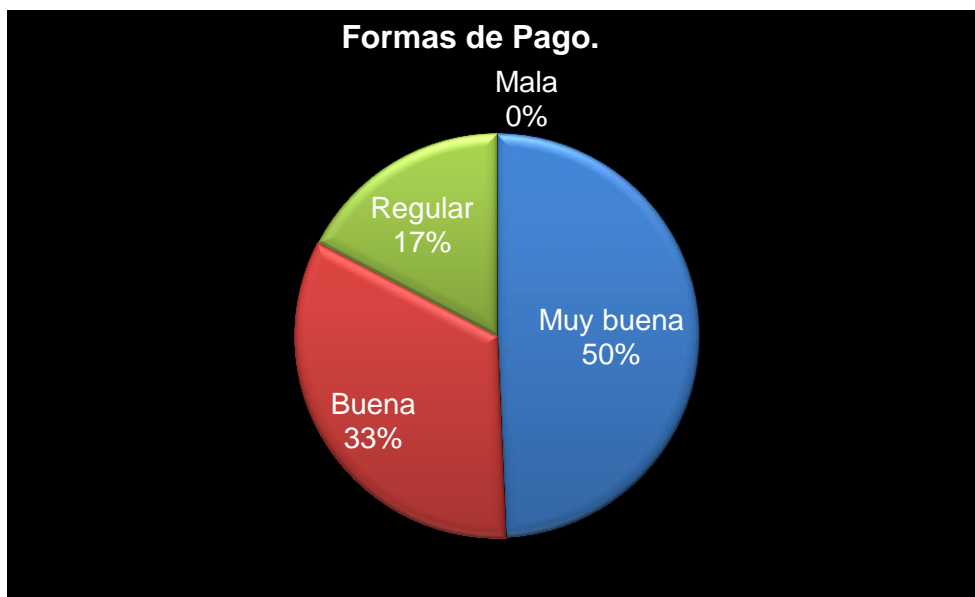
### Explicación y análisis:

El 53% de los encuestados dijeron que los precios son muy buenos, mientras que el 43% mencionaron que son buenos y el 4% que son regulares.

Este resultado ratifica otro elemento de posicionamiento de la empresa con relación a la competencia, si se compara este resultado con la respuesta a la pregunta referente a las marcas que comercializa la valoración es positiva, es decir que el análisis comparativo resulta muy favorable para la empresa:

venden buenas marcas a precios que los clientes consideran buenos o muy buenos.

Parámetros	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
Formas de Pago.	50%	33%	17%	0%	100%



Realizado por: Gabriela Loayza C.

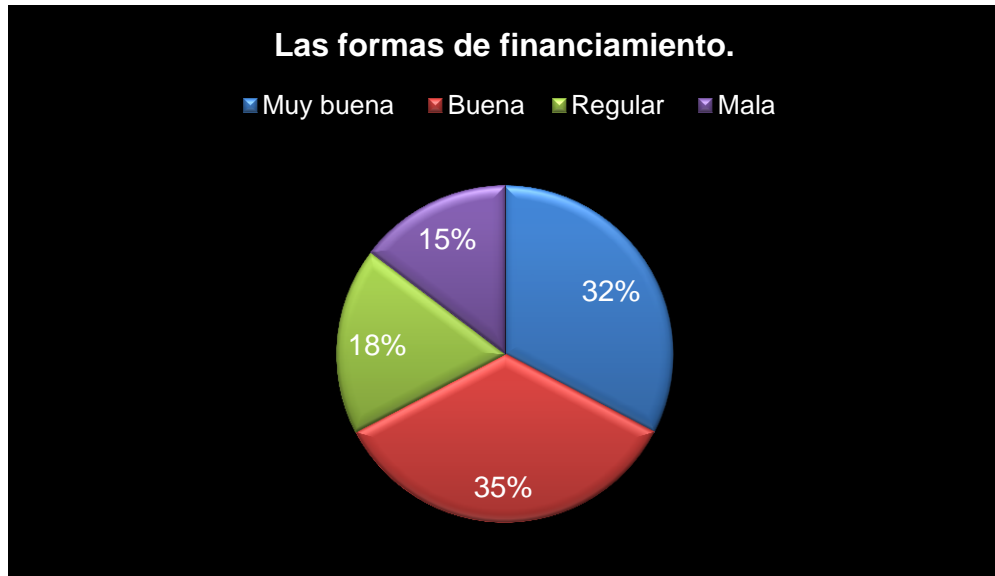
### Explicación y análisis:

Con respecto a la forma de pago el 50% le dio una calificación de muy buena, mientras que el 33% mencionó que las formas de pago son buenas y el 17% dijo que eran regular.

Como se puede observar esta es otra pregunta con respuestas favorables debido a que si se suma las opciones de buena y muy buena el 83% mencionan como positivo las formas de pago. Es decir que referente a este parámetro la empresa se encuentra en la misma altura que su competencia.



Parámetros	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
Las formas de financiamiento.	49	52	27	22	150



Realizado por: Gabriela Loayza C.

### Explicación y análisis:

En esta indagación la variable de las formas de financiamiento se trata del tiempo estipulado que otorga la empresa para dar un crédito directo en este caso la organización da un plazo de 3,6,12 meses mientras que la competencia extiende el plazo hasta 18 meses.

Entonces en cuánto al plazo y formas de financiamiento el 32% de los encuestados dio una calificación de muy buena, mientras que el 35% mencionó que eran buenas esto quiere decir que los clientes no se quieren endeudar pasándose del año porque a pesar de que la empresa se encuentre en desventaja por el tiempo que da para financiar no es afectado en las respuestas que emiten los clientes. Ya que la mayoría 67% le otorga una calificación positiva y el restante 33% le da una valoración de regular y mala.

Parámetros	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
Las promociones que realiza.	13%	33%	47%	7%	100%



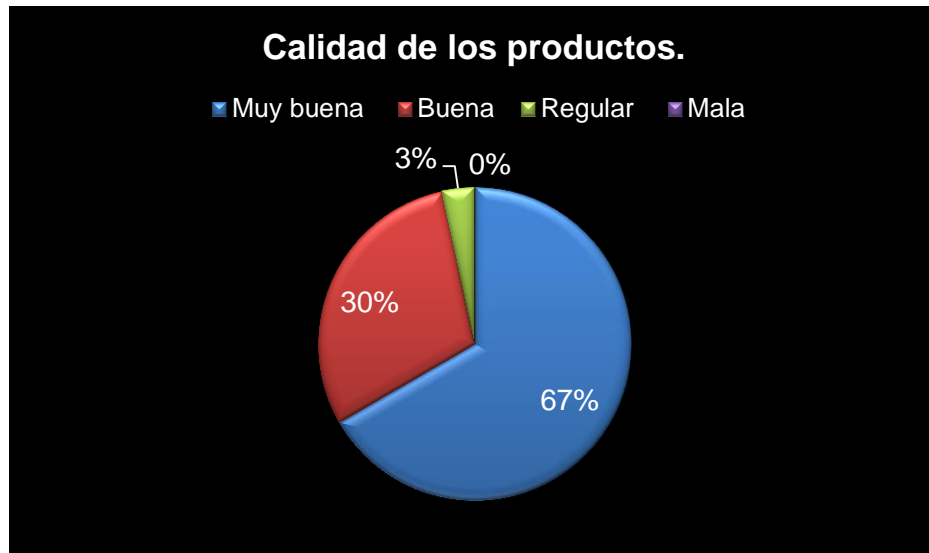
Realizado por: Gabriela Loayza C.

### Explicación y análisis:

De acuerdo a las promociones el 47% de los clientes que fueron encuestados mencionaron que son regulares, el 33% dijo que eran buenas mientras que 13% expresó que eran muy buenas y un 7% dijo que eran malas.

Como revela este resultado, la promoción es un aspecto que debe perfeccionar la empresa, su valoración ha sido como tendencia poco favorable, y se trata de un elemento modificable que puede complementar las fortalezas de la entidad.

Parámetros	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total
Calidad de los productos.	67%	30%	3%	0%	100%



Realizado por: Gabriela Loayza C.

### Explicación y análisis:

En cuanto a la calidad de productos el 67% de las personas encuestadas le dieron una calidad de muy buena mientras que el 30% dijo que era buena, el 3% mencionó que era regular. Los resultados frente a este parámetro son favorables 97% de la población encuestada dijo que era buena y muy buena frente a la competencia.

**5.- ¿Qué criterios considera usted que tiene mayor influencia en su decisión de compra?**

Esta pregunta es clave porque por medio de esta indagación se puede conocer cuáles son aquellos parámetros determinantes para la decisión de compra de los clientes de Almacenes Loayza.

Parámetros	Mucha influencia	Poca influencia	No influye en mi decisión	Total
Atención	75%	25%	0%	100%



Realizado por: Gabriela Loayza C.

**Explicación y análisis:**

Con lo que respecta a la atención del 100% de los encuestados el 75% mencionó que la atención tiene mucha influencia al momento de realizar una compra mientras que el 25% dijo que la atención tiene poca influencia cuando acuden a comprar algún artefacto.

Desde esta perspectiva hay que prestarle mucha importancia a la atención que recibe el cliente, los asesores comerciales que tenga el establecimiento tienen

que estar capacitados. En relación a esta temática en preguntas anteriores de la presente indagación, se hizo referencia al conocimiento de los productos por parte de los vendedores en el cual los el 40% de los encuestados le dieron una calificación de que si conocen y el 56% que conocen un poco acerca de los productos. Y más aún en la pregunta acerca de la atención por parte de los vendedores el 48% de la población investigada dijo que la atención es muy buena y el 27% menciona que es buena. En ese sentido frente a esta variable el caso de estudio no es afectado.

Parámetros	Mucha influencia	Poca influencia	No influye en mi decisión	Total
Precio	73%	27%	0	100%



Realizado por: Gabriela Loayza C.

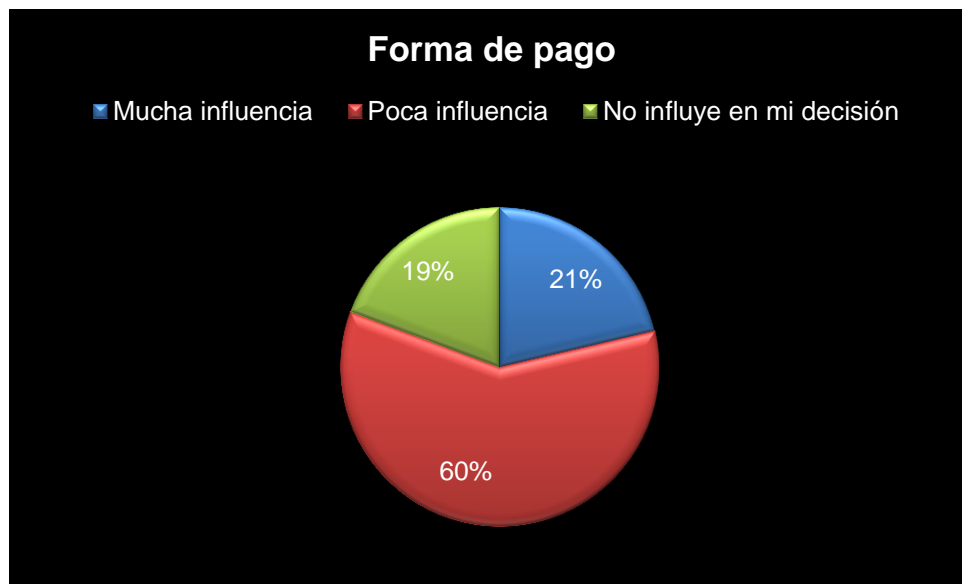
### Explicación y análisis:

El precio es otra de las fuertes variables que inciden al momento de efectuar una compra como prueba de ello son los resultados de esta indagación en

donde el 73% de las personas encuestadas manifestaron que el precio tiene mucha influencia al momento de realizar una compra mientras que el 27% expresó que el precio tiene poca influencia.

Lo destacable de esta variable es que frente a este parámetro el 96% de los clientes de la empresa estudiada en una de las preguntas anteriores manifestaron que los precios son buenos y muy buenos, por consiguiente frente a esta valoración el caso de estudio se encuentra en una buena posición.

Parámetros	Mucha influencia	Poca influencia	No influye en mi decisión	Total
Forma de pago	21%	60%	19%	100%



Realizado por: Gabriela Loayza C.

### Explicación y análisis:

De acuerdo a los resultados de esta investigación el 60% de los encuestados mencionaron que la forma de pago tiene poca influencia al momento de realizar la compra, sin embargo el 21% dijo que tiene mucha influencia la forma de pago

y el 19% de la población encuestada manifestó que la forma de pago no influye en el poder de compra.

Las formas de pago tiene de acuerdo a esta indagación poca influencia en el poder decisión para efectuar una compra es por eso que el 60% de los clientes la mayor cifra que se ve reflejado en las respuesta corresponden a la poca influencia que existe con respecto a las formas de pago para realizar una compra. Sin embargo a pesar de ello en el caso de estudio según el 50% de la población encuestada mencionó que las formas de pago en Almacenes Kléber Loayza es muy buena. Es decir así sea o no un factor de decisión para la compra, la empresa se destaca por tener buenos métodos de pago.

Parámetros	Mucha influencia	Poca influencia	No influye en mi decisión	Total
Promociones	28%	53%	19%	100%



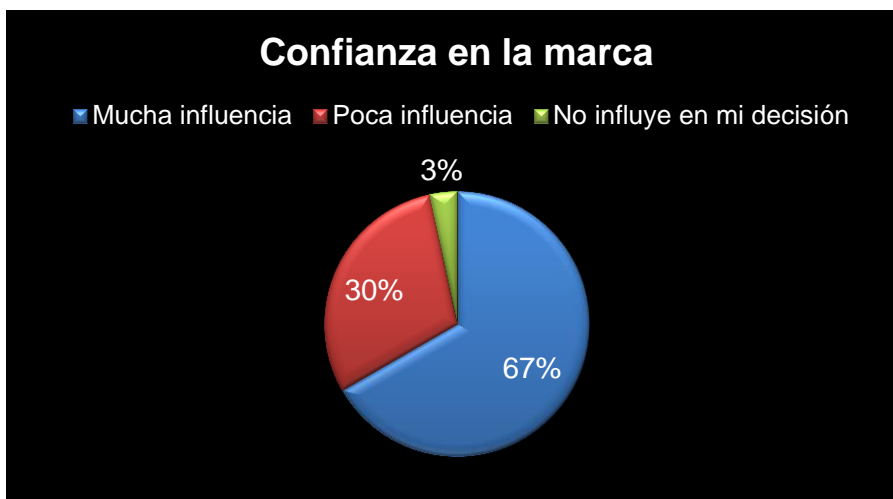
Realizado por: Gabriela Loayza C.

### Explicación y análisis:

El 53% de la población mencionó que las promociones tienen poca influencia al momento de la compra, mientras que el 28% dijo que las promociones tienen mucha influencia al momento de comprar sin embargo el 19% expresó que las promociones no inciden en el poder de adquisición de algún artículo.

Si analizamos las opciones mucha y poca influencia el 81% consideraría que las promociones son medianamente atractivas hacia una compra sin embargo no es tan fuerte el impacto que provocan las promociones para incitar a que se realicen las ventas si es visto desde el punto de vista del establecimiento. Es decir que se considera que Machala es una ciudad donde los clientes son medianamente atraídos por las promociones. El 19% mencionó que no se dejan persuadir por una promoción al momento de adquirir un artefacto.

Parámetros	Mucha influencia	Poca influencia	No influye en mi decisión	Total
Confianza en la marca	67%	30%	3%	100%



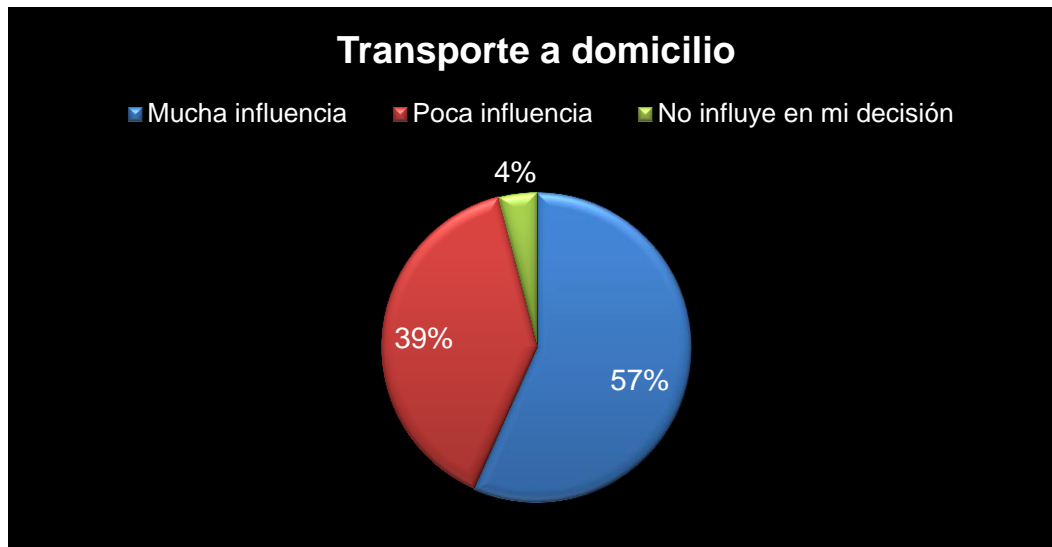
Realizado por: Gabriela Loayza C.



### Explicación y análisis:

El parámetro de confianza en la marca es muy considerado al momento de realizar una compra es decir que el poder de la marca en la negociación es bastante alto. Mediante esta indagación se corrobora lo dicho debido a que el 67% de la población encuestada mencionó que la confianza en la marca tiene mucha influencia en el poder de compra, mientras que el 30% expresó que es de poca influencia y sólo el 3% dijo que la confianza en la marca no influye al momento de realizar una compra. Es decir que los clientes se fijan bastante en la marca esto es favorable para el caso de estudio debido a que Almacenes Kléber Loayza solo comercializa marcas reconocidas es por eso que el 100% de los clientes encuestados catalogó a las marcas que comercializa la organización como muy buenas.

Parámetros	Mucha influencia	Poca influencia	No influye en mi decisión	Total
Transporte a domicilio	57%	39%	4%	100%



Realizado por: Gabriela Loayza C.

**Explicación y análisis:**

El 57% de la población encuestada mencionó que el transporte a domicilio tiene mucha influencia en el momento de realizar la compra mientras que el 39% dijo que el transporte a domicilio representa poca influencia al momento de comprar y el 4% dijo que no influye en la decisión de compra el transporte a domicilio.

La variable de transporte a domicilio tiene una considerable influencia al momento de realizar una compra esta información es corroborada con las respuestas de los encuestados donde el 57% de los clientes manifiestan que el transporte tiene mucha influencia en el momento de realizar una compra. Y sólo un 4% dijo que el transporte a domicilio no influye en absoluto en su decisión.

Este parámetro tiene mucha relación una variable que también fue indagada con respecto a la organización en el momento de entrega del producto a domicilio donde las respuestas fueron satisfactorias para la empresa la mayoría de población encuestada expresó que la organización al momento de la entrega a domicilio es muy buena esto es un factor favorable puesto que si la organización es muy buena es porque satisface las necesidades del cliente y esto es considerable como una factor influyente en la decisión de compra por consiguiente atrae a los clientes a comprar.

Parámetros	Mucha influencia	Poca influencia	No influye en mi decisión	Total
Tiempo de garantía	83%	14%	3%	100%



Realizado por: Gabriela Loayza C.

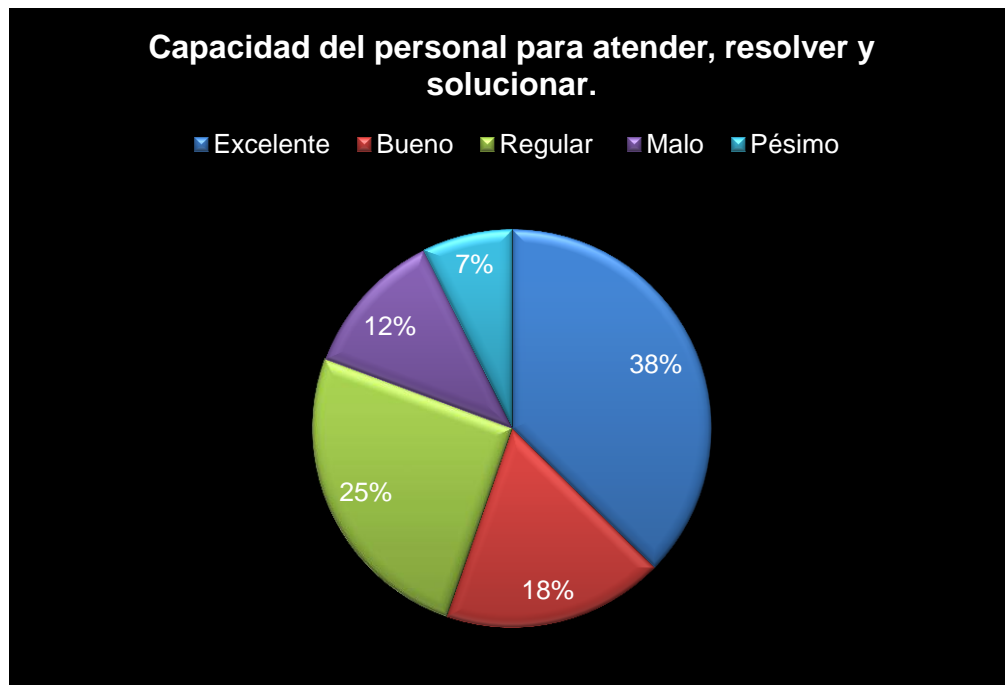
### Explicación y análisis:

El tiempo de garantía es un factor determinante al momento de la compra, por tal motivo es que el 83% de la población encuestada manifestó que se deja influenciar mucho por el tiempo de garantía, mientras que el 14% dijo que el tiempo de garantía tiene poca influencia y el 3% expresó que la garantía no influye al momento de realizar una compra.

Es necesario comercializar productos que tengan garantía ya que este factor es de gran afluencia en el momento de compra de un producto.

## 6.- Cómo califica al personal de Almacenes Loayza para atender, resolver y solucionar sus requerimientos?

Excelente	38%
Bueno	18%
Regular	25%
Malo	12%
Pésimo	7%
<b>total</b>	<b>100%</b>



Realizado por: Gabriela Loayza C.

### Explicación y análisis:

El 38% de la población encuestada manifestó que la capacidad que tiene el personal para atender, resolver y solucionar un problema es excelente sin embargo el 25% dijo que era regular y el 18% le dio una calificación de bueno, mientras que el 12% mencionó que la capacidad que tienen los empleados para atender, resolver y solucionar un problema es mala y el 7% le dio una calificación de pésimo.

De acuerdo al criterio de la autora ésta pregunta está ligada con el servicio al cliente brindado por el personal debido a que en esta indagación el servicio al cliente es entendido cómo la atención otorgada por un ejecutivo para atender las quejas y con respecto a este aspecto solo el 21% de la población le otorgó una calificación de muy bueno. El puntaje más alto fue el de 51% de la población es decir la mitad manifestó que el servicio dado al cliente por los ejecutivo de almacenes Kléber Loayza es bueno. Esto da como resultado que el área de servicio al cliente requiere de fortalecimiento ya que es una debilidad que tiene la organización.

**7.- Según su percepción o experiencia como cliente, El trato que le da el personal de Almacenes Loayza a sus clientes es...**

Excelente	59	40%
Bueno	47	31%
Regular	23	15%
Malo	16	11%
Pésimo	5	3%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



Realizado por: Gabriela Loayza C.

**Explicación y análisis:**

Según las encuestas realizadas el trato que le da el personal de Almacenes Kléber Loayza al cliente es excelente según el 40% de los investigados, mientras que el 31% mencionaron que el trato al cliente por parte del persona es bueno, sin embargo el 15% dijo que era regular y el 11% expresó que era malo y el 3% dijo que era pésimo.

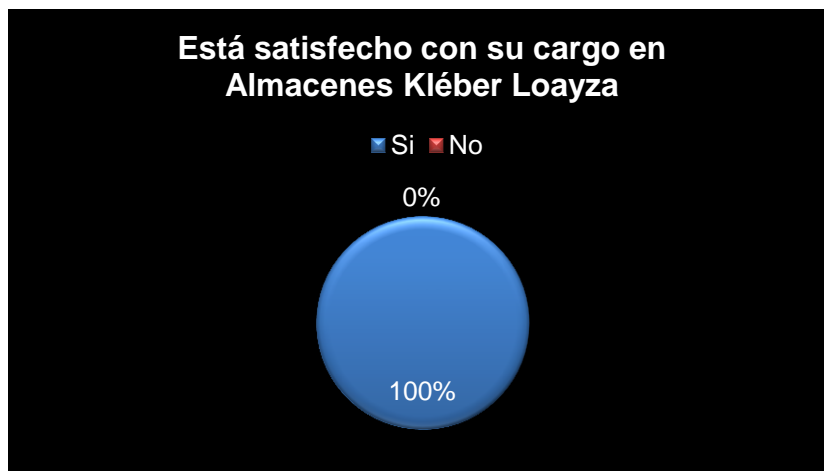
Como se puede observar los resultados a esta pregunta son un tanto favorable casi la mitad de la población encuestada es decir el 40% manifestó que el trato al cliente por parte de los vendedores es excelente. Sin embargo existe la contraparte del 11% que expresa que es mala. Si enlazamos esta pregunta del trato con la atención por parte de los vendedores de Almacenes Kléber Loayza concuerda con resultados medianamente favorables ya que casi la mitad de la población encuestada es decir el 48% mencionó que la atención por parte de los vendedores es muy buena.

### 3.1.2 Resultados de encuestas realizadas al personal

Los resultados de las encuestas presentados a continuación según el criterio de la autora en ciertas preguntas no han sido respondidas con tanta veracidad debido a que los trabajadores se sentían de cierta forma intimidados a que se les realice una encuesta pues causaba incertidumbre de los efectos que podría causar las respuestas colocadas por cada uno de ellos, cómo por ejemplo estar en juego su puesto de trabajo ya que era la primera vez que habían sido encuestados. La autora que realizó la indagación explicó los motivos de la encuesta sin embargo por el acercamiento que existe entre la investigadora y las autoridades es que se ocasionó esta intimidación.

#### 1) Está usted satisfecho con el cargo que ocupa en Almacenes Kléber Loayza?

Si	100%
No	0%
Total	100%



Realizado por: Gabriela Loayza C.

### **Explicación y análisis:**

Como lo refleja el cuadro el 100% del personal encuestado respondió que si se encuentra satisfecho con el cargo que ocupa en la compañía.

Sin embargo a pesar de que el 100% esté satisfecho según las encuestas en la práctica no se observa lo mismo, no todos los trabajadores realizan su trabajo con el mayor agrado sino que existe cierta disconformidad y en ocasiones realizan las actividades por obligación.

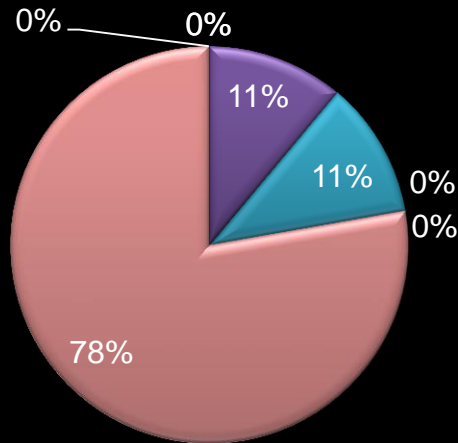
### **2) Si tuviera la oportunidad de cambiar su puesto de trabajo por otro dentro de la misma compañía, ¿cuál sería?**

Ejecutivo de ventas	0
Cajero	0
Secretaría General	0
Auxiliar contable	11%
Chofer	11%
Cobrador- Recaudador	0
Jefe de cobranzas	0
Se mantendría en el mismo puesto	78%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



### Si tuviera la oportunidad de ocupar otro cargo dentro de la compañía, cuál sería?

- Ejecutivo de ventas
- Cajero
- Secretaría General
- Auxiliar contable
- Chofer
- Cobrador- Recaudador
- Jefe de cobranzas
- Se mantendría en el mismo puesto



Realizado por: Gabriela Loayza C.

#### Explicación y análisis:

Del total de las personas encuestadas el 78% se mantendrían en el mismo puesto de trabajo sin embargo una minoría del 22% se cambiaría uno para auxiliar contable y otro para chofer. De acuerdo a estos resultados la mayoría de las personas se sienten a gusto con su trabajo. Esta respuesta es favorable para empresa y concuerda con la satisfacción en el puesto. Por consiguiente se considera que quizás la falta de motivación a los trabajadores sea el motivo por el cual ciertos trabajadores laboran con desgano.

3) **¿Conoce usted las funciones que necesita cumplir para poder rendir de la manera más óptima en su puesto de trabajo?**

Si	89%
Un poco	11%
Nada	0%
Total	100%



Realizado por: Gabriela Loayza C.

**Explicación y análisis:**

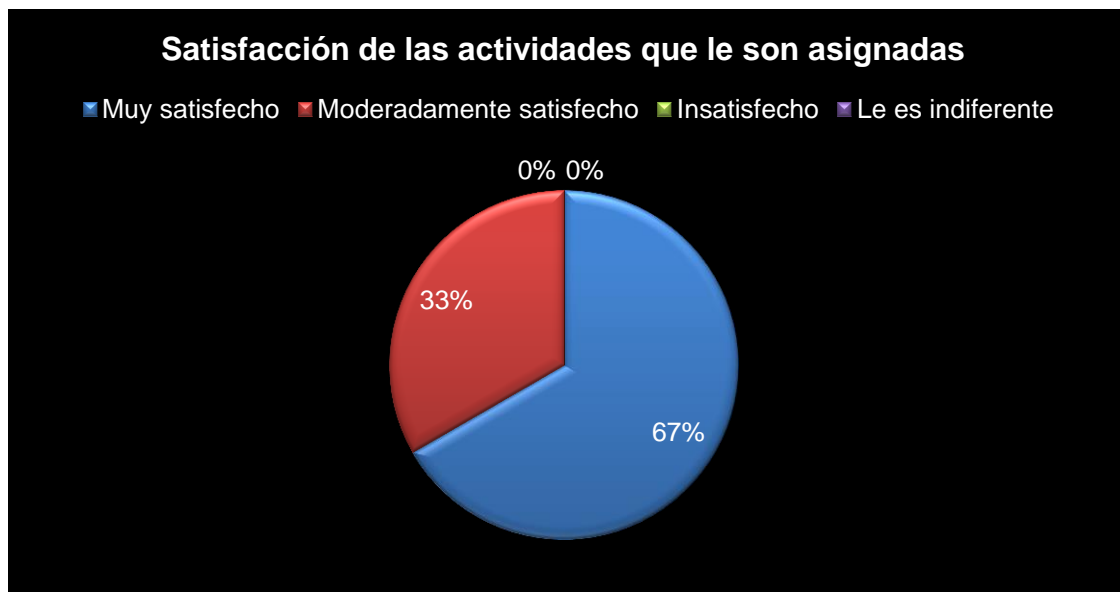
El 89% del personal conoce las funciones del cargo que tienen que cumplir y el 11% mencionó que solo conoce un poco.

Como se puede observar la mayoría de la población encuesta menciona conocer las funciones del puesto de trabajo, sin embargo la empresa no cuenta con un manual de funciones para cada cargo, se le da capacitación de una semana una vez que ingresa el colaborador a trabajar. Se cree pertinente estudiar a detalle este factor para que el personal realmente conozca sus

funciones y se organice de mejor manera, porque en la institución si se percibe cierta desorganización en las tareas que tiene cumplir cada trabajador.

#### 4) ¿Qué tan satisfecho está con las actividades que le han asignado?

Muy satisfecho	67%
Moderadamente satisfecho	33%
Insatisfecho	0%
Le es indiferente	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



Realizado por: Gabriela Loayza C.

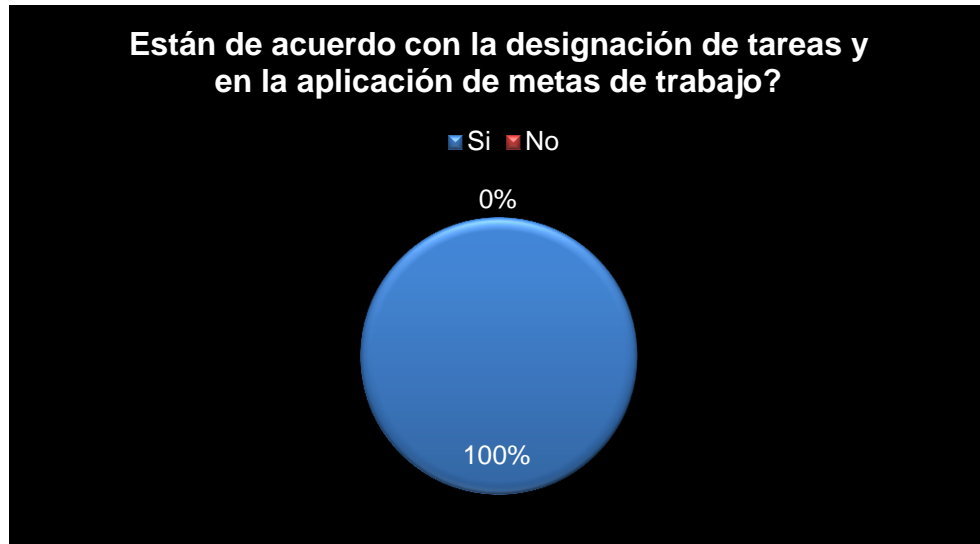
#### Explicación y análisis:

El 67% del personal mencionó que se siente muy satisfecho con las actividades que se le asignan mientras que el 33% dijo que estaba moderadamente satisfecho.

Las connotaciones de satisfecho y moderadamente satisfecho son resultados positivos para la empresa, pues ninguno dice que se encuentra insatisfecho, por consiguiente si se unifica las preguntas anteriores con la presente se encuentra concordancia en los resultados emitidos.

5) ¿Le gustaría que le asignen tareas específicas a cumplir (metas de trabajo)?

Si	100%
No	0%
Total	100%



Realizado por: Gabriela Loayza C.

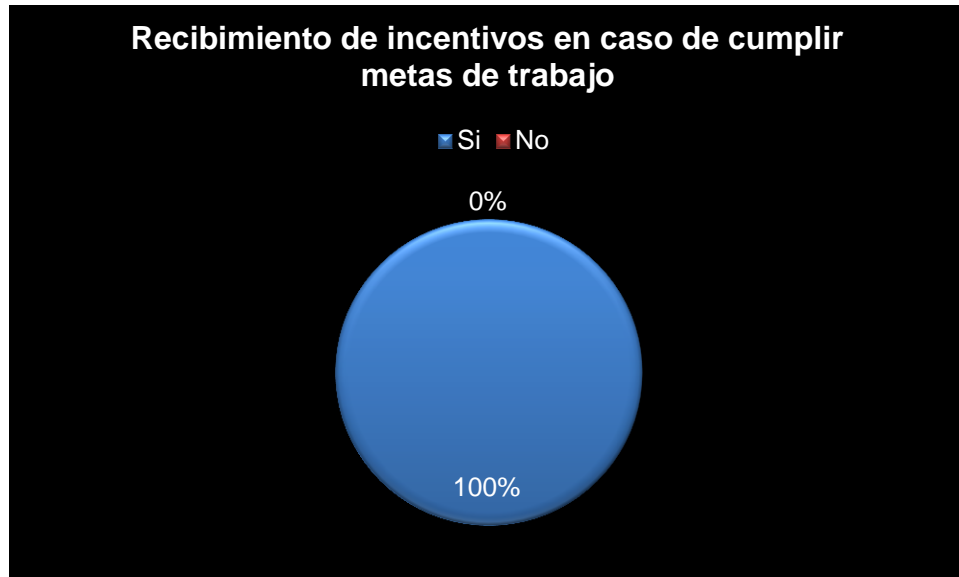
**Explicación y análisis:**

El 100% del personal de esta compañía está de acuerdo en que se les asignen tareas específicas a cumplir.

Esta interrogante es fundamental puesto que aquí se ve reflejada la necesidad de una correcta organización en las tareas y los objetivos que tienen que cumplir los trabajadores. Esta pregunta está relacionada con las actividades de planeación estratégica para conseguir los objetivos de la organización y es bastante favorable conocer que el personal de la compañía acepte y le satisfaga la idea de que le asignen tareas específicas a cumplir, quizás esto es lo que hacía falta para brindar motivación laboral.

6) ¿Le gustaría recibir incentivos en su trabajo en caso de cumplir metas de trabajo asignadas?

Si	100%
No	0
Total	100%



Realizado por: Gabriela Loayza C.

**Explicación y análisis:**

Como lo refleja el cuadro anterior el 100% a los trabajadores les gustaría empezar a recibir incentivos cuando cumplen una meta de trabajo.

De acuerdo a la autora existe un vínculo entre la pregunta relacionada con la designación de tareas con ésta interrogante que se trata de los aprobación de recibir incentivos en caso del cumplimiento de las tareas. Por consiguiente se debería tomar en consideración los resultados positivos en estas dos interrogantes debido a que se podría deducir la aceptación por parte de los empleados al plan de propuesta de trabajo coordinado que se plantea en el siguiente capítulo este trabajo de titulación.

Además es necesario mencionar que es notable la deficiente organización que ha existido hacia el personal de la compañía porque la empresa podría estar

funcionando mejor, el problema es la falta de una buena administración al talento humano de la institución.

**7) ¿Está de acuerdo con las condiciones físicas del área de trabajo?**

Si	44%
No	55%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



Realizado por: Gabriela Loayza C.

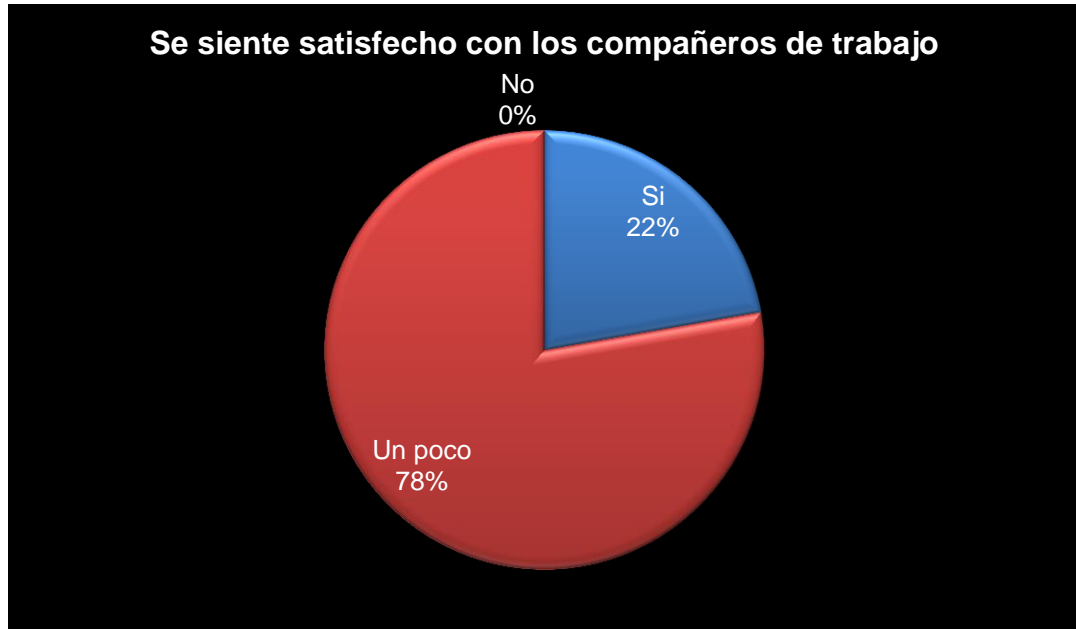
**Explicación y análisis:**

El 56% del personal de la organización no se encuentra de acuerdo con las condiciones físicas del área en el puesto de trabajo mientras que el 44% dijo que sí está de acuerdo.

La mitad de los trabajadores no están de acuerdo con las condiciones de trabajo, al no estar de acuerdo se crea cierta desmotivación. Hasta el momento se van detectando dos debilidades de la empresa frente al tema del talento humano como es el caso de la falta de organización del personal y no contar con las condiciones óptimas para poder laborar. Es necesario prestar atención a estos aspectos, quizás éstos sean las razones por el cual se percibe el desgano que sienten los trabajadores cuando están laborando.

### 8) ¿Se siente usted satisfecho con los compañeros de trabajo?

Si	22%
Un poco	78%
No	0%
Total	100%



Realizado por: Gabriela Loayza C.

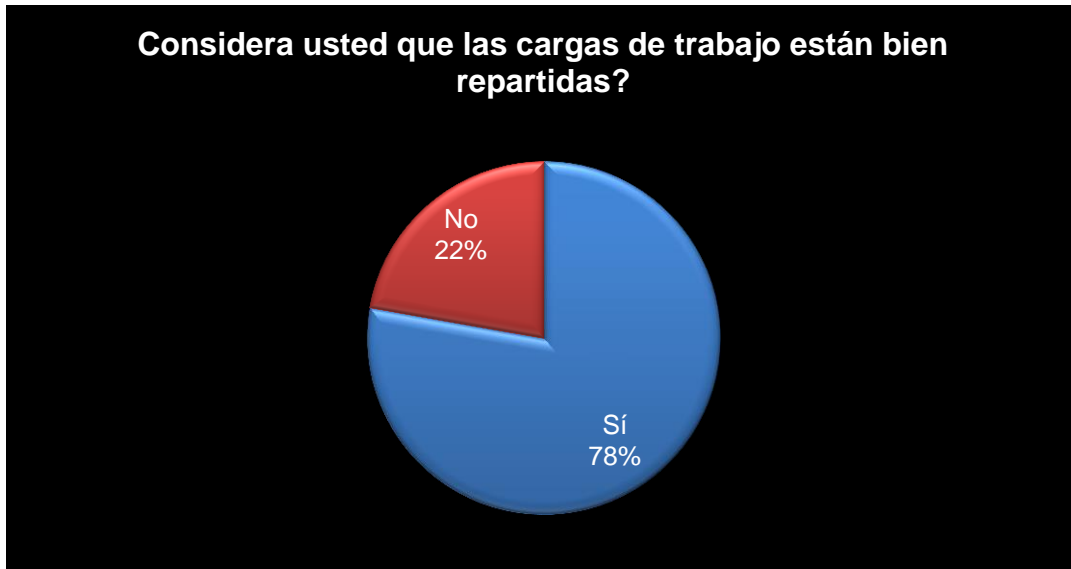
#### Explicación y análisis:

El 78% de la población encuestada mencionó que se siente un poco satisfecho con los compañeros del trabajo mientras que el 22% expresaron que sí se sentían a gusto con sus compañeros.

Como se puede observar solo el 22% de los trabajadores se sienten satisfechos con los compañeros de trabajo esto quiere decir que no existe integración. Es decir que no trabajan como equipo sino que cada uno cumple su función pero no se apoyan como un equipo de trabajo para alcanzar algún objetivo, tal vez esto se deba a las pocas reuniones de trabajo que existe en la organización, a la falta de objetivos organizacionales, la carencia de estos elementos tan importantes pueden ser considerados las causas por cuál la organización no ha cumplido su visión.

**9) ¿Considera usted que las cargas de trabajo están bien repartidas?**

Sí	78%
No	22%
Total	100%



Realizado por: Gabriela Loayza C.

**Explicación y análisis:**

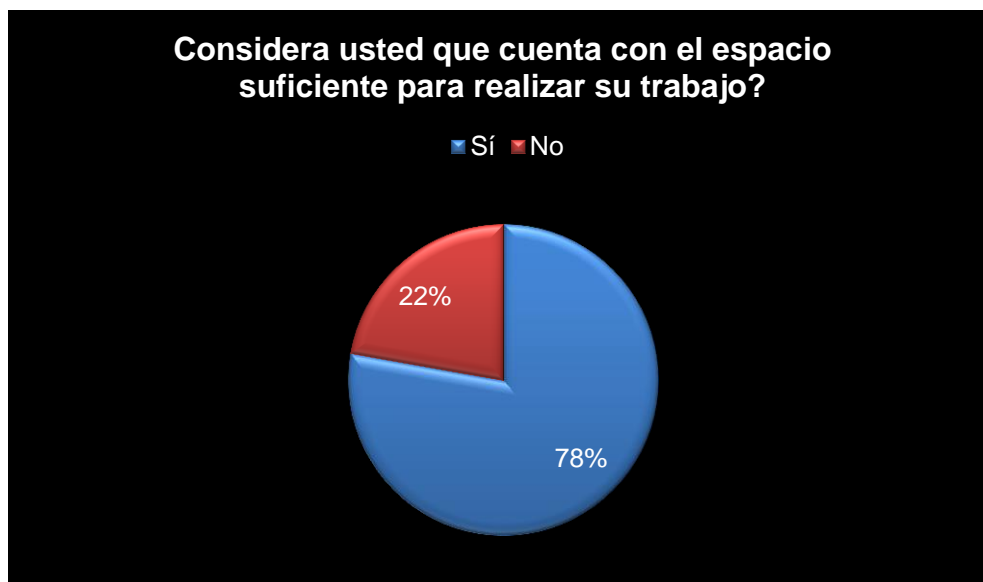
El 78% del personal considera que las cargas de trabajo si están bien repartidas mientras que el 22% mencionó que no están bien repartidas.

Como es de observarse más de la mitad está de acuerdo con las cargas de trabajo solo el 22% mencionó no estar de acuerdo. Este hecho es importante hay que ser equitativo en las tareas para que no se ocasionen malos entendidos ni tampoco es favorable crear un ambiente de preferencias porque eso podría causar alguna desganancia al momento de trabajar.

**10) ¿Considera usted que cuenta con el espacio suficiente para realizar su trabajo?**

Sí	78%
No	22%
Total	100%





Realizado por: Gabriela Loayza C.

**Explicación y análisis:**

El 78% del personal dijo que sí contaban con el espacio suficiente para realizar el trabajo adecuado mientras que el 22% expresó que no contaban con el espacio suficiente.

Esta pregunta es favorable porque a pesar de que el personal mencionó que no está satisfecho con las condiciones del área de trabajo expresa que si cuenta con el espacio suficiente, es decir, que lo que debería realizar la organización es adecuar el área de trabajo, cuenta con el recursos más importante que es el espacio físico para debe de equiparlo para poder crear un mejor ambiente laboral, eso es importante mencionar en este análisis.

**11) Los recursos materiales con los que cuenta, ¿son los suficientes para que usted pueda desempeñar su trabajo?**

Sí	67%
No	33%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



Realizado por: Gabriela Loayza C.

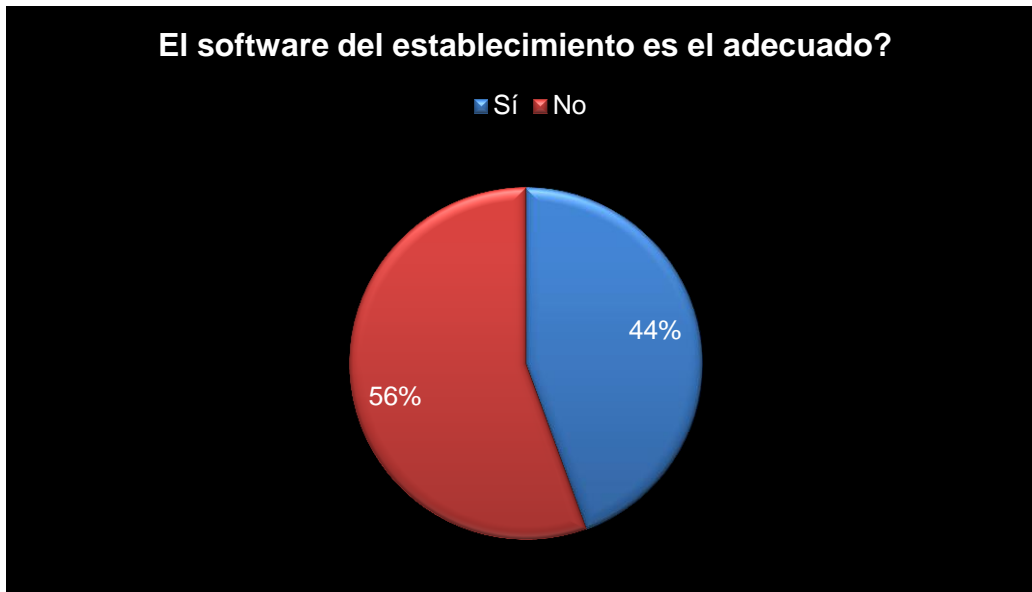
**Explicación y análisis:**

El 67% del personal encuestado manifestaron que si cuentan con los recursos materiales suficientes para desempeñar su trabajo mientras que el 33% expresó que no cuentan con los suficientes materiales.

La carencia de los recursos para ejercer un buen trabajo es uno de los principales motivos para causar desgano, la organización debe preocuparse hasta el mínimo detalle de contar con los recursos y materiales necesarios para que se pueda laborar de la manera adecuada. Ese 33% no debería de existir porque está en manos de la empresa que los resultados por parte del personal en cuanto a recursos mencione el 100% que si está conforme entonces se cree preciso tomar las medidas necesarias para que siempre haya material de trabajo para evitar retrasos de trabajo.

**12) Los puestos de trabajo que hacen uso del sistema del almacén, ¿consideran que el software cumple con los requerimientos para que usted pueda cumplir su rol de la manera más óptima?**

Sí	44%%
No	56%
<b>Total</b>	100%



Realizado por: Gabriela Loayza C.

### **Explicación y análisis:**

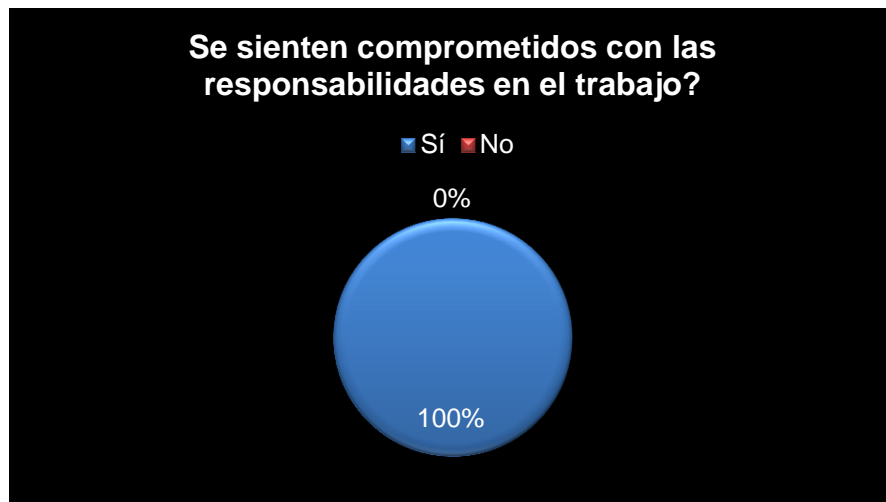
El 56% del personal encuestado expresó que el software no cumple con todos los requerimientos para que los trabajadores puedan cumplir su rol de manera óptima mientras que el 44% dijo que el software si cuenta con los requerimientos suficientes.

La mitad de la población encuestada mencionó que el software no cumple con los requerimientos, sin embargo se cree que el programa no se lo utiliza de la manera adecuada que el interfaz cuenta con ciertas características que le permiten organizar la información de una mejor manera que incluso contribuye en la toma de decisiones, sin embargo el personal no se encuentra 100% capacitado de cómo el programa puede contribuir en el área de cada uno de los cargos y por ese motivo la información se encuentra desorganizada, este criterio es corroborado mediante observación directa del software como tal y el uso dado al mismo por parte de los trabajadores. Sin embargo la autora considera que se deben aprovechar todos los recursos que ofrece el software para optimizar los procesos y para que contribuya en la toma de decisiones, por ejemplo en la interfaz existe un área en donde se puede registrar las proformas

diarias sin embargo las proformas en la organización se realizan de forma manual, pero este dato es importante para ver que producto está siendo mayor cotizado y en caso de no existir stock realizar pedido; o de este mismo dato se puede analizar las tendencias de lo que está buscando actualmente los clientes. No obstante en la empresa pasa desapercibido, es por eso que se cree que se debería de aprovechar los recursos con los que cuenta actualmente la compañía y luego si pensar en un cambio.

**13) ¿Se siente usted comprometido con las responsabilidades del área de su trabajo?**

Sí	100%
No	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>



Realizado por: Gabriela Loayza C.

**Explicación y análisis:**

El 100% del personal dice sentirse comprometido con las responsabilidades que le asignan en el área de su trabajo.

Como se puede observar el 100% de los empleados menciona sentirse comprometido con la empresa, esta respuesta es favorable pues eso quiere decir que si se los organiza y trabajan con objetivos la empresa va a surgir.

### **3.1.3 Informe de la entrevista realizada a las autoridades del Objeto de Estudio**

La entrevista se realizó a las autoridades fundadores de Almacenes Kléber Loayza, con la finalidad de obtener la mayoría de datos posibles acerca de la trayectoria, funcionamiento y operatividad del caso de estudio.

De acuerdo a lo mencionado en la entrevista el objeto de estudio surgió de la idea de dos emprendedores con el afán de separarse de una compañía ya constituida e independizarse, teniendo un negocio propio de la misma línea que ya poseían experiencia, los electrodomésticos.

Las autoridades de la empresa consideraban que la experiencia que poseían era uno de los mejores activos que tenía el negocio. Las proyecciones eran empíricas y los procesos que se ejercían, era de acuerdo a lo practicado en el trabajo anterior. En un comienzo, no contaban con personal externo, los fundadores eran los únicos que cumplían con todas las diligencia que exige este tipo de negocio. Los entrevistados expresan que el caso de estudio actualmente es totalmente distinto, el almacén está dividido por departamentos.

Con respecto a la forma de comunicarse, en un principio, la comunicación era completamente informal, a pesar de que las decisiones solo se las tomaba entre las autoridades, el personal no intervenía en las reuniones. El flujo de comunicación es descendente aunque hasta la actualidad, es igual, se ha tratado de involucrar al personal sin embargo esto no se ha cumplido a totalidad manifiesta la entrevistada Jacqueline Castro, cofundadora de la empresa familiar.

La empresa con el tiempo empezó a crecer y pasó a ser de persona natural a compañía con responsabilidad limitada. En el año 1998 los socios fundadores

cambiaron expresa el actual gerente de la empresa, sin embargo la administración funcionó de igual manera.

De acuerdo a la autoridades entrevistadas la estrategia que utilizan para estar siempre a igual que su competencia es consultar reiteradamente los precios de otros almacenes para mantenerse siempre con precios bajos. Consideran que la publicidad de boca en boca es importante, para el posicionamiento del establecimiento. El caso de estudio aplica estrategia de descuentos, combos y se promociona a través de cuñas radiales, hojas volantes para llegar a su público externo, los clientes.

Referente a la planificación la entrevista sirvió para que las autoridades sean las que exclamen la necesidad y la conveniencia de planificar las actividades y los objetivos de cada departamento. La deficiente planificación es la que ocasiona que la empresa no haya alcanzado mayores objetivos para el desarrollo de la misma.

La autoridades mencionan que uno de los factores externos que consideran que ha afectado a la organización es la fuerte competencia, la llegada de cadenas de electrodomésticos que comercializan a nivel nacional lo cual favorece que puedan obtener mejores precios por comprar por volumen, esto de cierta forma ha ocasionado una pérdida de clientes puesto que los clientes ahora tienen más opciones a elegir al momento de adquirir un electrodoméstico.

Las relaciones que existen entre autoridad y trabajador es concerniente a temas relacionados con el trabajo como por ejemplo consultas de precio, anticipos, etc. Quizás es por esto que los entrevistados manifiestan que perciben la falta de compromiso por parte del personal.

La entrevista sirvió además para que las autoridades puedan manifestar los aspectos en los que considera necesario que la empresa mejore, se destaca la urgencia de la creación de un departamento de servicio al cliente.

De acuerdo a la visión a futuro de la empresa las autoridades manifiestan que consideran necesario dar apertura a nuevas sucursales, sin embargo existe el miedo de cómo controlar las gestiones que se ejecuten.

### **3.1.4 Informe de entrevistas realizadas a los proveedores del Objeto de Estudio**

La entrevista realizada a los proveedores del almacén considerados como público externo puesto que tienen una perspectiva de cómo es visto el negocio desde afuera, se realizó por medio de correo electrónico debido a las limitaciones que se encontraron para tener un contacto cara a cara. Sin embargo las respuestas fueron desde el punto de vista de los entrevistados más apegadas a la realidad debido al tiempo que se tenían en responder.

Se entrevistó a proveedores que comercializan línea blanca y línea café. Uno de los grandes proveedores que tiene el establecimiento es Mabe Ecuador que lleva 15 años proveyendo la mercadería al caso de estudio, además es la marca que más comercializa Almacenes Kléber Loayza en lo que respecta línea blanca.

Mercandina por su parte es otro de los grandes proveedores que tiene el negocio puesto que representa a las marcas de línea café como LG, Samsung, Sony así como también línea blanca en lo que respecta a Indurama.

El proveedor de Mabe, expresa que uno de sus mejores clientes en lo que respecta a la provincia de El Oro es Almacenes Kléber Loayza, sin embargo menciona que una debilidad de la empresa es la coordinación en los pagos. La comunicación que se efectúa entre agente vendedor y el establecimiento es a través vía telefónica y contacto cara a cara para efectuar las negociaciones. La frecuencia de las visitas es una vez por semana menciona Carlos Castro, asesor comercial de Mabe. Mientras que Mercandina provee mercadería al

caso de estudio desde hace 18 años. Lo que lo ha caracterizado por ser un buen cliente por los volúmenes de compra. Proveedor de Mercandina el Ing. Raúl Rubio manifiesta que la debilidad en la relación que posee con el establecimiento es en la agilidad de los pagos, comentario similar a lo que expresó el proveedor de Mabe.

De acuerdo a las recomendaciones de mejora que le otorga tanto el proveedor de Mabe como el de Mercandina es optimizar la gestión de cartera y cobranza. Sin embargo el asesor de ventas de Mabe Ecuador expresa la necesidad de mejorar la documentación para acceder a un crédito así como también la atención al cliente y la rapidez en facturación.

### **3.1.5 Informe de Fichas de Observación.**

Se realizó tres fichas observación concerniente a: reuniones entre jefes y subordinados, área de trabajo y condición física de oficinas y salas de exhibición.

#### **Ficha Observación 1: Área de trabajo**

La comunicación directa de las autoridades del caso de estudio con el personal se práctica en: reuniones grupales y personales, entrevista, entre otras.

Las reuniones en Almacenes Kléber Loayza se ejecutan con poca frecuencia, en el caso de suceder, son de manera grupal y se realizan para dar un comunicado o en el caso de realizar alguna campaña publicitaria. El instrumento de entrevista se utiliza únicamente cuando se contrata a un nuevo personal. Otra de las vías formales de comunicación es a través de la reunión personal para enseñar algunas indicaciones que el subordinado no ha estado tomando en consideración. Y también los comunicados anexados en los murales se los aplica solo en casos de suma importancia. El tipo de



comunicación es verbal y escrita, se practica con mucha frecuencia la llamada telefónica.

El caso de estudio presenta falencias con respecto al tema de la retroalimentación debido a que las autoridades se han acostumbrado a solo ordenar y no escuchar sugerencias del personal. No existe un buzón de quejas, tampoco se realizan encuestas periódicas al personal, otro de los medios que no le han prestado importancia es a la comunicación a través de correo electrónico interno a pesar de que existen los medios para que se pueda ejecutar.

A pesar del intento que han realizado las autoridades para que el personal use uniforme, del 100% solo el 60% posee un uniforme el resto del personal se ha negado a usarlo, la falta de una política estricta y ausencia de políticas de multas por incumplimiento hacen que esto ocasione una desorganización total.

Las condiciones de trabajo son medianamente aceptadas pero la falta de materiales de trabajo ocurre con frecuencia y esto se debe a la ausencia de una persona encargada de proveeduría interna para todos los materiales que necesiten para realizar el trabajo.

Se percibe la falta de compromiso e interés por realizar el trabajo en gran parte del personal sin embargo existen buenas relaciones interpersonales entre jefes y subordinados. Los trabajadores cumplen con su horario de trabajo, son puntuales, tienen conocimiento del contenido laboral, sin embargo no existe una verdadera cooperación de trabajo entre los miembros, cada departamento trabaja por separado.

De acuerdo al aspecto físico el establecimiento está trabajando en conservar los colores distintivos rojo, azul y blanco, en la decoración de todo el local.

## Ficha de Observación 2: Reuniones

No existe puntualidad en respetar la hora establecida para que empiece la reunión. Se establece el motivo de la reunión sin embargo no se realiza un cronograma de todos los temas que se van a tratar durante el tiempo de la reunión. Como se mencionó en el análisis de la ficha anterior, las reuniones son poco frecuentes solo se realizan cuando se va abordar temas extremadamente importantes. Dentro del transcurso de la reunión si se respeta la diferencia de opiniones, aunque existen miembros del equipo que no opinan y solo se dedican a escuchar.

Algo importante a destacar es que el establecimiento carece de un sitio apropiado y específico de realizar reuniones de trabajo, por tal motivo las ejecutan en medio de la sala de exhibición de productos. Dentro de las reuniones es distinto que cuando se está dentro de las horas de trabajo por lo general son después de la jornada de 8 horas de trabajo y el clima se torna participativo. Por lo general el tiempo de duración de la reunión es de dos horas.

## Ficha de Observación 3: Condición física de las oficinas y salas de exhibición

Se observó el estado físico de las salas de exhibición y las oficinas, para analizar si se encontraban en las condiciones apropiadas para ejercer el trabajo.

Se pudo detectar que las paredes se encuentran pintadas, sin embargo existe falencias en la ventilación, las salas de exhibición solo cuenta con aire natural lo que ocasiona que los artefactos se encuentran llenos de polvo mientras que algunas de las oficinas el acondicionador de aire está descompuesto. La iluminación es favorable, los escritorios se encuentran en buen estado, existe suficiencia de sillas y todas en buen estado sin embargo no todos los equipos de oficina funcionan correctamente. No se preocupan por el aseo de los vidrios y ventanas lo cual crea un ambiente de falta de pulcritud. El área de trabajo no

se presta con las condiciones necesarias, existe la ausencia de un dispensador de agua, pizarra de anuncios e información, un sitio para sala de reuniones.

### **3.1.6 Informe del Focus Group enfocado a la imagen corporativa y a los valores compartidos en la empresa Almacenes Kléber Loayza.**

El siguiente grupo focal se lo realizó a 6 de los 9 trabajadores de la compañía para analizar cuál era su opinión frente al tema de la imagen corporativa y los valores compartidos por la empresa.

En el grupo focal se abordaron las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Conoces los valores que tiene la compañía?
- 2.- ¿Perciben algún valor que se practique dentro del área del trabajo por parte de ustedes como su personal y jefes?
- 3.- ¿Existe compañerismo, reuniones entre ustedes?
- 4.- ¿Considera ser parte de la familia de Almacenes Loayza?
  
- 5.- En cuanto a la imagen del establecimiento ¿cuál es su opinión?
- 6.- ¿Consideran oportuno realizar un cambio?
- 7.- ¿Creen que en la empresa dónde laboran es organizada?
- 8.- ¿Cuál era su percepción antes de que ingresen a trabajar a almacenes Loayza y ahora que están dentro?

A continuación se presentan los resultados a las preguntas previas:

Antes iniciar las preguntas se les comentó la finalidad de este grupo focal para que se sientan en capacidad de expresar todo lo que piensen y que no habrá ningún tipo de represalia en cuánto a los comentarios que expongan, que no hay respuestas correctas ni tampoco incorrectas que todos lo que mencionen son diferentes puntos de vista. Y que sus nombres por cuestiones de

confiabilidad y seguridad para ellos mismos no serán escritos en los resultados del grupo focal.

En cuanto a la **primera pregunta** el total de las personas que intervinieron en el grupo focal mencionó que no conoce los valores de la compañía que incluso desconocían que se tenía estipulado unos valores en la empresa.

Respecto a la **segunda pregunta** que se abordó, algunos trabajadores mencionaron que la puntualidad es uno de los valores que se practican y entre risas unos decían “porque si llegamos tarde nos descuentan”... Sin embargo uno de los integrantes mencionó que el compromiso de hacer el trabajo quizás no aplica para todos pero expresó que ella se daba cuenta de que en esta empresa los jefes no se dan cuenta de los procesos sino de los resultados entonces en su caso ella menciona que genera un compromiso en poder terminar la tarea que se le ha sido designada y considera que eso se aplica en los departamentos de cobranzas, caja y contabilidad... “Mi compañera no se retira hasta realizar su cuadre de caja, por decir un ejemplo”. Otro de los valores es el respeto cada uno tiene su vida privada y durante el trabajo somos compañeros de trabajo, amigos.

La **tercera pregunta**, los puso a pensar un poco recordando ciertas reuniones que han tenido sin embargo manifiestan que no se reúnen muy a menudo fuera del sitio de trabajo. Unos expresaban que era porque recién cambiaron de personal entonces hasta que se conozcan los antiguos con los nuevos no se ha realizado reuniones. Una de las integrantes dijo “Las únicas reuniones que se han efectuado son las capacitaciones que ahora último nos están dando a todos para informarnos del producto”, pero otra de las participantes que lleva más de cuatro años trabajando intervino y dijo “pero esto de las capacitaciones es nuevo, antes no se realizaban, si venían unas que otra veces pero solo intervenía ventas ahora ya todos tenemos que asistir, o si no nos multan”. Una persona intervino y dijo que si existe compañerismo para cumplir ciertas tareas

no ayudamos no siempre pero en ocasiones sí” y finalmente se pasó a la siguiente pregunta.

La **cuarta pregunta**, la mayoría de los integrantes manifestaron que más que familia, ellos consideran a Almacenes Kléber Loayza como su lugar de trabajo.

El siguiente bloque de preguntas se refiere a la imagen y la organización de la empresa como tal.

Con respecto a la **pregunta cinco** referente a la imagen del establecimiento, la mayoría de las personas que intervinieron mencionaron que consideran que la institución no tiene una imagen corporativa establecida que debe de mejorar muchísimo en esa área. Una de las integrantes mencionó “Creo que los jefes nunca le han prestado la suficiente atención a esta área, siempre como que se dedican a trabajar en ventas, cobranzas, pero la imagen y la publicidad lo dejan en segundo plano”. Las demás personas estuvieron de acuerdo con este comentario y le dieron la razón sin embargo otra de las trabajadoras dijo” Los jefes tienen tantas cosas en la cabeza que no les da el tiempo para encargarse de la imagen del almacén y creo que no sea que no le interesa más bien creo que sea por falta de tiempo”. En conclusión la mayoría de las personas opinaron que el almacén no refleja una buena imagen.

En cuanto a la **sexta pregunta**, la gran mayoría manifestó que el almacén necesita un cambio urgente para no quedarse de la competencia local. Una de las trabajadoras mencionó que el cambio es completamente necesario “ha llegado mucha competencia desde afuera y es notable que las ventas han bajado, creo que no hay que descuidarse de estos detalles de la imagen del almacén del trato con el cliente, de realizar más rápido los procesos porque hay clientes que se arrepienten de hacer un pago o de realizar una compra solo porque tienen que realizar varias gestiones para acceder a un crédito y eso no ayuda a la empresa sino que perjudica”. Las demás integrantes llegaron a la conclusión que definitivamente se requiere de un cambio.

De acuerdo a la **séptima pregunta** solo una de las 6 personas que estuvieron presentes en el grupo focal considera que el rol que ella ocupa en la compañía es organizado. “La verdad cuando recién llegué y mi jefe me dijo lo que tenía que hacer, yo quise hasta renunciar del trabajo a la primera semana, pero luego cuando me fue enseñando de qué manera se organizan jamás me imaginé que podía ocuparme de más de una gestión al mismo día, el sistema, los libros y como llevamos la organización de mi cargo, me agrada mucho”, sin embargo las otras participante discreparon con este tema y dijeron que le falta organizarse mucho una de las integrantes con el apoyo de las demás manifestó “Yo no considero que la empresa esté organizada, en días festivos un día antes me avisan que tengo que venir el día siguiente, eso es desorganización, a veces no puedo y la jefa me reclama como si no me gustara el trabajo y la verdadera causa es que a veces uno tiene planes y tiene que dejar todo solo porque un día antes se le ocurre decirme que tengo que venir a trabajar eso es falta de organización”. El resto de las participantes concordaron que en ocasiones la desorganización también se lleva a cabo porque de un momento a otro se les designan tareas que no se tenían previsto entonces eso las hace retrasar con el trabajo cotidiano.

En la octava pregunta se obtuvieron seis respuestas distintas porque lo que se trató es que saber la opinión de cada una de ellas.

I1: “Bueno la verdad cuando yo ingresé pensé que estaba entrando a trabajar en una sucursal de JM Loayza, pero luego a los dos días ya me di cuenta que era otra almacén, pero seguí trabajando.”

I2: “Cuando ingresé no sabían en que puesto de trabajo colocarme, habían dos vacantes y me tocó encargarme de los dos puesto al principio y a mí me gustaban los dos pero quería saber qué mismo iba a realizar, porque no podía asumir responsabilidades de ambos puestos, a las dos semanas ya me dijeron que puesto ocuparía, eso me hizo ver que la empresa no estaba del todo

organizada y antes de que yo ingrese me imaginé una empresa muy organizada por la tradición que tiene”.

I3: “En mi caso, yo tuve capacitación por dos semanas, pero igual me quedé con unos vacíos, nunca había ocupado un puesto similar, y entonces cuando no podía algo me hacían sentir un poco mal, pero creo que la responsabilidad no era mía sino de la organización sin embargo me esforcé muchísimo para acoplarme de la forma más rápida, no se me imagine que no era tan complicado, si creí que era un poco más organizada”

I4: “La verdad ya llevo algunos años aquí como ocho años y entonces ya ni recuerdo la percepción que tenía antes, he rotado de puestos de trabajo dentro del almacén, todos me han gustado aunque ahora suspendieron el cargo que ocupaba antes, entonces sí creo que ahora está desorganizada en el área de servicio al cliente, antes le otorgaban mayor atención. Y también porque a veces me ocupan en otras gestiones, pero creo que la mayoría de las empresas están pasando por estos cambios, por decisiones del estado más que por mala organización, a veces acoplarse a tantos cambios de manera acelerada genera cierta desorganización.”

I5: “La verdad yo pensaba que la empresa era más organizada, ahora que estoy adentro me doy cuenta que me llaman la atención por cosas que no sabía que yo tenía que realizarlas, el jefe a veces es más cordial que la jefa y comprende, pero nunca me imaginé que existan problemas internos, que a simple vista no se los percibe.”

I6: “Mi percepción no ha cambiado desde un principio he recibido el apoyo de los jefes, a veces si se molestan muchísimo cuando cometo un error, pero trato de hacer bien mi trabajo y ellos se dan cuenta de eso y por eso sigo trabajando, a pesar de que si he cometido errores que creo que en otras empresas me hubiesen despedido de inmediato, pero con el tiempo he aprendido muchas gestiones, me siento bien trabajando aquí.”

De esta manera finalizó el grupo focal.

## **3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS INTEGRADO DE ACUERDO A LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.**

*“La gran mayoría de empresas han visto la necesidad de adaptarse a los cambios y de aplicar nuevas formas de administrar sus negocios, con el fin optimizar recursos, de mejorar su organización, minimizar costos y poder así, hacer frente y competir en un mercado que cada vez es más exigente. La dinámica de mercado machaleño exige a que las empresas estén mucho más organizadas y mejor estructuradas, dónde el personal trabaje con objetivos comunes y vaya en busca de las mismas metas”.*

Gabriela Loayza C.

Una vez expuesto los resultados de las técnicas de recolección de información utilizadas para el presente trabajo de titulación se procede a realizar la triangulación de datos de toda la información recogida a: proveedores, autoridades, clientes, observación participante para poder detectar las falencias que presenta la organización en cuantos a temas como la planeación, comunicación interna y externa sin dejar de lado la imagen y la relación con los públicos de interés de la empresa.

### **3.2.1 V1: Planeación estratégica**

De acuerdo a la investigación efectuada, la empresa Almacenes Kléber Loayza no ejecuta ningún tipo de planeación a largo plazo, es decir que la organización camina sin rumbo, no tiene objetivos que alcanzar de cuánto vender, cuánto cobrar, un monto de compras, entre otros aspectos a considerar. Si bien es cierto tiene proyecciones futuras sin embargo no se planifica para alcanzar esos objetivos, lo único que realiza la empresa son controles mensuales y anuales con respecto a las ventas y las compras por cuestiones contables. Con respecto a la planeación a corto plazo los trabajadores de la compañía junto a sus jefes se organizan en épocas de temporada (día de la madre y Navidad) para realizar



hojas volantes con los productos más económicos y novedosos que tengan en stock. Esta información es corroborada con la entrevista realizada a las autoridades de la compañía dónde manifestaron que efectivamente la empresa no realiza ningún tipo de planeación sin embargo expresan que creen conveniente que se aplique la planeación en ciertos departamentos como lo son ventas y cobranzas. A corto plazo se organizan y planifican descuentos para publicitar a través de hojas volantes y la radio en los meses de mayo y diciembre por ser consideradas las mejores épocas para un almacén de electrodomésticos por las festividades de Navidad y el día de la Madre.

Así cómo los jefes del establecimiento creen conveniente aplicar planeación estratégica para el cumplimiento de los objetivos que se planteen, el 100% de los trabajadores de la compañía manifiesta que les gustaría cumplir metas de trabajo, que les asignen tareas específicas. Es decir que estarían de acuerdo que se realice una planificación de ventas que les designen cupos para que ellos los puedan cumplir y así mismo el 100% del personal de la empresa manifestó que le gustaría recibir incentivos en caso de cumplimiento total de las metas que les sean asignadas.

Las proyecciones estratégicas al inicio eran casi nulas sin embargo de acuerdo a la entrevista realizada a las autoridades manifestaron que ellos se basaron en su experiencia para iniciar en el negocio de los electrodomésticos. Se dedicaron a consultar precios de la competencia para ellos liderar en precios. No realizaron un planificación de campaña de lanzamiento sino que se confiaron en la publicidad de boca en boca posteriormente aplicaron la publicidad por medio de la radio y las hojas volantes. En cuanto a las proyecciones futuras expresan que su objetivo es expandirse en cuánto a sucursales y línea de productos.

Con respecto al desarrollo de la entidad, los primeros años fueron demasiado complicados afirma el gerente del establecimiento. El almacén de electrodomésticos inició en septiembre de 1993 y dos años más tarde surgió un hecho que consternó a toda la provincia de El Oro, la guerra del 95, eso generó

un déficit para el negocio, debido a que la mayor parte de las ventas que se habían realizado eran a crédito y las personas no podían acercarse a cancelar por la recesión. Sin embargo el propietario mencionó que con el tiempo todo iba mejorando en el año 1998 se formó como compañía con responsabilidad limitada, las mejores épocas que ha tenido la compañía fueron en los años 2000 y 2001 por la apertura de la nueva infraestructura. No obstante, actualmente una de las grandes barreras que ha impedido el crecimiento de este negocio ha sido la llegada de la fuerte competencia, de cierta manera esto ha provocado una disminución en las ventas por consiguiente existen menos ingresos lo cual dificulta poder invertir con la misma facilidad que se hacía en épocas anteriores. A pesar de ello se ha analizado en que aspectos se puede ir mejorando que quizás no requieran de mucha inversión pero que a la larga podría traer beneficios para la compañía como es el caso de mejorar el servicio al cliente creando un departamento dedicado a la atención a nuestro principal recurso que son los clientes, realizar reuniones con los trabajadores para plantear nuevas ideas de mejora continua, etc. expresó una de las fundadoras de esta compañía en la entrevista realizada para este trabajo de titulación.

Referente a los niveles de organización en cuanto al personal se ha efectuado un cambio notable si se compara los inicios y 19 años después. Al comienzo los jefes eran los únicos empleados con el pasar de los años el personal se fue incrementando, se fue creando departamentos para realizar mejor las gestiones que se llevan a cabo dentro del negocio. Este criterio es corroborado con la entrevista que se les realizó a los fundadores de esta empresa familiar. Sin embargo de acuerdo al grupo focal realizado a los trabajadores esta información se contrasta porque según el criterio de la mayoría del personal de la compañía no consideran estar trabajando en una empresa organizada en cuanto a las funciones que tienen que cumplir el personal, solo una de las personas que intervino en el grupo focal manifestó que al menos las actividades que le corresponden a su puesto de trabajo si es bien organizado.

En síntesis, el caso de estudio requiere de una propuesta de cómo planificarse estratégicamente para alcanzar el desarrollo y crecimiento de la organización.

### **3.2.2 V2: Comunicación interna**

De acuerdo a la investigación por Observación participante los flujos de comunicación que se efectúan en el caso de estudio la empresa Almacenes Kléber Loayza se difieren según las circunstancias. Por ejemplo en el caso de las reuniones de trabajo que son para difundir algún comunicado se aplica un flujo comunicacional vertical descendente, debido a que se los reúne para que las autoridades pongan en conocimiento algún hecho, suceso, queja o política que se debe comenzar aplicar. Sin embargo para cuestiones operativas como en el caso de algunas negociaciones se efectúa una comunicación ascendente para realizar consultas a las autoridades. No obstante entre el personal se lleva a cabo un flujo de comunicación horizontal se colaboran en el cumplimiento de actividades en ciertos casos.

Los canales que se utilizan para llevar a cabo la comunicación son por vía telefónica, en ocasiones por reuniones que son poco frecuentes y en casos extremos por comunicados expuestos en los murales de las oficinas.

Con respecto a la presencia del diálogo es casi nula, algunos trabajadores solo se limitan a escuchar lo que dicen los jefes mientras que otros si opinan, estas diferencias si son respetadas.

### **3.2.3 V3: Cultura y clima**

En lo que respecta al clima laboral de acuerdo a las entrevistas realizadas al personal de la compañía el 78% de los trabajadores manifiesta que se encuentran un poco satisfechos con los compañeros del trabajo mientras que una minoría del 22% dijo que si están satisfechos. Las relaciones que existen entre jefes y subordinados en su mayoría son laborales y en pocos casos son impersonales de acuerdo a la guía de observación participante. Con respecto al

clima laboral en las reuniones de trabajo una vez dispuestas las normativas el clima es participativo, es decir existe la intervención de ambas partes tanto jefes como subordinados. Sin embargo el clima también es tenso y hostil porque a pesar de que se escuchen las negativas de acuerdo a una disposición la decisión final siempre la tomará el jefe y por lo general no cambia de opinión con facilidad. No obstante, en el grupo focal los trabajadores mencionaron que últimamente se están dando capacitaciones para conocimiento de las líneas de productos y la relación e intervención dentro de esas conferencias es muy positiva, una de las razones es porque la mayoría están aprendiendo temas nuevos, entonces, eso genera preguntas, existe retroalimentación entre conferencista, jefes y empleados. Las capacitaciones es algo nuevo que se está implementando mencionaron los participantes del grupo focal.

Con respecto al tema de la satisfacción laboral, los resultados de las técnicas se contradicen se cree que esto es por causa de que se sentían intimidados por la respuesta que emitían por temor, a estar en juego su puesto de trabajo, sin embargo cuando se realizó el grupo focal se dejó en claro de que las ideas que sean emitidas por el personal no tendrá efecto ni represalia alguna con el cargo que ocupan y se resaltó que solo se está realizando una investigación.

De acuerdo a las encuestas realizadas al personal el 100% de los empleados se siente satisfecho con el cargo que ocupa en el establecimiento. No obstante se les pregunto si ellos tuvieran la oportunidad de cambiarse de puesto el 78% respondió que se mantendrían en el mismo puesto mientras que el 22% dijo que optarían por ocupar otros roles. El 67% de los trabajadores dijo estar satisfecho por las actividades que les son designadas y el 33% mencionó que estaba moderadamente satisfecho lo que resulta satisfactorio porque más de la mitad de trabajadores mencionó estar de acuerdo con las funciones que desempeñan.

El compromiso que tiene el personal con la organización y la motivación que reciben para ocupar sus funciones es otro de los temas que fue analizado, de

acuerdo a esta temática según las encuestas realizadas al personal el 100% de los trabajadores se sienten comprometidos con las responsabilidades en el trabajo. Pero esta información se contrarresta con la observación directa que se efectuó en dónde se destaca que no se percibe un compromiso por parte de los empleados en el rol que ocupa cada uno de ellos. Sin embargo mediante la misma técnica de información si se encuentran motivados con el trabajo debido a que asisten puntualmente y cumple a cabalidad sus horarios, además de que la mayoría si tiene conocimiento del contenido laboral a manera general. No obstante vale la pena resaltar que de acuerdo al grupo focal el personal de la compañía que intervino mencionó que no tienen sentido de pertenencia no se consideran ser parte de la familia de Almacenes Kléber Loayza, solo es considerado como un lugar de trabajo.

El desempeño laboral y las condiciones de trabajo según las encuestas realizadas al personal son bastantes favorables debido a que el 78% de los trabajadores manifestó que si consideran que las cargas de trabajo están bien repartidas y que cuenta con el suficiente espacio para realizar sus actividades. El 67% del personal manifestó que si cuentan con los suficientes materiales para desempeñar su trabajo si embargo el 33% expresó lo contrario. Pero al referirse del software que utiliza el establecimiento el 56% del personal dijo que no cumple con todos los requerimientos para cumplir de manera óptima el rol de trabajo. De acuerdo a las condiciones físicas del área del trabajo en las encuestas dirigidas al personal el 56% no se encuentran de acuerdo mientras que el 44% si está de acuerdo. Esta información es corroborada con la ficha de observación en dónde se destaca que las condiciones y materiales de trabajo no llenan las expectativas y no son los adecuados. Por ejemplo en el caso de la ventilación en el área de exhibición no es el apropiado porque es ventilación por viento natural lo que provoca que ingrese el polvo al establecimiento. No se efectúa la supervisión y limpieza de los vidrios y ventanas, lo que da un aspecto de suciedad. Falta de murales o pizarra dónde colocar los comunicados. El estado del pasamanos es deteriorable, entre otros aspectos a considerar. Con

respecto al orden dentro de las oficinas si se percibe cierto desorden en cuánto a documentos y papeles en la oficina.

El desempeño de los trabajadores también es realizado por la aceptación a los mandatos de la líder que es la segunda autoridad del establecimiento.

De acuerdo a la investigación que se efectuó a través de un grupo focal referente al tema de los valores, en la organización existe un pleno desconocimiento por parte del personal hacia los valores que están declarados por la empresa. Sin embargo se considera que uno de los valores compartidos entre trabajadores es el de la puntualidad, y en algunos casos se practica el compromiso en el cumplimiento de las tareas asignadas.

El 89% del personal siente que conoce de las funciones que tiene que cumplir en su cargo el restante que el 11% dice no conocerlas. Esta información es corroborada con la técnica de observación directa participante que menciona que los trabajadores si dominan las actividades que ejecutan en su puesto de trabajo.

Con respecto al tema del interés de la dirección hacia el personal es mínimo, no se interesan por los sucesos que les acontecen por cuestiones que son externas al trabajo. A pesar de ello se mantiene un respeto entre líder y subordinados, que en este caso el papel de líder lo ejerce una de las fundadoras de la compañía.

#### **3.2.4 V4: Imagen**

Para analizar esta variable se la ha dividido en tres categorías debido a la amplitud del concepto en: Imagen visual, imagen interna e imagen externa.

En lo que respecta a la **imagen visual** no se logra identificar los colores distintivos de la empresa, el letrero es poco visible no tiene iluminación tal como

se lo puede observar en las fotografías presentadas en el capítulo 4 de la imagen visual actual de la compañía. El personal no lleva un uniforme determinado, la parte administrativa lleva puesto un uniforme mientras que los vendedores, cargadores acuden de civil a pesar de ser estos la carta de presentación ya que se encuentra en la entrada del establecimiento es decir en planta baja. En lo que respecta a las instalaciones, las salas de exhibición se encuentran bien iluminadas, las paredes si están pintadas. Las sillas, puertas y escritorios se encuentran en buen estado, sin embargo el pasamanos es insalubre, uno de los vidrios está quebrado, el aseo interno es medianamente satisfactorio como el local queda al aire libre la circulación del polvo es inevitable. Esta información es corroborada por el método de observación directa. El espacio físico de acuerdo a la entrevista realizada a las autoridades del establecimiento no es del todo satisfactorio ya que anuncian que hace falta un departamento de servicio al cliente así como también optimizar el área de las ventas debido a que dos vendedores ocupan una misma computadora para consultar precios, sin embargo hacen hincapié que consideran que distribución de los departamentos y salas de exhibición de productos si es el adecuado.

La percepción de los trabajadores en cuanto a la imagen es negativa de acuerdo a la información extraída del grupo focal mencionan que la imagen corporativa requiere de mucho fortalecimiento, en cuánto a esta temática hacen referencia que las autoridades de esta compañía se han enfocado siempre en la parte operativa tanto como ventas, cobranzas pero en lo que respecta imagen y publicidad es muy descuidada. Consideran conveniente un cambio urgente para no quedarse de la competencia local.

La **imagen externa** es otro punto tratado en esta investigación, se la dividió en dos categorías desde el punto de vista de los clientes y el criterio según los proveedores.

Con respecto a la primera categoría lo que se hizo fue detectar que percepción tienen los clientes de este establecimiento referente a distintas temáticas que de cierta forma influyen en el poder de compra. De acuerdo a las encuestas realizadas a 150 clientes el 48% mencionó que la atención que reciben por parte de los asesores comerciales es muy buena sin embargo el 27% dijo que era buena, solo el 5% expresó que era mala en síntesis la respuesta a esta interrogante es favorable para la empresa no obstante si puede mejorar. Debido a que en esa misma encuesta el 75% de los clientes encuestados manifestaron que la atención es de mucha influencia al momento de decidir dónde comprar. Al referirse al servicio dado al cliente en el local comercial es regular lo cual requiere de cierto fortalecimiento, se cree que esto es por causa de la falta de un departamento dedicado exclusivamente al servicio al cliente, esta información es corroborada por una de las preguntas de la encuesta que se les realizó a los clientes dando como resultado que el 48% dijo que el servicio es regular y el 38% mencionó que el servicio es bueno. Dentro de esta misma temática está involucrado el tema del tiempo de espera, el 50% de los clientes de la muestra dijo que es regular mientras que el 36% dijo que era buena esa es otra variable en contra de cómo está siendo tratado el cliente. Los procesos deben de empezar hacer más automatizados para cumplir con lo establecido de una manera más rápida. Uno de los servicios que brinda la compañía con responsabilidad limitada es el de facilitar el envío al domicilio del producto que adquirió, por consiguiente, los encuestados le dieron una calificación muy favorable a la organización y coordinación de la entrega del artefacto. El 84% de los encuestados manifestaron que el cumplimiento en la entrega del producto es muy bueno y el 57% dijo que el transporte a domicilio es de mucha influencia al momento de realizar una compra. En cuanto a la capacidad del personal para atender, resolver y solucionar los problemas que se suscitan el 38% le dio una calificación de excelente mientras que el 25% dijo que era regular y el 18% expresó que era bueno, no obstante los resultados no son ni favorables ni perjudiciales sin embargo parece que si requieren de cierta capacitación para atender, resolver y solucionar cualquier inconveniente.



La preparación de los asesores comerciales no es del todo buena debido a esto es que en la encuesta realizada a los clientes del almacén el 84% mencionan que los vendedores conocen un poco de los productos que comercializan, es decir que le falta de preparación.

La percepción que tienen los clientes sobre la imagen de la empresa no es favorable debido a que el 42% manifestó que es regular y un 38% dijo que era buena estos resultados no es considerada como una respuesta a favor, por ello es que conlleva a que se tome alguna iniciativa para mejorar la imagen que presenta el establecimiento.

La confiabilidad es uno de los valores que destaca a la compañía de acuerdo a la encuesta realizada a los clientes del establecimiento. El 93% de las personas encuestadas están de acuerdo con la ubicación de Almacenes Kléber Loayza y el 100% está de acuerdo con las marcas que comercializa, los clientes consideran que la confianza en la marca es de gran influencia al momento de efectuar una compra así lo manifiesta el 67% de la población encuestada.

Desde el punto de vista de los proveedores la compañía genera confianza por su tradición es por eso que en ocasiones es digno de darle ciertas preferencias así lo expresan los ejecutivos comerciales. En el caso de una de las marcas más vendidas como Mabe, el ejecutivo comercial menciona que por su parte él le da preferencia en precios en la gama alta de Mabe y en cuanto al otro proveedor entrevistado menciona que la preferencia que le otorga al establecimiento es por los volúmenes de compra que realiza.

Los dos proveedores que fueron entrevistados vía mail, le otorgaron calificaciones altas de 9 y 10 por no haber tenido anteriormente ningún problema con la empresa mientras que otro mencionó que el puntaje se lo da porque es evidente el servicio y la colaboración que dan los jefes a sus clientes. Mabe e Indurama son proveedores de Almacenes Kléber de Loayza desde hace 15 y 18 años respectivamente sin embargo los entrevistados realizan negociaciones con el establecimiento desde hace 2 y 8 años. La perspectiva por parte de los proveedores hacia Almacenes Kléber Loayza como cliente

mencionan que lo efectivamente lo consideran buen cliente por el volumen en compras. Sin embargo en cuanto a los aspectos que deben mejorar ambos proveedores coordinan en que deben mejorar en el área de cobranzas, otras de las áreas que se mencionan son facturación, inventarios mejorar la agilidad en los pagos a proveedores.

### **3.2.5 V5: Comunicación organizacional externa**

Los canales de comunicación con los públicos de interés son por vía telefónica, vía email y cara a cara ya sea con proveedores y clientes. En cuanto a la atención telefónica el 40% de los encuestados mencionó que la atención es buena, sin embargo el 36% dijo que era regular. Creo que esto se debe porque la compañía no tiene una central telefónica entonces tienen que llamar a diversos números para ventas, cobranzas y facturación que son los departamentos que tienen acceso a realizar y recibir llamadas telefónicas. La periodicidad en cuanto a la comunicación entre proveedores y autoridades un promedio de 3 veces en la semana vía telefónica y personalmente una vez por semana.

Con respecto al tema del uso de la publicidad que es otro de los temas que aborda esta variable el caso de estudio solo programa por dos ocasiones en el año publicidad de sus productos en los meses de mayo y diciembre, tiene redes sociales sin embargo no las utiliza siempre sino que ocasionalmente para colocar algún anuncio, se manejan bastante con cuñas radiales.

## Capítulo 4

### PROPUESTA

*“¿Por qué las empresas necesitan un Plan Estratégico? Simplemente, porque sin él, la empresa será como un barco sin timón y esto no es el modelo o la imagen de eficiencia, que la pequeña y mediana empresa necesita... Un plan es necesario, porque nadie puede tener presente muchos detalles mientras resuelve una docena de asuntos diferentes, que propician desperdicio de recursos o errores graves...”*

Joaquín Rodríguez Valencia.

### INTRODUCCIÓN

Este capítulo responde a las necesidades actuales que presenta la empresa Almacenes Kléber Loayza Cía. Ltda., luego de realizar la investigación se pudo detectar ciertos problemas que por medio de las siguientes propuestas de planeación estratégica, de comunicación organizacional interna e imagen visual, los clientes actuales y futuros clientes podrán detectar el cambio y observarán que la compañía estará más organizada.

Para el modelo de propuesta de planeación estratégica, la autora del presente trabajo de titulación se basó en dos autores Porter y Rodríguez que son expertos en el tema de la planeación estratégica. Para el tema de la comunicación organizacional interna la autora se basó en el modelo del autor Carlos Ramos Padilla y de acuerdo a la imagen visual corporativa se trabajó con una agencia de publicidad de la Ciudad de Machala para que se encargue del diseño de la nueva imagen visual en conjunto con la autora se trabajó en el contenido que desea proyectar la compañía.

Este capítulo estará estructurado de la siguiente manera: Se empezará realizando una propuesta de planeación estratégica que enfoca a toda la

organización. Luego se elaborará una propuesta para la planeación estratégica del talento humano. Posteriormente se desarrollará un plan para el manejo de la comunicación interna de la organización y finalmente una propuesta para mejorar la imagen visual de la empresa.

#### **4.1 PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ORGANIZACIÓN.**

Antes de empezar a generar una propuesta con objetivos, estrategias y tácticas lo ideal, de acuerdo al criterio de la autora basándose en expertos de la planeación estratégica como los autores Michael Porter y Joaquín Rodríguez es empezar realizando un análisis interno y externo de acuerdo a las matrices: 5 fuerzas de Porter que consiste en analizar a la industria que en este caso es la industria de almacenes de electrodomésticos en Machala. Y la Matriz FODA que consiste en determinar los factores que están favoreciendo u obstaculizando los objetivos organizacionales de la empresa. De esta manera se podrá realizar las estrategias recogiendo la información indagada por las técnicas de recolección y las matrices.

##### **4.1.1 CINCO FUERZAS DE PORTER**

Gráficamente la matriz se la representa de la siguiente manera:



Gráfico: Elaborado por la Autora.  
Fuente: Michael Porter.

Se lo interpreta de forma vertical y horizontal: en la parte horizontal juega el poder de negociación es decir determinar si en la industria de los almacenes de electrodomésticos el poder está en manos de los proveedores o de los consumidores. Y en el tramo vertical es para orientar las amenazas que enfrenta el objeto de estudio, es decir las amenazas de nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutos.

### **Análisis de las 5 fuerzas de Porter con respecto al objeto de estudio.**

#### **Fuerza # 1**

**Amenaza de nuevos competidores:** En la industria de los almacenes de electrodomésticos minorista la amenaza de nuevos competidores es baja pues para poner en marcha un almacén de electrodomésticos existen diversas barreras de entrada.

Barreras de entrada tales como: Cartas de garantía bancaria para poder tener cuenta abierta con proveedores. Capital de inversión alto puesto que el inventario es costoso por ser electrodomésticos. Local amplio debido a que la exhibición de los electrodomésticos ocupa su espacio considerable por ser artefactos grandes en algunos casos. Contar con espacio para almacenar los productos, es decir una bodega. Además otra de las barreras es que en la industria de almacenes de electrodomésticos se aplica lo que técnicamente se denomina economías de escala, es decir que mientras más mercadería se compre se obtiene mejor precio. Eso es considerado como una barrera porque cuando recién se pone en marcha un almacén de electrodomésticos no se cuenta con tanto capital para invertir en inventario. Sin embargo la competencia que se ha generado no es por causa de nuevos competidores sino de empresas que han sido consolidadas por el tiempo que llevan en el mercado interprovincial.

#### **Fuerza #2**

**Amenaza de productos sustitutos:** La amenaza de productos sustitutos es alta en el caso de los productos, existen diversos almacenes que comercializan marcas no reconocidas a nivel mundial sin embargo venden productos que

cumplen la misma función pero con marcas que recién han aparecido en el mercado o son de dudosa procedencia. Es necesario destacar que el caso de estudio solo comercializa producto de marcas reconocidas a nivel nacional e internacional es ahí en dónde hace la diferenciación con los locales sustitutos.

### **Fuerza #3**

**Poder de negociación de los proveedores:** El poder de negociación por parte de los proveedores es: en marcas nacionales o de ensamblaje nacional es alta, debido a que estos proveedores son únicos por ser fabricantes, como ocurre con Indurama y Mabe Ecuador. Se puede realizar propuestas pero la decisión final la toman los proveedores porque de todas formas no tienen quién los sustituya. Mientras que en proveedores que comercializan marcas internacionales es baja porque existen varias importadoras que se dedican a proveer las diferentes marcas. En cuanto a precios se aplica las economías de escala, es decir, que si se compra en volumen el poder de negociación es bajo porque puedo cambiar a un proveedor que acepte la propuesta.

### **Fuerza# 4**

**Poder de negociación de los consumidores:** El poder de los consumidores en un almacén de electrodoméstico minoristas es bajo debido a que la política es relativamente fija, existe un tope hasta donde bajar el precio de los productos. Sin embargo en ocasiones se utiliza la estrategia de colocar precios altos porque gran parte de las personas que acuden a comprar al centro de la ciudad están acostumbrados a regatear los precios de los productos.

### **Fuerza# 5**

**Rivalidad entre competidores:** Algunos autores mencionan que esta es una de las fuerzas que tiene mayor potencial, debido a que muchas de las decisiones que las empresas toman son en respuesta a lo que hace su competencia. Los competidores son en este caso otros almacenes de electrodomésticos que se encuentren en las mismas condiciones. Por ejemplo

una importadora de electrodoméstico no es considerado competidor porque el caso de estudio es minorista. Los competidores del objeto de estudio son los que comercializan de la misma manera que la empresa estudiada en cuánto a producto, formas de pago, formas de financiamiento, etc.

Los competidores que se encuentran en la misma altura de Almacenes Kléber Loayza son:

- ✓ Gran Hogar
- ✓ ML. Aguirre
- ✓ JM LOAYZA
- ✓ Segarra Home Center
- ✓ Arcos
- ✓ Comercial Romero Loayza.
- ✓ Comercial electrónica Loayza.
- ✓ Importadora Sony Bravo Valarezo Cía.Ltda
- ✓ Comego.

Competidores que se encuentran en un nivel superior al caso de estudio por ser cadenas de almacenes de electrodomésticos con cobertura de mercado nacional, sin embargo son considerados como competencia por tener almacenes cerca de la localidad del caso de estudio y por funcionar de igual manera.

- ✓ Comandato
- ✓ Orve Hogar
- ✓ La Ganga
- ✓ Artefacta
- ✓ Almacenes Japón.
- ✓ Electro Éxito
- ✓ Haer
- ✓ Marcimex

La rivalidad en cuánto a precios es la más fuerte que existe entre los competidores, el mercado machaleño se categoriza en cierto modo por pedir

cotizaciones, es por eso que el caso de estudio de acuerdo a la entrevista realizada a las autoridades de la empresa mencionan que de lo que siempre han estado pendiente es en conservar sus buenos precios. Otra rivalidad que existe entre competidores es el merchandising de los productos es peleado entre proveedores que el exhibidor de tal marca sea dado por volumen de compras y en ocasiones la cantidad de pedidos se realizan para ganarse un exhibidor.

#### 4.1.2 FODA

La matriz FODA, es una herramienta para analizar cuatro elementos: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta técnica sirve para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos empresariales.

**FODA dirigido al objeto de estudio. Se ha tomado en consideración los resultados obtenidos en las técnicas de investigación realizadas en el presente trabajo de titulación para realizar la matriz.**

<b>Matriz FODA</b>	
<i>Análisis Interno</i>	
<b>Fortalezas:</b>	<b>Debilidades:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buena ubicación geográfica.</li> <li>✓ Comercialización de marcas reconocidas cumpliendo con las expectativas de los clientes.</li> <li>✓ Entrega a domicilio en el mismo día.</li> <li>✓ Clientes fijos.</li> <li>✓ Poseer una cartera de clientes.</li> <li>✓ Tiempo en el mercado, confianza por parte de los clientes.</li> <li>✓ Proveedores directo de fábrica sin intermediarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de una central telefónica, la atención telefónica no es tan eficiente.</li> <li>✓ Falta de capacitación al personal en cuanto a las responsabilidades y funciones de trabajo.</li> <li>✓ La empresa no cuenta con un manual de funciones para sus trabajadores.</li> <li>✓ La organización no tienen políticas de trabajo en caso de incumplimiento de alguna función.</li> <li>✓ Tiene un reglamento de trabajo interno pero el personal no lo conoce.</li> <li>✓ Se ha establecido una misión pero es desconocida por el personal.</li> <li>✓ No cuenta objetivos organizacionales.</li> <li>✓ La empresa tiene establecida una</li> </ul>



✓ Líder en venta de artículos en efectivo.	visión pero no se ha realizado un plan de trabajo para cumplirla. ✓ Deficiente imagen corporativa.
<i>Análisis Externo</i>	
<b>Oportunidades:</b>	<b>Amenazas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Como la organización cuenta con una cartera de clientes tiene la oportunidad de incrementar sus ventas de forma horizontal y vertical<sup>6</sup>.</li> <li>✓ Expansión del negocio en toda la provincia por la confianza en la marca.</li> <li>✓ Diversificación de la línea de productos.</li> <li>✓ Enfocarse a un nuevo target.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrada de nuevos competidores por parte de cadenas nacionales en toda la provincia.</li> <li>✓ Competidores con mejores tarifas de financiamiento.</li> <li>✓ Restricciones por parte del gobierno hacia la venta de ciertos productos que se tenga la empresa en inventario.</li> </ul>

Elaborado por: Gabriela Loayza C.

### 4.1.3 Reforma de la Misión y Visión actual del Objeto de estudio

#### 4.1.3.1 Misión y Visión vigentes:

##### **MISIÓN**

Somos una empresa que comercializa electrodomésticos, satisfacemos las necesidades de nuestros clientes con productos de alta calidad a través de un buen servicio al cliente, con personal capacitado y motivado, seguimos la política ganar-ganar, generando beneficios para el cliente y la empresa.

##### **VISIÓN:**

Ser una empresa líder a nivel provincial de electrodomésticos, estar posicionada en todos los rincones de la provincia, y estar al alcance de todos los orences.

---

<sup>6</sup> Elevar las ventas de forma horizontal significa aumentar la cartera de clientes, es decir, vender los productos que ofrece la empresa a nuevos clientes. Mientras que incrementar las ventas de forma vertical es venderle más a los clientes existentes de la cartera de clientes de la compañía.

#### **4.1.3.2 Crítica y análisis:**

Con lo que respecta a la **misión** se considera que está bien elaborada sin embargo es muy cerrada. La organización no solo comercializa electrodomésticos sino que también se enfoca en otras líneas de productos, por consiguiente se piensa que no está involucrando a la actividad global que realiza la organización por cerrarse solo en los electrodomésticos lo que le quita la posibilidad de expandir su línea de productos a otras áreas que también envuelve un hogar.

De acuerdo a la **visión** se considera que es muy redundante es decir que le da vueltas al mismo asunto. En la visión se menciona ser una empresa líder a nivel provincial que significa eso estar posicionada en la mente del consumidor de la provincia de El Oro y estar al alcance de los orenses, esos son algunos de los aspectos que engloba ser líder pero en esta visión sin embargo repite de forma textual estos mismos argumentos.

#### **4.1.3.3 Propuesta de misión y visión**

##### **Nueva Misión**

Somos una empresa que comercializa electrodomésticos, artículos para el hogar, motos y motores. Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes con productos de marcas reconocidas y de alta calidad a través de un buen servicio al cliente, con personal capacitado y motivado, generamos beneficios para el cliente y la empresa.

##### **Nueva Visión**

Ser una empresa líder a nivel provincial en la venta de electrodomésticos, artículos para el hogar motos y motores. Estar posicionada en los cantones más poblados de la provincia de El Oro. Y ser reconocida por proveer más que productos beneficios para los clientes.

#### **4.1.4 Planteamiento Estratégico en función a la Visión, 5 fuerzas de Porter, y Matriz FODA.**

Para realizar el siguiente proceso de planeación se formulará objetivos organizacionales. Estrategias y tácticas que ayudarán a cumplir los objetivos planteados.

Los objetivos organizacionales son aquellos planteamientos que se formula la empresa para operar de manera controlada y ordenada alcanzando éxitos a través del cumplimiento de los mismos.

Las estrategias en cambio son vistas como alternativas que producen beneficio a toda la organización. El impacto no es dirigido a un solo departamento sino que produce desarrollo y evolución a toda la empresa. Son escritas en función a la visión, misión y objetivos de la empresa.

Tácticas son aquellas técnicas que se emplearán para el cumplimiento de las estrategias.

#### **Objetivos estratégicos de la Organización:**

##### *Objetivos a Largo Plazo:*

1. Ampliar la cobertura de mercado no solo centrarse en Machala por ser la capital de la provincia sino que empezar abrir sucursales en los cantones más poblados de esta manera cumplir con la visión de la compañía.
2. Captar nuevos target, para satisfacer las necesidades de la población de clase social alta-media-baja, empezando a crear nuevas líneas de negocio.

##### *Objetivos a Mediano plazo:*

3. Mejorar la estructura organizacional para que exista responsables de área.
4. Fomentar el sentido de pertenencia para que los trabajadores se sientan comprometidos con la organización.

5. Optimizar los procesos de automatización en las operaciones concurrentes de la empresa para promover la rapidez y agilidad de los procesos operacionales.

*Objetivos a corto plazo:*

6. Diversificar los métodos de venta para conquistar más mercado.
7. Otorgarle importancia al reclutamiento del personal porque de ahí depende el crecimiento de la empresa.
8. Mejorar los procesos de planeación en cuanto a compras.
9. Planificar anualmente los gastos e inversiones.
10. Creación de nuevos departamentos para generar un cambio a toda la organización.

**Formulación de Estrategias en función de los Objetivos planteados.**

***A largo Plazo:***

E1: Realizar un estudio de mercado en los cantones más poblados para determinar dónde hay más posibilidades de crecimiento.

E2: Utilizar la estrategia de penetración de mercado, es decir poder cubrir el Norte, Centro y Sur de la ciudad para satisfacer al target alto-medio y bajo. Creando si es preciso líneas de negocio por ejemplo la ampliación del negocio con otros nombres para captar mayor número de clientes. Como si fuera otro almacén, solo con el objetivo de acaparar más mercado e incrementar los ingresos para la compañía.

***A mediano plazo:***

E3: Optimizar y ajustar la estructura organizacional a las necesidades intrínsecas de la empresa para reducir los costos del personal.

E4: Realizar charlas de motivación hacia el trabajo, incentivar la importancia del compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa, a través de días de integración.

E5: Definir aquellos procesos que retrasan la rapidez de las operaciones y subcontratar a empresas que puedan ofrecer los servicios de automatización.

***A corto plazo:***

E6: La estrategia es no esperar que los clientes acudan al punto de venta sino que hay que aprovechar de los recursos con los que se cuentan para incrementar el nivel de ventas.

E7: La estrategia a utilizar para el reclutamiento es: análisis de la carpeta del aspirante, entrevista a profundidad con el aspirante, llamar por teléfono a los antiguos jefes de trabajo en caso de que se requiera de experiencia. Confirmar los datos de las hojas vida.

E8: Programación y planificación de las reuniones entre proveedores y autoridades que ejecutan las compras.

E9: Realizar con anticipación un presupuesto de los gastos e inversiones que tendrá la empresa en el año en función a éste presupuesto se planifique cuánto tendrá que vender la empresa.

E10: Crear dos nuevos departamentos: Servicio al cliente y departamento de planificación, desarrollo, y control de sucursales. Estos dos departamentos son importantes el primero para la satisfacción del cliente y el segundo para incrementar los ingresos de la empresa.

## **Tácticas en función a las estrategias planteadas:**

### ***A largo Plazo:***

- Realización de un plan de negocios para evaluar la rentabilidad de la creación de sucursales.

### ***A mediano plazo:***

- Ejecución de la creación de los nuevos departamentos en función a la nueva de la estructura organizacional.
- Establecer dentro del cronograma anual charlas y días de integración para el personal y autoridades para promover los valores de la organización y el compromiso hacia la misma.
- Detectar las restricciones que retrasan las operaciones para la venta y control dentro de la organización y encontrar soluciones de automatización y seguridad a través de una empresa que se dedique a estos servicios.

### ***A corto plazo***

- Aplicación de las técnicas de venta: Tele-marketing, ventas a través de convenios con empresas, ventas puerta a puerta, y venta en el punto de venta.
- Aplicación del nuevo método de reclutamiento planteado en las estrategias.
- Elaboración de un manual de funciones.
- Las reuniones entre proveedores y autoridades deben ser planificadas para que con ello se pueda optimizar los pedidos en función a las ventas, en función al stock que posee el almacén y el análisis de las tendencias es también muy importante para que la empresa se actualice constantemente. Una vez analizado estos factores se ejecuta una reunión con el proveedor para que negocie descuentos y se le realice el

pedido. Es necesario sugerirle al proveedor que comunique las tendencias en cuánto a electrodomésticos que se están dando.

- Antes de iniciar cada año, realizar un cronograma de actividades para tener planificado la agenda anual, pero es necesario que en función a este hecho se realice una planificación de gastos. Para tener presupuestado cuando se gastará en publicidad anualmente, cuánto se invertirá en crecimiento de la empresa esto es importante porque en función a estos presupuestos se organizan los planes.
- Destinar un espacio para la creación de los departamentos de Servicio al cliente y planificación.

#### 4.1.5 Modelo de cómo presupuestar en función de las actividades.

El siguiente cuadro representa un formato de propuesta para llevar a cabo el cronograma anual de las actividades de la organización en función a los gastos e inversiones.

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>				
	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuestado*</b>	<b>Real*</b>
<b>Ingresos</b>	Cuatrimestre Enero- Abril	Ventas		
		Venta puerta a puerta		
		Ventas por teléfono		
		Ventas en el punto de venta		
	<b>Ingresos Totales</b>			
	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuestado*</b>	<b>Real*</b>
<b>Egresos</b>		Sueldos		
		Gastos de papelería.		
		Gastos de publicidad.		
		Construcción del departamento de servicio al cliente.		
		<b>Total de Gastos e inversiones</b>		

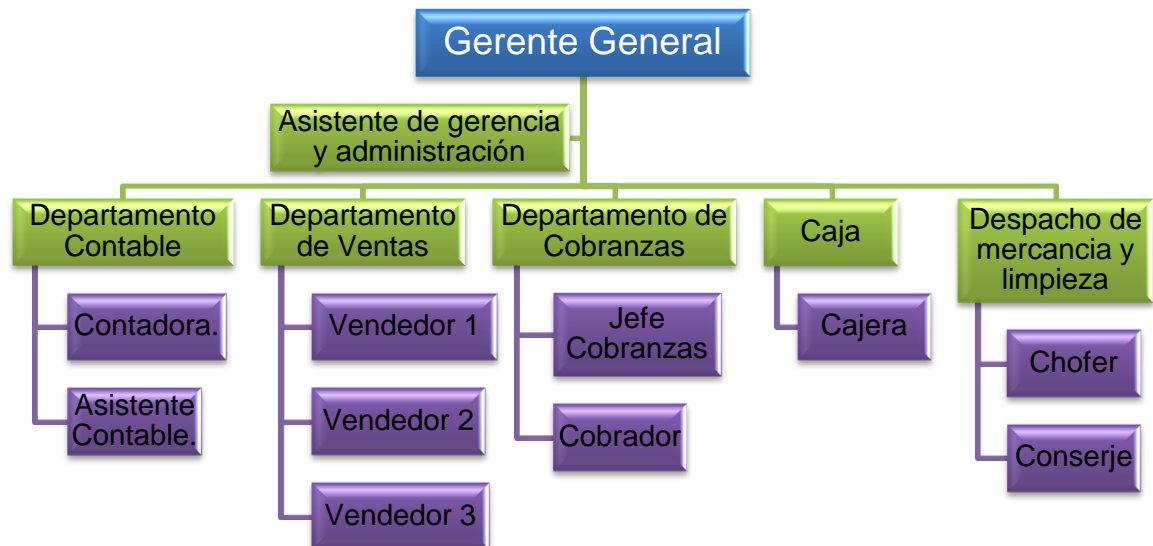
\*Expresado en dólares.

La autora del presente trabajo de titulación recomienda que el cronograma se lo comience a llenar con los egresos que representa cada uno de los gastos e inversiones a realizar, posteriormente llenar los campos de la parte de ingresos en función a los egresos. Las actividades de los ingresos y egresos van en función a las tácticas presentadas anteriormente.

## 4.2 PROPUESTA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO DE ALMACENES KLÉBER LOAYZA

### 4.2.1 Reforma de la Estructura Organizacional

#### Estructura organizacional actual

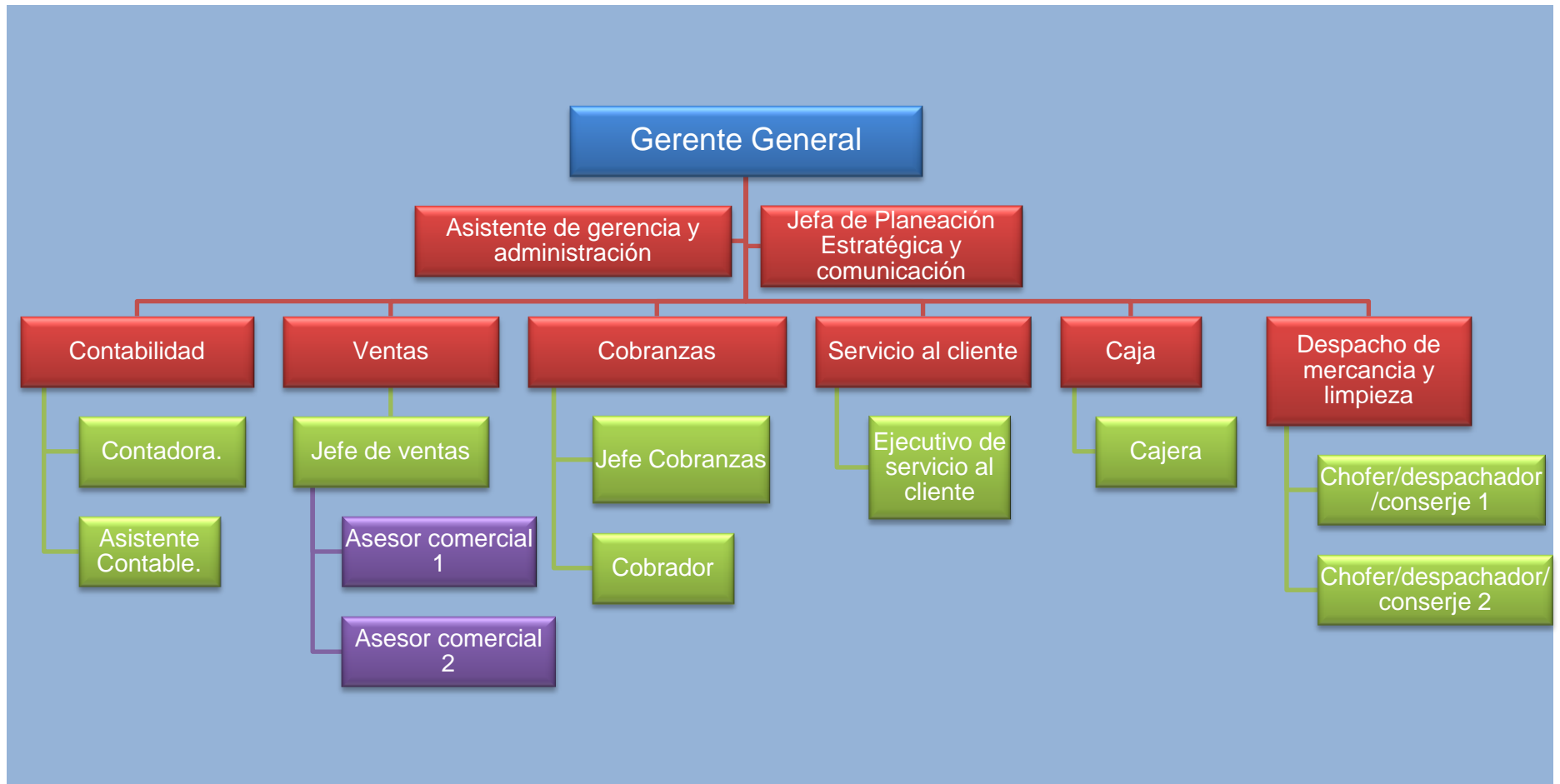


#### Crítica y análisis

El organigrama vigente de la compañía es bastante positivo sin embargo carece de ciertos departamentos que podrían causar mejoría al establecimiento como es el caso del departamento de servicio al cliente y de planeación. Estos dos departamentos responden a las necesidades que tiene la empresa que el cliente quede completamente satisfecho y el segundo se dedique a la planificación de toda la organización.



## Propuesta de Estructura Organizacional



Elaborado por: La Autora.

#### **4.2.2 Descripción de perfiles de los puestos de trabajo en función a la estructura organizacional propuesta.**

##### **Cargo 1:**

Cargo: Gerente General

Resumen del cargo: Persona encargada de liderar, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas por la Junta Directiva.

Sexo: Masculino

Edad: 28 a 50 años

Experiencia: 5 años.

Formación Académica: Ingeniero en Administración de empresas o carreras afines.

Conocimientos adicionales: Seminarios en Gerencia, Manejo de personal, liderazgo. Conocimientos de derecho empresarial y tributario.

Habilidades: Tener liderazgo, y ser muy creativo para la toma de decisiones.

##### **Cargo 2:**

Cargo: Asistente de Gerencia y administrativa

Resumen del cargo: Persona encargada de receptar cualquier documento e informe para el gerente, realizar las actividades que correspondan y que le dictamine el gerente general.

Sexo: Femenino

Edad: 23 a 35 años

Experiencia: 2 años.

Formación Académica: Bachiller en Contabilidad, Sociales, o graduada de algún instituto.

Conocimientos adicionales: Utilitarios de computación, seminarios en liderazgo.

Habilidades: Saber comunicarse, buena vocalización, ágil.

**Cargo 3:**

Cargo: Jefe de Planificación y comunicación

Resumen del cargo: Persona encargada de generar estrategias para generar más ingresos para la compañía. Encargado de la mejora continua de la compañía en todas las áreas. Y de la realización de los proyectos para el crecimiento de la empresa.

Sexo: Masculino o Femenino

Edad: 26 a 45 años

Experiencia: 5 años.

Formación Académica: Carreras de administración de empresas, marketing, ventas o carreras afines.

Conocimientos adicionales: Utilitarios de computación, seminarios en liderazgo. Manejo del personal.

Habilidades: Tener liderazgo, capacidad de generar estrategias, ser persuasivo, comunicativo.

**Cargo 4:**

Cargo: Contadora

Resumen del cargo: Responsable de todas las tareas relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización. Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.

Sexo: Masculino o Femenino

Edad: 30 a 45 años

Experiencia: 5 años.

Formación Académica: Ingeniera en contabilidad y auditoría.

Conocimientos adicionales: Utilitarios de computación, seminarios de tributación, contabilidad financiera.

Habilidades: Ser calculador, matemático, proactivo.

**Cargo 5:**

Cargo: Asistente Contable

Resumen del cargo: Revisión de facturas, conciliación bancaria, retenciones y todas las actividades que le ordene la contadora.

Sexo: Femenino

Edad: 23 a 30 años

Experiencia: 5 años.

Formación Académica: Bachiller en contabilidad, o egresada de contabilidad y auditoría.

Conocimientos adicionales: Utilitarios de computación, seminarios de tributación, contabilidad financiera, cursos de asistente contable.

Habilidades: Ser calculador, matemático, proactivo.

**Cargo 6:**

Cargo: Jefe de Ventas

Resumen del cargo: Persona encargada de generar estrategias para generar más ventas, hacer cumplir los cupos y metas de ventas, capacidad de motivar al asesor comercial, capacitándolo en los nuevos productos, generador de promociones.

Sexo: Masculino

Edad: 22 a 35 años

Experiencia: 2 años.

Formación Académica: Carreras de administración de empresas, marketing, ventas o carreras afines.

Conocimientos adicionales: Utilitarios de computación, seminarios en liderazgo.

Habilidades: Tener liderazgo, capacidad de generar estrategias, ser persuasivo y motivador.

**Cargo 7:**

Cargo: Asesor comercial

Resumen del cargo: Persona encargada de realizar las ventas, solicitud de créditos, supervisa y colabora con la limpieza de los productos del local comercial, rinde cuentas al jefe de ventas, cumple las metas propuestas por el jefe de ventas.

Sexo: Masculino

Edad: 22 a 30 años

Experiencia: 2 años.

Formación Académica: Bachiller en Físico matemáticos o tecnólogo en ventas o carreras afines.

Conocimientos adicionales: Utilitarios de computación.

Habilidades: Ser persuasivo, poseer habilidades de convencimiento, saber manejar objeciones por parte de los cliente, muy atento, tener habilidades para hacer cálculos, habilidad de cargar productos pesados.

**Cargo 8:**

Cargo: Jefe de crédito y cobranzas.

Resumen del cargo: Persona encargada de aprobar las ventas a crédito, de realizar las cobranzas y llamadas telefónicas de recordatorio para que los clientes se acerquen a cancelar.

Sexo: Masculino o Femenino

Edad: 23 a 36 años

Experiencia: 2 años.

Formación Académica: Graduada de Derecho, o estudiante de últimos años de derecho.

Conocimientos adicionales: Seminarios de cobranzas.

Habilidades: Ser persistente, capacidad de alcanzar metas, liderazgo.

**Cargo 9:**

Cargo: Cobrador.

Resumen del cargo: Persona encargada de entregar los avisos de pago generados por el jefe de crédito y cobranzas.

Sexo: Masculino

Edad: 22 a 36 años

Experiencia: 2 años.

Formación Académica: Bachiller

Conocimientos adicionales: Poseer un alto conocimientos de las direcciones de la ciudad y la provincia.

Habilidades: Ser persistente, de carácter fuerte.

**Cargo 10:**

Cargo: Ejecutivo de servicio al cliente.

Resumen del cargo: Atender las quejas de los clientes, organizar las fechas de las entregas de los aparatos para servicio técnico, reporte de instalación.

Sexo: Masculino

Edad: 22 a 30 años

Experiencia: 2 años.

Formación Académica: Bachiller.

Conocimientos adicionales: Utilitarios de computación, seminarios de servicio al cliente.

Habilidades: Ser persuasivo, poseer habilidades de convencimiento, saber manejar objeciones por parte de los cliente, muy atento, ser organizado, tener habilidad para comunicarse, buena vocalización, habilidad de cargar productos pesados.

**Cargo 11:**

Cargo: Cajera/o.

Resumen del cargo: Persona encargada facturar y cobro de los pagos de los clientes.

Sexo: Femenino/ Masculino

Edad: 22 a 36 años

Experiencia: 4 años.

Formación Académica: Bachiller en contabilidad, graduado de Contabilidad y auditoría.

Conocimientos adicionales: Conocimientos contables y computacionales.

Habilidades: Tener agilidad de procesos, rápida, persona de buenas costumbres.

**Cargo 12:**

Cargo: Chofer/ Despachador/ conserje.

Resumen del cargo: Persona encargada de despachar y cargar la mercadería del local comercial. Así como también es responsable de la limpieza total de local comercial. Le rinde cuentas al asesor comercial y jefe de ventas.

Sexo: Masculino

Edad: 22 a 36 años

Experiencia: 2 años.

Formación Académica: Bachiller.

Conocimientos adicionales: Buenas costumbres, poseer licencia profesional.

Habilidades: Ser atento, cordial, con habilidad de cargar productos pesados.

### 4.2.3 Propuesta de Manual de Funciones para el personal de Almacenes Kléber Loayza

Cargo	Nivel	Interacciones	Responsabilidades	Derechos
Gerente General	Primero Gerencial	<b>Reporta a:</b> Junta Directiva <b>Supervisa:</b> A todos las áreas	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Liderar y dirigir a todo el personal.</li> <li>*Analizar y controlar los reportes entregados por jefe de cobranzas y ventas.</li> <li>*Revisión del cumplimiento de metas y objetivos propuestos.</li> <li>*Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa.</li> <li>*Supervisa la limpieza total del establecimiento.</li> <li>*Coloca multas en caso de que el personal no cumpla las funciones.</li> <li>*Abrir y cerrar el establecimiento.</li> <li>*Realizar los depósitos diarios a la cuenta del almacén. Llevar un registro de todo lo depositado.</li> <li>*Pago a proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sueldo fijo.</li> <li>*Beneficios de ley.</li> <li>*Viáticos</li> </ul>
Jefe de Planificación y Comunicación	Segundo	<b>Reporta a:</b> Gerente General <b>Supervisa:</b> Jefe de Ventas, Jefe de Cobranzas, Ejecutivo de Servicio al cliente, Caja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Controla y supervisa que los trabajadores cumplan con sus funciones.</li> <li>*Generar estrategias para promover promociones, ventas y obtención de nuevos clientes y las comunica al jefe de ventas y asesores comerciales.</li> <li>*Realiza la planificación de compras de acuerdo a la información proporcionada por el jefe de ventas.</li> <li>*Establecer cupos y metas para ventas y cobranzas.</li> <li>*Formula políticas de incentivos en caso de cumplimiento de las metas. *Elaborar la lista de precios.</li> <li>* Envía memorándums en caso de incumplimiento de alguna función que le ha sido asignada.</li> <li>*Elabora planes de negocio para el crecimiento de la compañía.</li> <li>*Lleva el control con las sucursales.</li> <li>*Organiza reuniones frecuentes con todo el personal.</li> <li>*Encargado y responsable de la imagen y la publicidad emitida por la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sueldo fijo.</li> <li>*Beneficios de ley.</li> <li>*Viáticos</li> </ul>



Asistente de gerencia y administración.	Segundo	<b>Reporta a:</b> Gerente General Jefe de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Recolecta los reportes de ventas, cobranzas, servicio al cliente.</li> <li>*Receptar, registrar, tramitar y archivar la correspondencia y documentación en general de la Gerencia de la General.</li> <li>*Coordinar y preparar la agenda diaria del Gerente, y del jefe de planificación.</li> <li>* Tomar dictado, redactar la correspondencia y cheques emitidos por el gerente.</li> <li>*Encargada de la matriculación de motos de la sucursal.</li> <li>*Mantener discreción sobre los asuntos confidenciales de la empresa.</li> <li>*Realizar envíos de encomiendas.</li> <li>*Solicitar y mantener suministros de oficina en coordinación y aprobación de la Jefa de Planificación.</li> <li>*Archivar y registrar las cuentas de ventas a crédito.</li> <li>*Persona encargada de elaborar los títulos de propiedad.</li> <li>*Atender a proveedores.</li> <li>*Encargada de Caja Chica.</li> <li>*Colaborar con otras funciones afines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sueldo fijo.</li> <li>*Beneficios de ley.</li> </ul>
Jefe de Ventas	Tercero	<b>Reporta a:</b> Jefe de Almacén, Jefe de Crédito y Cobranzas Jefe de planificación y comunicación. <b>Supervisa:</b> Asesor Comercial y despachador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Generar estrategias para incentivar las ventas.</li> <li>*Estrategias de marketing para atraer clientes.</li> <li>*Estar al día con las promociones generadas por el jefe de planificación.</li> <li>*Realizar listado de la mercadería que falta y enviarla al jefe de Planificación.</li> <li>*Reunión y capacitación al asesor comercial constantemente.</li> <li>*Encargado de hacer cumplir las metas en cuestión ventas.</li> <li>*En ocasiones de temporada y cuando sea necesario colabora con las ventas del local.</li> <li>*Elabora el bosquejo de los artículos más vendidos y más económicos para la publicidad de hojas volantes en coordinación con el jefe de planificación.</li> <li>*Plan de servicio post-venta con los buenos clientes.</li> <li>*Realizar reporte de reposición de inventario para el jefe de planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sueldo fijo.</li> <li>*Beneficios de ley.</li> </ul>

<b>Cargo</b>	<b>Nivel</b>	<b>Interacciones</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Derechos</b>
Jefe de Crédito y cobranzas	Tercero	<b>Reporta a:</b> Gerente General, Jefe de Ventas, Jefe de planificación. <b>Supervisa:</b> Cobrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Chequea las ventas realizadas a crédito, que cumpla con todos los requisitos.</li> <li>*Autoriza los créditos.</li> <li>*Realiza un control de clientes atrasado y clientes que se encuentran al día.</li> <li>*Realiza un reporte semestral de los clientes que se encuentran al día para enviar al jefe de venta y exista servicio post venta.</li> <li>*Realiza diariamente avisos recordatorios de estados de cuentas atrasadas.</li> <li>*Encargada que no existan tantas cuentas morosas.</li> <li>*Controla los cobros realizados por el cobrador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sueldo fijo.</li> <li>*Beneficios de ley</li> </ul>
Asesor Comercial	Cuarto	<b>Reporta a:</b> Jefe de Ventas, Jefe de Crédito y cobranzas. <b>Supervisa:</b> Despachador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Encargado de tener un conocimiento exhaustivo de los productos que comercializa, poder hacerle muestra del producto y siempre resaltar los beneficios.</li> <li>*Llenar las notas de pedido.</li> <li>*Registro de nuevos clientes.</li> <li>*Encargado de mantener limpio la sala de exhibición, artefactos.</li> <li>* Supervisa la limpieza en caso de ventanas y vidrios que tenga el almacén.</li> <li>*Junto con el jefe de ventas organiza combos y promociones.</li> <li>*Encargado de realizar recorrido por empresas para ofrecer créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sueldo fijo.</li> <li>*Beneficios de ley</li> </ul>
Cajero	Tercero	<b>Reporta a:</b> Jefe de Almacén <b>Supervisa:</b> Asesor Comercial. Despachador	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Encargada de facturar</li> <li>*Cobrar a los clientes que se acercan a pagar.</li> <li>*Organiza las entregas de los productos.</li> <li>*Comunica al jefe de planificación en caso de se esté vendiendo menos del precio establecido.</li> <li>*Mantener el archivo en orden.</li> <li>*Realizar el cierre de Lote</li> <li>*Cuadre de caja diario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sueldo fijo.</li> <li>*Beneficios de ley</li> </ul>

<b>Cargo</b>	<b>Nivel</b>	<b>Interacciones</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Derechos</b>
Contadora	Tercero	<b>Reporta a:</b> Gerente general Jefe de Planificación <b>Supervisa:</b> Auxiliar Contable	*Elaborar los estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica. *Controlar el correcto registro de auxiliar contable. *Asignar las tareas del asistente contable. *Revisar las declaraciones al IVA e Impuesto a la renta.	*Sueldo fijo. *Beneficios de ley
Auxiliar Contable	Cuarto	<b>Reporta a:</b> Gerente General Contadora	*Elabora las declaraciones de impuestos. *Elabora las retenciones. *Revisa y organiza todas las facturas por gastos de la compañía. *Realiza las conciliaciones bancarias. *Prepara los asientos contables. *prepara los asientos por ajustes varios a la contabilidad. *Realiza el pago de alquiler de la sucursales, seguros. *Se encarga de archivar los pagos de los locales que arrienda la compañía. *Archiva los depósitos bancarios. *Revisa y compara los gastos mensuales. *Archiva las actas de la juntas de socios, las garantías bancarias, etc.	*Sueldo fijo. *Beneficios de ley
Ejecutivo de servicio al cliente	Tercero	<b>Reporta a:</b> Jefe de Planificación Jefe de Ventas <b>Supervisa:</b> Asesor Comercial	*Atender las quejas de los clientes. *Responsable de hacer valer la garantía de las marcas que se comercializa. *Realizar los reportes de instalaciones. *Coordina con el chofer para llevar los productos al servicio técnico.	*Sueldo fijo. *Beneficios de ley
Despachador-Chofer-Conserje	Cuarto	<b>Reporta a:</b> Jefe de ventas Asesor Comercial Gerente General Jefe de planificación.	*Encargado de entregar la mercadería probada y en buen estado en el domicilio del cliente. *Encargado de la limpieza de la sala de exhibición de productos, de los artefactos, de oficinas, baños, ventanas, pasamanos. *realizar una función que le asigne su superior mientras no afecte las funciones anteriores.	*Sueldo fijo. *Beneficios de ley

#### 4.3 PROPUESTA PARA EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN ALMACENES KLÉBER LOAYZA

La persona encargada de ejecutar un buen manejo de comunicación interna para el caso de estudio se propone que sea ejecutada por el jefe planeación y comunicación.

Estrategias a seguir en cuanto al manejo de la comunicación:

1. **Frecuencia de reuniones:** Las reuniones son de vital importancia para el buen funcionamiento de la organización, por tal motivo se propone que se ejecute dos reuniones al mes. La primera que se encargue de fijar nuevas metas, promociones e incentivos. Y la segunda reunión es para la entrega de reportes y presentación de todo lo ejecutado durante el mes.  
En ocasiones será necesario realizar reuniones extraordinarias con el departamento de ventas debido a que los pedidos de mercadería se recomienda hacerlos una vez por mes pero en casos de urgencia ejecutarlos cuando se crea pertinente para no perder una negociación.
2. **Participación en las reuniones:** Todo el personal está obligado acudir a las dos reuniones mensuales. Para que cada uno presente su versión y alguna opinión frente algún proyecto de mejora continua que se quiera ejecutar. El personal de Almacenes Loayza debe tener la habilidad de saber comunicar y sugerir mejoras para la empresa. De esta manera se estará buscando el desarrollo sostenible de la organización pero sobre todo trabajar con eficiencia y eficacia.
3. **Memorándums por incumplimiento:** En caso de incumplimiento de algunas de las funciones o artículos estipulados dentro del reglamento interno del trabajador vigente de la compañía se propone realizar las llamadas de atención por escrito. La cuál se hará una original y una copia que tendrá que ser firmada por la persona que cometió el error.

4. **Revisión de correos electrónicos:** La infraestructura cuenta con servicio wifi en todo el establecimiento por consiguiente de manera obligatoria se propone la obligatoriedad de la revisión de los correos electrónicos al menos dos veces por día debido a que los comunicados se enviarán por medio de esta vía así como la convocatoria a reuniones. Se propone ejecutar de esta manera el procedimiento para evitar disputas en el establecimiento frente a los clientes.
5. **Buzón de quejas:** Se propone la implementación de un buzón de quejas tanto para ser escrito por el personal en caso de que alguien incumpla una función, de esta manera se tratará el asunto de la manera más profesional con el afán de no perjudicar al que emite el comunicado, todo con el afán de evitar rumores de mal gusto. Y por otro lado la importancia del buzón de quejas para los clientes que se recomienda ser receptado por el jefe de planificación y comunicación.

#### 4.4 PROPUESTA PARA MEJORAR LA PROYECCIÓN DE LA IMAGEN VISUAL DE ALMACENES KLÉBER LOAYZA

Primero se presentará lo que actualmente está proyectando el caso de estudio y finalmente se presentará la propuesta.

Fotografías de la imagen visual actual de la empresa:

Foto 1: Letrero lateral del edificio de electrodomésticos, no se le ha dado mantenimientos, se encuentra lleno de polvo.



Foto 2: Letrero Frontal poco vistoso, la tipografía ni los colores no coordina con el letrero lateral, la ubicación no es favorecedora pues es tapado por cables eléctricos. No existen letreros cerca de las puertas enrollables para identificar el nombre de la empresa.



Foto 3: Este fue el primer letrero que tuvo la compañía en el año 1993, actualmente se encuentra ubicado en la parte lateral inferior.

Foto 4: A pesar de que el diseño de la hoja volante es atractivo para el consumidor, la marca de almacenes Loayza se pierde por tanta variación. La imagen visual externa no cumple una buena función debido a su deterioro.



## Propuesta de la nueva imagen visual para el caso de estudio

Una imagen visual coordinada con los colores distintivos de la empresa. Su nuevo slogan "Entre amigos", lo que trata de proyectar es la confianza que brinda por ser una empresa orense para los orenses. Dónde se puede obtener un artefacto a través de un crédito directo fácil. Con intereses más bajos que el de la competencia porque se quiere proyectar que el trato es entre amigos.



Otra de los aspectos que se quiere integrar es la documentación con la imagen visual externa por ello se propone el siguiente diseño de hojas y sobres así como también las tarjetas de presentación acorde con la imagen visual externa.





## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **CONCLUSIONES**

Las conclusiones que se presentan a continuación están determinadas por los resultados obtenidos, una vez aplicados los diferentes instrumentos de investigación en el caso de estudio Almacenes Kléber Loayza Cía. Ltda., los cuales, tenían como objetivo determinar el estado actual de la planificación y la comunicación interna en el establecimiento así como también realizar una propuesta de mejora a las falencias encontradas en la investigación.

Los resultados indican que los directivos presentan un desconocimiento considerable acerca de los temas de comunicación organizacional interna y planeación estratégica. Ello explica las falencias que presenta la comunicación interna y tributa directamente que exista una ausencia de gestión de planeación estratégica durante todo el año así como también una deficiente gestión de comunicación interna, lo cual influye y se ve reflejado en la improvisación de las acciones y funciones por parte de los jefes y el personal.

El caso de estudio carece de una dirección o grupo de trabajo que atienda los temas relacionados con la planeación y comunicación. Almacenes Kléber Loayza no ha considerado oportuno incorporar en su estructura organizacional a un equipo humano encargado para esta área. El carácter espontaneísta ha predominado en la organización de planes y acciones que se caracterizan por la improvisación, lo que ha influido en estancamiento del desarrollo y crecimiento del negocio.

Aunque las autoridades consideran necesario planificar no han prestado la atención necesaria y pertinente para solucionar los desaciertos que afronta la entidad en esta área. Es por ello que en la propuesta se incorpora un departamento que está bajo la dirección de la gerencia para que se encargue

de esta temática y desarrolle una acción integradora de los procesos comunicativos y gestiones de planeación que amerita un negocio de electrodomésticos.

De acuerdo al variable número uno referente a la planeación estratégica se concluye que existe escasa planeación. No realizan planeación a largo plazo, no se plantean objetivos de cuánto vender, de cuánto cobrar ni tampoco un monto de comprar por reposición de inventario, es decir que existe una carencia de objetivos a corto y largo plazo. Sin embargo se organizan con un mes de anticipación para la campaña de descuentos en mayo y en diciembre, a pesar de evidenciarse en los directivos conocimiento teórico de las 4 fases que lleva la planeación (diseñar, planificar, implementar y evaluar) esto no se aplica en el sistema de gestión del negocio. No obstante es importante señalar que los trabajadores aprueban la idea de que se les establezca un monto de ventas para potenciar las ventas en la empresa.

En el caso de estudio se evidencia descoordinación en la realización de las tareas de trabajo. La falta de planificación de una agenda de trabajo anual provoca que existan falencias organizacionales por ausentismo del personal en épocas de temporada. La ineficiente planificación en cada departamento de la organización y la inexistencia de diseño de objetivos específicos en el trabajo influyen en el comportamiento de la empresa que en ocasiones semeja un barco sin timón.

A pesar de ser una empresa subdividida en departamentos no se trabaja de manera coordinada para cumplir un mismo fin, sino que lo realizan de manera aislada por tal motivo es que no se ve reflejado los resultados que se deberían dar. Se considera que esto es por causa de que no exista un responsable de cada área que supervise o controle la tarea realizada. La inexistencia de un manual de funciones hacía que ninguno de trabajadores se sienta comprometido con las actividades que le asignaban y trabajan al azar.

La ausencia de los departamentos de servicio al cliente, planificación y comunicación ocasionan que la organización pierda clientes, a pesar de que los precios de los productos sean buenos y la atención haya sido calificada como positiva.

En relación a la variable número dos de comunicación interna, los resultados de la investigación permiten afirmar, que el tipo de comunicación que se advierte en la empresa está relacionado teóricamente con la escuela clásica, es decir que la comunicación predominantemente es vertical descendente, los subordinados no tienen opción a opinar sino que son las autoridades los que determinan lo que se debe realizar. Los trabajadores tienen un conocimiento muy pobre sobre las normas y los procedimientos internos que se deben realizar. Las decisiones son únicas y estrictamente por parte de las autoridades. No se realizan reuniones para que los subordinados intervengan y aporten con propuestas de una solución, sino que más bien si llega el caso de reunirlos es únicamente para comunicar un anuncio que viene de los propietarios y gerente del negocio. Son estas situaciones las que influyen en la falta de interés que se evidencia así como también el poco compromiso por parte del personal.

A pesar de que el flujo de comunicación aplicado entre autoridades y personal sea vertical, el flujo de comunicación entre el personal es horizontal, puesto que no existe jefe de área aunque en la estructura organizacional se presente una idea distinta a lo que realmente se aplica. Los trabajadores solo obedecen únicamente a sus jefes fundadores de la empresa.

Se concluye que los canales de comunicación que se aplican para la comunicación entre autoridades y personal son por vía telefónica, contacto directo cara a cara, y con muy poca frecuencia a través de reuniones.

En referencia a la variable número tres relacionada con la cultura y clima de la empresa existe poca satisfacción entre los compañeros de trabajo. Dentro de las reuniones de trabajo el clima es tenso y hostil, esto se produce porque los trabajadores no tienen ni voz ni voto en las disposiciones, tienen derecho a quejarse y opinar pero la disposición determinada por el jefe no se cambia. Lo novedoso es que los trabajadores manifestaron a través de la técnica de investigación del grupo focal que se están realizando capacitaciones acerca del conocimiento de las características los productos que se comercializa así como también de nuevas técnicas de ventas, este hecho es catalogado como positivo debido a que se está creando un ambiente de retroalimentación entre los trabajadores y autoridades que asisten, se considera que por ese lado se está empezando a llevar una comunicación positiva.

De acuerdo a la satisfacción con el cargo que ocupan dentro de la empresa existe cierta descoordinación en los instrumentos aplicados en la investigación. En las encuestas el total de los trabajadores manifestaron estar totalmente de acuerdo con el área que ocupan en el trabajo sin embargo en el grupo focal solo el 67% expresó estar de acuerdo con el cargo a pesar de ser una calificación alta pues es más de la mitad del equipo de trabajo se considera que los trabajadores aún no tienen clara la idea de satisfacción del puesto de trabajo.

En cuanto al tema del compromiso y motivación laboral son contradictorias las respuestas, sin embargo lo que se detecta por observación directa tiene más valor que lo que los trabajadores apuntaron en la encuesta debido a que la persona que efectuó la investigación tiene una cercanía con las autoridades de la empresa, lo cual quizás esto provocaba que los encuestados se sientan intimidados en lo que podían responder; En la encuesta los colaboradores respondieron que están 100% comprometidos con su trabajo, no obstante en el grupo focal mencionaron que los empleados no tienen sentido de pertenencia. A pesar de que cumplan a cabalidad los horarios de trabajo y sean puntuales en

asistir a su jornada laboral no por eso se percibe un ambiente motivado de trabajo.

Un aspecto que terminantemente debería mejorar establecimiento es en las condiciones físicas del área de trabajo, en la investigación realizada más de la mitad de los trabajadores no se sienten estar de acuerdo con las condiciones, equipos y materiales de trabajo. Existe carencia de elementos que sirvan para comunicar, equipos que mejoren la ventilación entre otros artefactos que mejoren las condiciones para que los trabajadores se sientan gustosos de laborar en la empresa del caso de estudio.

Con respecto a la variable número cuatro referente a la imagen visual, la empresa no identifica colores distintivos de la empresa, el letrero es poco visible, el personal no lleva un uniforme determinado, solo la parte administrativa tiene uniforme mientras que los trabajadores que están en la entrada del establecimiento acuden de civil a su jornada laboral.

En cuanto al espacio físico, en el área de ventas no es favorable, debido a que existe dos vendedores sin embargo solo existe un escritorio y una computadora para consultar precio en el mismo sitio, esto produce una imagen desorganizada debido a que mientras unos clientes están efectuando un crédito directo el otro en el mismo sitio está realizando una cotización lo cual se considera que esa situación es inoportuna.

El criterio de los trabajadores de la compañía con respecto a la imagen corporativa es que requiere de mucho fortalecimiento, consideran conveniente un cambio urgente para no quedarse de la competencia. De igual manera la percepción que tienen los clientes sobre la imagen de la empresa es desfavorable, el 42% manifestó que es regular. Por tal motivo es que en el capítulo cuatro se propone un cambio radical que involucra la imagen externa del establecimiento así como también la papelería interna.

La variable número cinco trata sobre temas referente a la comunicación organizacional externa de la empresa, de acuerdo a lo investigado la comunicación de las autoridades con los proveedores considerados como público externo de la empresa se ejecuta en un promedio de 3 veces por semana. Los canales para se efectúe esta comunicación es por vía telefónica, contacto cara a cara y vía correo electrónico en el caso de despacho de mercancía y nuevas listas de precios.

Con respecto al uso de la publicidad solo se ejecutan dos veces al año, se tiene presencia en redes sociales, predominantemente hacen uso de cuñas radiales para publicitar el negocio.

Todos estos aspectos han sido tomados en consideración para la elaboración de la propuesta que constituye un aspecto central de este trabajo.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda que el caso de estudio le preste mayor interés al enfoque humanístico, debido a que esto provoca que los trabajadores sean partícipes de las decisiones lo que daría como resultado que el personal se sienta comprometido a que se cumplan y se ejecuten las metas que fueron planteadas en las reuniones de trabajo.
2. Se recomienda aplicar cada una de las propuestas planteadas en el presente trabajo de titulación ya que han sido generadas de acuerdo al estudio realizado para la mejora de la organización.
3. Establecer como política de las autoridades la mejora continua y sostenible de la organización para que siempre la empresa tenga visión y se proyecte para ser mejor.

4. Realizar un diagnóstico cada tres años y chequear en que puntos se ha mejorado y que falta por mejorar.
5. Incentivar la participación del personal con nuevas ideas para el desarrollo y crecimiento de la organización.
6. Optimizar el reclutamiento del personal, analizar las personas que van a contratar si se acoplan con el modelo de negocio, si conocen de los productos, si sienten compromiso con el trabajo. Realizar pruebas médicas y psicológicas.
7. No olvidar que hay que planear antes de ejecutar y saber comunicar lo planificado para que toda la organización busque el mismo fin y todo el personal se sienta victorioso cuando llegue a la meta.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alcivar, V., & Vera, E. (2008). Tesis de Grado. *Diagnóstico, planificación estratégica y diseño de una nueva estructura organizacional para la empresa "Almacenes Juanito"*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
2. Arzuaga, S. (2003). *Diagnóstico de comunicación interna de la casa matriz Transtur*. Habana: Universidad de la Habana.
3. Caballero, M., & Álvarez, T. (1997). *Vendedores de Imagen, los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
4. CEPAL. (2000-2013). <http://www.eclac.org/>. Recuperado el 10 de Enero de 2013, de Comisión económica para América Latina y el Caribe: <http://cepal.deepwebaccess.com/cepal/result-list/fullRecord:Pymes+contribuyen+en+la+econom%C3%ADa+de+los+pa%C3%ADses/viewId:biblioteca-ArticlesAndMore/>
5. Chiavenato. (1989). *Introducción a la teoría general de administración*. México: MC GRAW HILL Interamericana de México S.A.
6. Colectivo de autores. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
7. Cortez González, O. (1970). *La comunicación en la empresa*. Nuevo León: Universidad de Nuevo León.
8. Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires-Argentina: La Crujía Ediciones.
9. Cubas Zámara, P. (2010). *Diseño de un sistema de gestión comunicacional de la Filial de la Asociación Hermanos Saíz y su sede la casa del joven creador en la Provincia de Las Tunas*. Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
10. Cutiopala, M., & Cutiopala, R. (Julio de 2007). *Planificación Estratégica para el Mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "Corazón de la Patria" de la Parroquia Lizarzaburu, Cantón, Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el Quinquenio 2007-2012*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2012, de Bibliotecas del Ecuador: <http://www.biblioteca.ueb.edu.ec/bitstream/15001/57/1/0029.pdf>
11. Diario EL Universo. (junio de 03 de 2012). *El Universo. com*. Recuperado el septiembre de 03 de 2012, de <http://www.eluniverso.com/2012/06/03/1/1447/machala-cambia-desarrolla-obra-publica-aporte-privado.html>
12. Fernández Collado, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas S.A.
13. Fernández Cortinas, A. (2011). *Diagnóstico de comunicación interna para la matriz del grupo de electrónica y diseño de una estrategia de comunicación interna*. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.



14. Gómez Ceja , G. (1973). *Planeación y Organización de empresa*. Digitalizado en el año 2009 en la Universidad de Texas: Editorial Diseño y composición litográfica.
15. Horta González, L. (2008). *Comunicador institucional en cuba a partir de la década de los 90: su imagen y papel que desempeña en el desarrollo del país. Tesis en opción al grado de Master en Comunicación*. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
16. Instituto de Altos estudios Nacionales, La universidad de Postgrados. (2012). *Instructivo para la elaboración de Proyecto de Tesis* . Quito: IAEN.
17. Jacob, M. (1972). Tesis Doctoral . *The stucture and functions of internal communication in the three religious communities*. East Lansing, Michigan , Estados Unidos: Michigan State University.
18. Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The social phychology of organization*. New York: Wiley.
19. López, Y. (2010). *Propuesta de bases metodológicas para la gestión de comunicación interna orientada al cambio sustentable*. La Habana: Universidad de la Habana.
20. Martinez Alberto, Nosnik Abraham. (1995). *Comunicación Organizacional práctica, Manual gerencial*. Mexico: Trillas.
21. Noguera, J. M. (2005). *Gestión de Comunicación en las Organizaciones. Spera Pública, Murcia, España*.
22. Norton, K. y. (s.f.). *Balanced Scorecard*. Obtenido de <http://www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html>
23. Ramos Padilla, C. (1991). *La comunicación desde el punto de vista organizacional*. Mexico D.F: Editorial Trillas.
24. Rivero Hernández , M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado*. La Habana: Universidad de la Habana.
25. Rodríguez Valencia, J. (2001). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. ECAFSA- Thomson Learning.
26. Rodriguez, A. (2009). *Cuadro de Mando Integral Balanced Score Card*. Recuperado el 17 de 08 de 2012, de <http://www.gideca.net/files/Balanced%20Scorecarddef22-09-09.pdf>
27. Romero, D. M. (2006). *Organización y Procesos Empresariales*. Asunción, Paraguay: Litocolor.
28. Sampieri. (18 de Septiembre de 2008). <http://es.scribd.com/doc/7130674/SAMPIERI-Capitulo-4>. Recuperado el 19 de marzo de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/7130674/SAMPIERI-Capitulo-4>
29. Satelital, R. C. (25 de Junio de 2012). <http://www.cre.com.ec/Desktop.aspx?Id=143&e=166262>. Recuperado el 10 de Diciembre de 2012
30. Talancón, H. P. (2006). *La matriz Foda, una alternativa para realizar diagnósticos. Contribuciones a la Economía* .

31. Terry , G. (1978). *Principios de la administración, 9na. edición.* . México: Compañía Editorial Continental S.A .
32. Trelles Rodríguez, I. (2001). *Comunicación Organizacional.* La Habana, Cuba: Editorial Felix Varela.
33. Trelles Rodríguez, I. (2002). *Bases Teórico-Methodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones.* La Habana: Universidad de la Habana.
34. Trelles, I. (2005). *Comunicación Organizacional.* Habana, Cuba: Félix Varela.
35. Urwick, L. (s.f.). *Management and human relations.*
36. Valle, M. (Abril-Mayo de 2003). *Revista Electrónica Razon y Palabra, especializada en omunicación .* Recuperado el Noviembre de 2012, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>
37. Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa.* Madrid, España: Ediciones Pirámide.
38. Vizuite, C. (Marzo de 2007). Tesis de Grado. *Gestión de Planificación Estratégica para la Empresa Combodato.* Sangolquí, Pichincha, Ecuador: Escuela Politécnica del Ejercito.
39. Vizuite, C. G. (Marzo de 2007). Tesis de Grado. *Gestión de Planificación Estratégica para la Empresa Combodato, comercializadora de electrodomésticos.* Sangolquí, Pichincha, Ecuador: Escuela Politécnica del Ejercito.
40. Zamora, E. F. (2010). Planificación Estratégica de Marketing para mejorar las ventas en Comercial Zamora de Ambato. <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1575/128%20Ing.pdf?sequence=1>. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

# ANEXOS

## **Anexo 1: Entrevista realizada a las autoridades de Almacenes Kléber Loayza**

### **Entrevista a autoridades del Objeto de Estudio**

Entrevista: Kléber Loayza, Gerente Propietario y Jacqueline Castro, Gerente de Compras y Cobranzas. (Los dos son cónyuges)

#### **1.- Cómo surgió la idea de generar el negocio de Almacenes Kléber Loayza?**

K: La idea surgió con mi hermano Rodrigo, de poner un almacén de electrodomésticos en sociedad. El nombre que primero se nos ocurrió fue KR LOAYZA, sin embargo por sugerencia de otras personas decidimos finalmente en poner el nombre de ALMACENES LOAYZA. Bueno la idea siempre fue de que yo me dedique a la administración del negocio y mi hermano a las ventas junto a mi esposa Jacqueline.

J: Siempre se tuvo la idea de tener un negocio propio. Todos los que iniciamos, mi esposo, mi cuñado y yo teníamos trabajo estable sin embargo teníamos el deseo de independizarnos. De sacrificarnos por algo que sea propio, para surgir y que las ganancias sean para nosotros no para un conglomerado que esté de por medio. El impulso que tuvimos y la seguridad fue la experiencia de muchos años que habían tenido Kléber y Rodrigo en un negocio de este mismo tipo (de electrodomésticos), eso fue lo que nos dio seguridad.

#### **2.- ¿Cuáles eran sus proyecciones desde un inicio con este negocio?**

K: Nuestras proyecciones se basaban en nuestra experiencia, yo tenía 7 años dedicado a la cobranzas, por consiguiente eso me daba la seguridad de que manera llevar la cobranza en este negocio. Mi hermano Rodrigo tenía mucha experiencia en compras y ventas, entonces en base de eso podíamos proyectarnos con respecto a las compras ventas y todo lo que conlleva el almacén.

**3.- ¿Cuando recién comenzó a funcionar, como estaban organizados?, ¿es diferente ahora?**

K: Cuando iniciamos solo éramos tres personas. Yo (Kléber Loayza) Administraba y pagaba a los proveedores, Rodrigo Ventas y mi esposa (Jacqueline) de Cajera. Ahora es diferente porque existen diferentes departamentos. Cobranzas, Contabilidad, Caja, Gerencia, ventas.

**... ¿Con que activos comenzaron?**

K: Comenzamos con 40000 dólares en mercadería, que fue un regalo de mí padre. Al principio no teníamos vehículos de la empresa solo con carros propios nos movilizábamos, una camioneta de mi hermano y un auto mío.

**4.- ¿Con cuántos empleados empezaron, como era la comunicación entre las autoridades y el personal? Formal, informal.... ¿cuántos empleados tienen ahora? , ¿La forma en que se comunican es igual que antes o ha cambiado?**

K: Iniciamos tres personas, posteriormente contratamos a un chico para que entregue la mercadería, luego se contrató a otras personas que ejerzan la cobranza, una persona que realizaba las notificaciones para los clientes atrasados y posteriormente un recaudador para que entreguen dichas notificaciones. Luego ya fue necesario contratar una cajera.

J: Si incluso las funciones iban cambiando, por ejemplo en mi caso yo me dedicaba a ventas y a la compra de mercadería junto con mi cuñado. Mi esposo controlaba la cobranza y se encargaba del pago a los proveedores.

Ahora es diferente debido a que tenemos diferentes departamentos, antes todo era unificado. La comunicación es diferente antes las decisiones se las tomaba solo entre los jefes ahora se trata de involucrar al personal.

Tenemos actualmente departamentos de: Contabilidad, cobranza, secretaría de gerencia, legal, Ventas. Y contamos con 10 empleados a partir de este año, antes eran 12.

K: Desde el año 1998 por sugerencia del contador se formó la compañía, y las decisiones de aumentos de capital, compra de activos se las realiza solo entre los socios de la compañía. En esa época habían 4 socios, pero de las autoridades de esa época solo quedo yo como socio los otros ya no pertenecen a la compañía, sin embargo la empresa sigue teniendo 4 socios en total que son mis hijos y yo.

**5.- ¿Que estrategias utilizaron para que los clientes los elijan a ustedes y no a la competencia?, ¿Las mismas estrategias las realizan hasta la actualidad o han cambiado?**

K: Lo que se ha hecho es enviar a personas a consultar precios en otros almacenes para comprobar nuestros precios. Siempre se ha tratado de tener precios competitivos. Otra de las formas es pedirles proformas a los clientes de cualquier almacén de electrodomésticos y nosotros le ofrecemos un mejor precio. Consideramos que la publicidad de boca en boca es muy importante y por eso lo que hacemos es vender a un excelente precio para que ellos comuniquen a sus amigos y los amigos también vengan a comprar.

J: Otras de las estrategias que se aplica es que en días festivos como el día de la madre o Navidad realizar hojas volantes, las radios, para realizar publicidad.

**6.- ¿En esta compañía se realiza algún tipo de planificación mensual o anual para prever sucesos que ocurran en un futuro?**

K: No se realiza ningún tipo de planificación sin embargo creemos que sería conveniente que se aplique, debido a que con ello la empresa podría mejorar porque mientras más se vendan es mucho mejor.

La únicas ocasiones que nos planificamos son en mayo y en navidad para analizar qué productos colocaremos en las hojas volantes, chequeamos que es lo que más se ha vendido, armamos combos, dejamos todo listo para la temporada.

**7.- ¿Considera importante comunicar a su personal los acontecimientos de éxito o crisis que esté pasando la empresa? ¿Por qué?**

J: Si es conveniente, para que la empresa surja adelante, para que los empleados puedan desempeñarse mejor en el trabajo.

**8.- Durante los 19 años que están en el mercado machaleño, ¿cuáles han sido las mejores épocas y cómo ha superado las peores?**

K: En el año 2000 a 2001, fue una de las mejores épocas por la apertura de la nueva infraestructura. Las peores épocas fue en la guerra del 85, fue una época muy dura para la provincia, pero lo que nosotros realizamos fue no comprar mercadería a los proveedores y vender lo que teníamos de inventario. Recuerde que nuestro negocio también es a crédito y toda la población de la provincia se vio afectada por este acontecimiento de guerra, lo cual nos generó un déficit porque las personas no se acercaban a cancelar sus letras de cambio.

**9.- ¿Qué factores externos (independiente a la administración) considera que ha impactado a la organización?**

J: Uno de los factores externos que ha afectado a la organización es la fuerte competencia, la llegada de muchas cadenas de otras provincias, por ello siempre se ha tratado de lograr tener buenos precios para que nos sigan prefiriendo. Sin embargo si se ha sentido una gran pérdida de clientes desde que llego tanta competencia pero, las cosas así mismo nos, lo que hay que hacer es seguir adelante.

**10.- ¿Qué tipo de relaciones existe entre autoridad y trabajador?**

J: Tiene mucha facilidad para comunicarse los trabajadores con las autoridades, de hecho constantemente nos llaman para preguntar algún precio o cualquier cosa relacionada al trabajo, quizás un anticipo este tipo de aspectos.

**11.- Su personal, ¿se siente comprometido con la empresa?**

J: No, a veces me doy cuenta que el personal presta mayor atención en el sueldo que recibe más que en la misma empresa. Entonces eso si me

preocupa, no se sabe qué medidas tomar al respecto. Porque en el caso de los vendedores, ellos venden más que por la empresa, por las bonificaciones que reciben.

**12.- ¿Cómo es la relación entre empresa y sus proveedores?**

J: Siempre he tratado de controlar las preferencias, realizo comparaciones con los pedidos, últimamente me estado cuenta que los proveedores si nos prefieren porque he cotizado en varios almacenes y me he dado cuenta que si tenemos buenos precios.

**13.- Con respecto a la comunicación externa, ¿Que medios de comunicación utiliza frecuentemente para publicitar sus promociones? ¿Con qué frecuencia? y ¿qué impacto le ha proporcionado?**

J: Se utiliza hojas volantes, la radio, y en menor cantidad periódicos. Se los realiza en días festivos como son día de la madre y Navidad.  
Con respecto al impacto creo que lo que más me ha dado resultado son las hojas volantes.

**13.- ¿Qué aspectos usted considera necesarios, que debería de mejorar su empresa?**

J: Muchísimos aspectos, creo que debemos mejorar en lo siguiente:

- Actualmente nosotros trabajamos con un sistema de crédito basado en letras de cambio, considero que esto se lo debería de cambiar a Pagaré. Esto es beneficio porque se podría controlar más fácilmente que no haya una pérdida de letras de cambio.
- Aplicar un monto para el vendedor en lo que es cuestión ventas.
- Crear una oficina solo de Servicio al cliente, actualmente lo realizan los vendedores pero esto hace que no preste mucho interés en atender porque prefieren atender a los clientes que vienen a comprar no hacer un



reclamo. Cada vendedor se encarga del servicio al cliente del cliente que ellos han vendido.

- Realizar reuniones mensualmente con los empleados, para de esta manera analizar que deficiencias existen, que reclamos hay de parte de los clientes con el servicio y sean ellos los que nos comuniquen para ver como mejoramos en esas áreas.

**14.- ¿Considera que el espacio físico es el adecuado para que cada trabajador cumpla sus funciones?**

J: Bueno creo que deberíamos crear un espacio para el departamento de servicio al cliente, debido a que el vendedor no puede cumplir bien su función de vender por motivo de que también se está ocupando de este rol de atender los reclamos.

También creo que deberíamos mejorar un poco el espacio físico de la sección ventas, se encuentra un poco desorganizado se tiene solo un escritorio.

**15.- ¿Cuáles son sus aspiraciones a futuro?, ¿Piensa crecer más, poner nuevas sucursales?**

J: Desarrollarnos más, pero creo que lo primordial es mejorar el software con el que trabaja el almacén, si mejoramos esto podríamos llevar un mejor control y llegar a poner sucursales. Así mismo construir una nueva edificación al frente del edificio principal. Para expandir la línea de productos.

**16.- Hábleme un poco de la distribución de su local desde el subterráneo hasta las demás plantas que están habilitadas...**

En el subterráneo: Tenemos lavadoras, congeladores y vitrinas.

En la primera planta: Tenemos Línea blanca con lo que respecta a refrigeradoras, cocinas, y la línea café que es de audio y video.

Mezzanine: Tenemos oficinas de caja y secretaría general, aunque también hay un espacio en dónde se puede exhibir ciertas refrigeradoras.

Segunda planta: Todo lo que es muebles para el hogar.

Tercera planta: Oficinas de contabilidad y cobranzas.

Y la cuarta planta: es bodega de las cosas pequeñas, bodega de cartones.

## **Anexo 2: Entrevistas realizadas a los proveedores del caso de estudio.**

### **Entrevista vía correo electrónico a Proveedor de la marca Mabe: Ing. Carlos Alfredo Castro Salgado.**

#### **1.- ¿Desde hace cuánto tiempo usted le provee mercadería a Almacenes Kléber Loayza?**

Mabe provee a Almacenes Loayza como aproximadamente unos 15 años, la marcas de Mabe, Durex y General Electric.

#### **2.- ¿Tiene alguna preferencia con el almacén, frente a otros almacenes de electrodomésticos?**

Por supuesto que Si, sobre todo en lo que respecta en la venta de la marca Mabe de gama alta, que es la línea IO Mabe.

#### **3.- ¿Considera a Almacenes Kléber Loayza como un buen cliente?**

Según mi criterio Almacenes Kléber Loayza es un excelente cliente, es uno de mis mejores clientes, por tal razón tiene esos muy buenos descuentos.

#### **4.- ¿En qué cree que debería de mejorar esta compañía para mejorar las relaciones laborales entre proveedor y almacén?**

Organizar el tema de pagos de acuerdo a las fechas de las facturas.

#### **5.- ¿Cómo se efectúa la comunicación entre usted como proveedor y la compañía?**

Vía telefónica o personalmente realizamos las negociaciones.

#### **6.- ¿Con que frecuencia usted está en contacto con Almacenes Kléber Loayza?**

Cada semana acudo al establecimiento para revisar si tienen algún faltante de producto y suelo ir a retirar los cheques para los respectivos pagos. Una vez realizamos reuniones para grandes pedidos.

**7.- Como ejecutivo de negocio y proveedor de Almacenes Kléber Loayza, ¿qué le recomendaría usted a esta empresa para que pueda llegar a obtener mejores precios que su competencia?**

Mejorar la atención al cliente por parte de los vendedores, tiempo de cobranza, documentos de crédito directo y sobre todo tiempo de entrega de productos.

.... Y cambiando de tema...

**8.- Usted que realiza un recorrido por distintos almacenes de electrodomésticos de la ciudad, que calificación le otorgaría a esta compañía del uno al 10 siendo uno la peor y 10 la mejor.**

Por mi lado es un 9, para mi es una excelente empresa que tiene mucho potencial por la calidez y actitud de colaboración hacia sus clientes por parte de sus dueños.

**9.- ¿Qué factores o áreas debe mejorar para que usted le otorgue una mejor calificación?**

Considero que deberían de mejorar en el área de Cobranza, entrega y facturación.

**Entrevista a Proveedor de la marca Indurama: Ing. Raúl Rubio.**

**1.- ¿Desde hace cuánto tiempo usted le provee mercadería a Almacenes Kléber Loayza?**

Desde hace 8 años que me dieron como cliente a Almacenes Loayza, sin embargo se le vende a esta compañía desde hace 18 años.

**2.- ¿Tiene alguna preferencia con el almacén, frente a otros almacenes de electrodomésticos?**

Así es y el motivo es que nuestro cliente Kleber Loayza genera volúmenes de compras.

**3.- ¿Considera a Almacenes Kléber Loayza como un buen cliente?**

Afirmativo y no solo por su solvencia sino por su crecimiento en compras.

**4.- ¿En qué cree que debería de mejorar esta compañía para mejorar las relaciones laborales entre proveedor y almacén?**

Bueno simplemente en agilizar los pagos a proveedores.

**5.- ¿Cómo se efectúa la comunicación entre usted como proveedor y la compañía?**

Excelente ya por el trato comercial y personal. Siempre estamos pendientes de los pormenores de nuestro cliente.

**6.- ¿Con que frecuencia usted está en contacto con Almacenes Kléber Loayza?**

Bueno yo lo visito unas tres veces por semana.

**7.- Como ejecutivo de negocio y proveedor de Almacenes Kléber Loayza, ¿qué le recomendaría usted a esta empresa para que pueda llegar a obtener mejores precios que su competencia?**

En primer lugar que tenga una estructura sólida en recuperación de cartera y a su vez le dará una mejor solvencia y pueda adquirir compras de contado y volúmenes que son los que generan mayores descuentos.

... Y cambiando de tema...

**8.- Usted que realiza un recorrido por distintos almacenes de electrodomésticos de la ciudad, que calificación le otorgaría a esta compañía del uno al 10 siendo uno la peor y 10 la mejor.**

Yo lo calificaría en un 10. Porque no he tenido ningún inconveniente con esta empresa.

**9.- ¿Qué factores o áreas debe mejorar para que usted le otorgue una mejor calificación?**

Los departamentos de Cartera e inventarios.

### Anexo 3: Resultado de la Ficha de Observación # 1.

#### Resultados de las guías de Observación

Guía de Observación del Área de Trabajo

Pág 1

Ficha de Guía de Observación 1			
Área de Trabajo	Lugar: Edificio Loayza, local comercial		
Indicadores:	Resultado		Comentario adicional
	Si	No	
<b>Comunicación Directa ( contenido, cantidad, frecuencia)</b>			
Reuniones, asambleas	x		Las reuniones grupales solo se efectúan en casos especiales.
Entrevistas	x		Solo cuando se contrata al personal.
Otras vías formales de intercambio de información.	x		Reuniones personales solo con un miembro del personal.
<b>Comunicación Indirecta</b>			
Exhibición de comunicados en murales	x		Sólo las comunicaciones que las autoridades consideren de suma importancia.
Cartas, circulares		x	Cualquier comunicación solo verbal.
Por teléfono	x		La supervisión y control que hace la autoridad es por cámaras, por consiguiente si alguien no está siendo bien su trabajo le llaman la atención por teléfono.
Vía e-mail		x	
Boletines, periódicos, revista interna		x	
<b>Retro alimentación</b>			
Buzon de quejas		x	
asambleas		x	
encuestas periódicas		x	
buzones de correos electrónicos internos		x	La comunicación es solo por celular y personalmente.
<b>Cómo se ejerce la comunicación no verbal</b>			
Gestualidad en las conversaciones	x		
Vestuario.		x	No todos utilizan uniforme.
Modales de los superiores al tratar a los subordinados	En ocasiones son muy autoritarios.		
Modo en que los trabajadores se dirigen a sus jefes	Con respeto.		
tonos de voz en las conversaciones	Pasiva		

Elaborado por: Gabriela Loayza C.

Continuación de la Ficha de Guía de Observación del Área de trabajo			
<b>Indicadores del clima organizacional</b>			
Las condiciones y materiales de trabajo son las apropiadas		x	
Existe compromiso con el trabajo (aprovechamiento del tiempo, interés en el trabajo, satisfacción con su trabajo)		x	No porque existen muchas cosas por hacer y no las hacen por iniciativa propia.
Interés de la dirección hacia el bienestar de los trabajadores.		x	
Existe una buenas relaciones interpersonales entre jefe y subordinado	x		Solo existen relaciones laborales.
Motivación laboral (cumplimiento de los horarios, puntualidad)	x		
Sentido de pertenencia (seguridad en lo que se hace, conocimiento del contenido laboral)	x		Si alguien requiere ayuda la dan con desgano, no les gusta ayudar a los compañeros de trabajo.
Cooperación del trabajo entre sus miembros		x	
Aceptación hacia los jefes por parte de los subordinados	x		
Respeto al líder o gerente	x		
Identidad visual coherente con el que proyecta la entidad	x		
Uso de los colorres distintivos de la empresa en la decoración de los espacios y otros implementos de trabajo.		x	Requiere de mejorar mucho su imagen corporativa.
Uso del uniforme		x	Está en trámite.

Elaborado por: Gabriela Loayza C.

## Anexo 4: Resultado de la Ficha de observación # 2.

### Ficha de guía de observación 2

Ficha de Guía de Observación 2			
Destinada a las reuniones entre jefes y subordinados	Lugar: Edificio Loayza, local comercial Almacenes Kléber Loayza Cía. Ltda.		
	Resultado		Comentario adicional
1.- Indicadores Generales	Sí	No	
La reunión comienza a la hora preestablecida		x	
Existe una orden del día preestablecida en función de los objetivos de la reunión.		x	Se establece el motivo de la reunión, sin embargo no se realiza un cronograma de lo que se va a tratar en bloques de tiempo. Se les avisa el mismo día cuando hay reunión, no con anticipación. Solo se realiza reuniones para temas extremadamente importantes.
¿Se sigue la secuencia de la orden del día?			
¿Se practica la orden del día?			
¿Fue dada a conocer con antelación a los participantes?	x		
2.- Participación en las reuniones	Respuestas cortas		Comentario adicional
De las 14 personas que conforman la organización, cuántas personas asisten. (Considerando a 2 como autoridades y 12 son los trabajadores).			
Cantidad de jefes que asistieron.	2		
Cantidad de trabajadores que asistieron.	9		
¿Participa e interactúa la mayoría de personas o solo algunas?	Sí		
¿Los temas que se abordan son predominantes o se disgregan del tema?	pero si trata de otros temas.		
3.- Comunicación	Resultado		Comentario adicional
3.1 Verbal	Sí	No	
¿Existe respeto a la diferencia de opiniones?	x		
¿Existe estimulación al diálogo?		x	Existen algunos que prefieren solo escuchar y no opinar.
Adecuada expresión oral de los jefes a los subordinados	x		
3.2 Comunicación no verbal	Respuestas cortas		
Posturas corporales			No existe un lugar específico lo realizan en medio de la exhibición de los productos al finalizar la jornada de trabajo.
Expresión facial			
Mirada	pensativa, reflexiva, molesta		
Posición de brazos	cruzados, sueltos.		
Tono de voz usado			
¿Prestan atención a lo que se dice?	x		



<b>4.- Clima</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Comentario adicional</b>
Autoritario			
Participativo	x		
¿Existe cierto grado de interés y motivación en la reunión?			
El clima es:			
Tenso y hostil	x		
Relajado y cordial			
	<b>Respuestas cortas</b>		
Duración de la reunión	2 horas		
Objetividad en las intervenciones y la actitud hacia los problemas abordados	x		

Realizado por: Gabriela Loayza C.

**Anexo 5: Resultado de la Ficha de observación # 3: Condición física de oficinas y salas de exhibición.**

**Ficha de observación #3**

**Condición física de las oficinas y salas de exhibición.**

<b>Áreas observadas</b>
2 Salas de exhibición (Electrodomésticos y muebles)
3 Oficinas (caja, contabilidad, cobranzas)

<b>Descripción</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Comentario adicional</b>
Las paredes están pintadas	5		
Ventilación de las oficinas	2		El acondicionador de aire de la oficina de caja se encontraba descompuesto.
Ventilación de las salas de exhibición.	1	1	Ventilación de aire natural en electrodomésticos, en el área de muebles no hay ventilación natural para evitar el polvo.
Iluminación	5		
Escritorios en buen estado	5		
Suficiencia de sillas y en buen estado	5		
Puertas en buen estado	5		
Equipos de oficina en buen estado	4	1	La computadora del área de ventas (electrodomésticos) tiene fallas en ocasiones al momento de encenderla. En la sala de exhibición de muebles no hay máquina para consultar precios.
Limpieza de ventanas (vidrios)		5	No se preocupan por el aseo de los vidrios y ventanas.
Buen estado Pasamano		1	No el pasamano no está en buen estado, tiene un vidrio quebrado y la apariencia del aluminio es sucia.
Aseo interno	3	2	Las salas de exhibición no están del todo limpias tienen polvo.
Unidad de agua	1		En la sala de exhibición de planta baja.
Pizarra de anuncios e información	2	3	Hay pizarra de anuncios en caja y ventas (sala de exhibición de electrodomésticos) Oficinas de cobranzas y contabilidad solo colocan los anuncios en la pared con cinta y sala de exhibición muebles no requiere.
Orden en las oficinas y salas	3	2	En ventas planta baja y caja no se percibe a simple vista un orden, tienes los documentos desorganizados.

Realizado por: Gabriela Loayza C.

## Anexo 6: Copia original de un Contrato de trabajo de Almacenes Kléber Loayza Cía. Ltda.

### **CONTRATO DE TRABAJO.**

A la suscripción del presente contrato comparecen el empleador y el trabajador, cuyos nombres y condiciones se indican a continuación, quienes libres y voluntariamente asisten a la celebración del siguiente contrato, por una parte el señor: Ing Kleber Manuel Loayza Romero, en calidad de Gerente de "Almacenes Kleber Loayza Cia.Ltda," empresa ubicada en las calles 25 de Junio y Buenavista Esquina, quien en adelante se le denominara el **PATRONO**, y por otra parte el Señor **DURAN OCHOA JOSE LUIS**, con cedula de identidad N° 070347061-7, quien para los efectos del presente contrato, se le denominara **EL TRABAJADOR**, ambos legalmente capaces, quienes en forma libre y voluntaria, convienen a celebrar este contrato al tenor de las clausulas que se detallan a continuación.

**PRIMERO.- EL OBJETO.- EL PATRONO** para el desenvolvimiento de las operaciones comerciales licitas establecidas, requieren contratar los servicios lícitos y personales de el Señor **DURAN OCHOA JOSE LUIS**, quien se desempeñará en calidad de **COBRADOR-RECAUDADOR**, para el cual el trabajador declara tener los conocimientos y capacidad necesaria para cumplir a cabalidad con sus funciones.

El Trabajador acepta y reconoce que en la prestación de servicios entrará necesariamente en contacto con información reservada, sensible y confidencial de la parte empleadora. Por ello acuerda mantener en reserva cualquier información en materia tecnológica, de clientes, posición en el mercado, precios, utilidades, gerenciamiento, procedimientos o administración con lo que pudiera entrar en contacto a raíz de la prestación de sus servicios.

**SEGUNDA.- OBLIGACION.-EL TRABAJADOR.-** El Señor **DURAN OCHOA JOSE LUIS** se obliga para con el ingeniero **KLEBER MANUEL LOAYZA ROMERO**, Gerente de "Almacenes Kleber Loayza Cia.Ltda", a lo siguiente, a) A no ingerir bebidas alcohólicas en el lugar de trabajo, ni a llegar al mismo en estado de embriaguez, a si como tampoco podrá ingerir sustancias estupefacientes o psicotrópicas, b) A no abandonar sus puestos de trabajo en horas laborables, c) A acatar estrictamente todas las ordenes a ella encomendadas por parte de su empleador o a través de los Jefes de Sección que le sean asignados.

**TERCERA.- REMUNERACION.- ELPATRONO** pagara por concepto de salario básico unificado que determina el Estado para este tipo de actividad, que es de \$ 309.47, dólares mensuales así como todos los beneficios de ley que le corresponda al trabajador.

**CUARTA.- VIGENCIA.-** El presente contrato de trabajo tiene una duración de noventas días, contando a partir de la fecha de suscripción, pudiendo ser prorrogado por el tiempo que faltare para completar el año si es conveniente para las partes.

**QUINTA.- EL PATRONO** en cualquier momento podrá asignarle al trabajador, sin que le afecte su remuneración, otra función o labores en otras áreas afines y dentro de la empresa con la finalidad de establecer una especie de aprendizaje o por convenir a la buena marcha de las actividades. Esta asignación no puede considerarse como cambio de funciones.

**SEXTA HORARIOS.-** El horario de trabajo es de ocho horas diarias que corresponden de lunes a viernes y de 09h00 a 13h00y de 15h00 a 19h00pm de acuerdo a las actividades de la empresa y será obligación aceptarlos por parte del **TRABAJADOR**.

**SEPTIMA.- TERMINACIÓN.-** Las relaciones podrán darse por terminadas por cualquier de las causas establecidas por las leyes o por fenecer el plazo para la cual está estipulado, sin que sea necesario notificación de ninguna naturaleza.

**OCTAVA.- CONTROVERSIA JUDICIAL,-** En caso de controversia Judicial las partes renuncia domicilio y se someten a jurisdicción y competencia de los jueces de esta ciudad de Machala.

Para constancia de lo actuado en fe de conformidad y aceptación las partes suscriben el presente contrato en Machala, a un día del mes de Diciembre del 2012.

**”ESPACIO EN BLANCO”**



ÚLTIMA HOJA DEL CONTRATO No 0000532655CT

CONTRATO INDIVIDUAL

Las partes se ratifican y aceptan el contenido de las clausulas contractuales las mismas que han sido revisadas por el inspector de trabajo.

Razón Social:	ALMACENES KLEBER LOAYZA CIA.LTDA
Nombre:	ALMACENES KLEBER LOAYZA CIA.LTDA
Representante legal:	ING. KLEBER LOAYZA ROMERO
Actividad Económica:	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
Ciudad en la que prestará servicios el trabajador	MACHALA
Trabajador:	DURAN OCHOA JOSE LUIS
Edad:	30 años
Tipo de contrato:	Contrato a plazo fijo
Fecha de inicio de labores:	Sabado 1 de Diciembre 2012
Fecha de término:	Sabado 30 de Noviembre 2013
Periodo de prueba:	SI
Remuneración:	309.47
Cargo/Ocupación:	COBRADOR-RECAUDADOR
Jornada de trabajo:	240 horas
Jornada nocturna:	NO


El empleador declara que el texto final presentado al registro corresponde al documento No.0000532655CT remitido por la autoridad de trabajo. Se previene a las partes que en caso de que el inspector de trabajo verifique que las clausulas contractuales no pertenecen al documento No.0000532655CT, se considerara como contrato no registrado.

Las partes se ratifican y aceptan el contenido de las clausulas contractuales, las mismas que han sido sometidas a revisión por parte del inspector de trabajo.

Las partes declaran además, que el presente extracto es parte integrante del contrato de trabajo suscrito entre el trabajador y el empleador, razón por la cual, para todos los efectos legales se considerará como la última hoja del contrato.

  
EMPLEADOR



  
TRABAJADOR

**Anexo 7: Escritura pública de constitución de la compañía Almacenes Kléber Loayza.**

Dr. Leslie Castillo Sotomayor  
Notario – Quinto  
Machala – El Oro

1 ESCRITURA PUBLICA DE CONSTITUCION  
2 DE COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD  
3 LIMITADA DENOMINADA "ALMACENES  
4 KLEBER LOAYZA CIA. LTDA. "- SOCIOS  
5 SEÑORES: INGENIERO KLEBER MANUEL  
6 LOAYZA ROMERO, JUAN MARIA LOAYZA  
7 GALLARDO Y RICHARD FRANZ CASTRO  
8 ASTUDILLO.-

9 CAPITAL SOCIAL: \$1.2'000.000,00

10 @@@@@@@@@@@@@@

11 @@@@@@

12 En la ciudad de Machala, Capital de la Provincia  
13 de El Oro, República del Ecuador, hoy día miércoles dieciséis de Junio  
14 de mil novecientos noventa y nueve; ante mí, DOCTOR LESLIE  
15 CASTILLO SOTOMAYOR, Notario Público Quinto del Cantón Machala,  
16 comparecen por sus propios derechos, los señores: Ingeniero Civil KLEBER  
17 MANUEL LOAYZA ROMERO, de ocupación comerciante, de estado civil  
18 casado, JUAN MARIA LOAYZA GALLARDO, de ocupación comerciante,  
19 de estado civil casado; y, RICHARD FRANZ CASTRO ASTUDILLO, de  
20 estado civil casado, de ocupación empleado público. Los señores  
21 comparecientes: Ecuatorianos, mayores de edad, domiciliados en esta  
22 Ciudad de Machala, capaces para obligarse y contratar, a quienes de  
23 conocerlos doy fe, con amplia libertad y bien instruidos de la  
24 naturaleza y resultados de la presente Escritura Pública de  
25 CONSTITUCION DE COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA,  
26 para su otorgamiento me presentan la minuta que copio a  
27 continuación.-----

28 "SEÑOR NOTARIO: En el Registro de Escrituras Públicas a su cargo,

Dr. Leslie Castillo Sotomayor  
NOTARIO PÚBLICO QUINTO  
Machala - El Oro - Ecuador



Dr. Leslie Castillo Sotomayor  
Notario - Quinto  
Machala - El Oro

1 sírvase insertar una de CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA DE  
2 RESPONSABILIDAD LIMITADA, que se otorga al tenor de las cláusulas  
3 que la siguen:-----

4 PRIMERA.- OTORGANTES.- Comparecen al otorgamiento de la  
5 presente escritura pública por sus propios derechos los señores: Ingeniero  
6 Civil KLEBER MANUEL LOAYZA ROMERO, casado, comerciante,  
7 JUAN MARIA LOAYZA GALLARDO, casado, comerciante; y, RICHARD  
8 FRANZ CASTRO ASTUDILLO, casado, empleado público, quienes  
9 manifiestan su voluntad de constituirla; los comparecientes son  
0 ecuatorianos, mayores de edad, domiciliados en la Ciudad de Machala y  
1 capaces para intervenir en este Contrato.-----

2 SEGUNDA: ESTATUTOS DE LA COMPAÑIA .-----

ARTICULO PRIMERO: DENOMINACION, DURACION,  
NACIONALIDAD, DOMICILIO DE LA COMPAÑIA.- La Compañía se  
denomina "ALMACENES KLEBER LOAYZA CIA. LTDA.". Su duración  
será de cincuenta años a partir de la inscripción de esta Escritura Pública  
en el Registro Mercantil. Su nacionalidad es ecuatoriana. El domicilio  
principal de la Compañía es la Ciudad de Machala, Provincia de El Oro,  
pudiendo establecerse agencias en cualquier lugar del país o del exterior.--

ARTICULO SEGUNDO: OBJETO SOCIAL.- La Compañía tiene  
como objeto social principal: a) Importación, comercialización y  
distribución de electrodomésticos en general; b) Importación y venta de  
motocicletas, motonetas, bicicletas y motores fuera de borda y sus  
correspondientes repuestos y accesorios; c) Importación, distribución y  
venta de computadoras, impresoras, copiadoras, accesorios y repuestos de  
las mismas; d) Importación, comercialización y venta de artículos de

Dr. Leslie Castillo Sotomayor  
Notario - Quinto  
Machala - El Oro  
Ecuador

Dr. Leslie Castillo Sotomayor  
Notario - Quinto  
Machala - El Oro

11 dormitorio, oficina y toda clase de muebles en general; f) Importación,  
2 distribución y venta de generadores eléctricos, de refrigeración y  
3 acondicionadores de aire; g) Importación, exportación y venta de licores  
4 en general y de todas las marcas; h) Importación, distribución y venta  
5 de vehículos nuevos y usados en general; i) Podrá ser comisionista y  
6 representar a firmas nacionales y extranjeras legalmente constituidas; j)  
7 Podrá intervenir en licitaciones, concursos y ofertas de precios que  
8 convengan a las entidades o empresas del sector público; y, k) En general  
9 toda clase de actos y contratos civiles y mercantiles permitidos por la  
10 ley y relacionados con el mismo. Para el cumplimiento de sus fines, la  
11 Compañía podrá intervenir como socia o accionista en Compañía  
12 legalmente constituida o por constituirse en la República del Ecuador; así  
13 mismo podrá adquirir acciones y participaciones por cuenta propia y ser  
14 socia o accionista de otra Compañía que tenga fines iguales.-----

Dr. Leslie Castillo Sotomayor  
NOTARIO PUBLICO  
Machala, El Oro, Ecuador

15 **ARTICULO TERCERO: CAPITAL SOCIAL.-** El capital social de la  
16 Compañía es de DOS MILLONES DE SUCRES, dividido en dos mil  
17 participaciones sociales iguales, acumulativas e indivisibles de un valor de  
18 un mil dosucres cada una.-----

19 **ARTICULO CUARTO: DE LAS PARTICIPACIONES SOCIALES.-**  
20 Todos los socios gozarán de iguales derechos y cada participación dará  
21 derecho a voto, en las resoluciones de Junta General.-----

22 **ARTICULO QUINTO: GOBIERNO Y ADMINISTRACION.-** La  
23 Compañía estará gobernada por la Junta General de Socios y  
24 administrada por el Gerente y el Presidente.-----

25 **ARTICULO SEXTO: DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.-** La  
26 Junta General formada por los socios legalmente convocados y reunidos  
27 es la máxima autoridad de la Compañía. La Junta General tendrá todas  
28 las atribuciones y facultades que le confieren la Ley de Compañías y



Dr. Leslie Castillo Sotomayor  
Notario - Quinto  
Machala - El Oro

1 en especial su artículo ciento veinte con excepción de aquellas que por  
2 estos estatutos se confieren a otros funcionarios de la Compañía.-----  
3 **ARTICULO SEPTIMO: DE LA CONVOCATORIA, QUORUM Y**  
4 **MAYORIA.-** La convocatoria a Junta General de Socios se hará por lo  
5 menos con ocho días de anticipación a la fecha de la reunión y  
6 mediante comunicación escrita y dirigida al domicilio de cada uno de  
7 los socios de la cual el socio notificado dejará constancia de haberla  
8 recibido. El quorum de la Junta General de Socios en primera  
9 convocatoria estará constituido por los socios que representan más de  
0 la mitad del capital social, sin perjuicio de las excepciones legales  
1 establecidas estatutariamente. En la segunda convocatoria se reunirá con  
2 el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida  
3 convocatoria. La Junta General adoptará sus resoluciones por mayoría  
4 absoluta de votos concurrentes, salvo las excepciones previstas en la  
5 Ley de Compañías o en las presentes estipulaciones.-----  
6 **ARTICULO OCTAVO: DE LA DIRECCION Y ACTAS.-** Las Juntas  
7 Generales de socios serán presididas por el Presidente o por quien  
8 estuviere haciendo sus veces; o cuando faltare este funcionario, por un  
9 socio elegido por la misma Junta para el efecto. En la Junta General el  
0 Gerente de la Compañía hará las veces de Secretario y en caso de  
1 ausencia o falta, actuará como Secretario Ad-hoc el socios que para el  
2 efecto fuere designado por la Junta General. Las Juntas Generales se  
3 llevarán por el sistema de hojas móviles escritas a máquina en el anverso  
4 y reverso, deberán ser foliadas con numeración continua y sucesiva,  
5 rubricada una por una por el Secretario.-----  
6 **ARTICULO NOVENO: DEL PRESIDENTE.-** El Presidente de la  
7 Compañía podrá o no ser socio de la misma. Será nombrado por un

Dr. Leslie Castillo Sotomayor  
NOTARIO PUBLICO QUINTO  
Machala - El Oro  
Ecuador

Machala, 22 de Julio del 2004



Sr. Ing.  
Kleber Loayza Romero  
Presente.-

De mis consideraciones:

Por el presente me permito comunicarle que la compañía de Responsabilidad Limitada "ALMACENES KLEBER LOAYZA CIA. LTDA." En Junta General Ordinaria de socios celebrada el 14 de Julio del dos mil cuatro, ha tenido el acierto de elegirlo GERENTE de la Compañía, cargo que usted ejercerá por el plazo de 5 Años.

De acuerdo con el Artículo Décimo de los Estatutos contenidos en la Escritura Pública, otorgada en Machala el 16 de Junio de 1999, e inscrita el 2 de Julio de 1999 en el Registro Mercantil de este cantón, usted asumirá la Representación Legal, Judicial y Extrajudicial de la Compañía.

Atentamente,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Juan María Loayza Gallardo".

Juan María Loayza Gallardo  
PRESIDENTE

Acepto El Cargo de GERENTE de la compañía de Responsabilidad Limitada "ALMACENES KLEBER LOAYZA CIA. LTDA.", para el que he sido designado.

Machala, 22 de Julio del 2004

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Kleber Manuel Loayza Romero".

Ing. Kleber Manuel Loayza Romero  
C.I. No. 0700754922  
Dirección: 9 de Octubre y Buenavista

**Anexo 8: Escritura pública de transparencia de participaciones de la compañía con responsabilidad limitada Almacenes Kléber Loayza.**

**CERTIFICO:**  
Que es fiel copia del original.

*Dr. Leslie Marco Castillo Sotomayor*

*Notario - Quinto*

*Machala - El Oro*

*No.- 61944*



1            **ESCRITURA PUBLICA DE TRANSFERENCIA DE**  
2            **PARTICIPACIONES DE LA COMPAÑIA DE**  
3            **RESPONSABILIDAD LIMITADA" ALMACENES KLÉBER**  
4            **LOAYZA CIA. LTDA.".-**

5            **CUANTIA: INDETERMINADA.-**

6            En la ciudad de Machala, Capital de la  
7            Provincia de El Oro, República del Ecuador, hoy día  
8            martes cinco de Junio del Dos mil siete; ante mí,  
9            **DOCTOR LESLIE MARCO CASTILLO SOTOMAYOR,** . Notario  
10            Quinto del Cantón Machala, comparece por una parte,  
11            como cedentes, los esposos Juan María Loayza Gallardo y  
12            María Teresa Romero Romero, y los esposos Richard Franz  
13            Castro Astudillo y Josefina Lourdes Vélez Ortega, de estado  
14            civil casados; y, por otra, en calidad de cesionarios, los  
15            señores: María Gabriela Loayza Castro, Nataly Eduvigis Loayza  
16            Castro y Kléber Andrés Loayza Castro, solteros.- Los señores  
17            comparecientes: ecuatorianos, mayores de edad,  
18            domiciliados en esta ciudad, capaces para obligarse y  
19            contratar, a quienes de conocerlos doy fe, de  
20            conformidad con la cédula de ciudadanía que me presenta,  
21            con amplia libertad y bien instruido de la  
22            naturaleza y resultado de la presente Escritura Pública  
23            de para su otorgamiento me presenta la minuta que  
24            copio a continuación:-----

25            **SEÑOR NOTARIO:** En el Registro de Escrituras Públicas a  
26            cargo, díguese incorporar una de Transferencia de

*Dr. Leslie Marco Castillo Sotomayor*  
**NOTARIO PUBLICO QUINTO**  
*Machala - El Oro*

Dr. Leslie Marco Castillo Sotomayor  
Notario Quinto  
Machala - El Oro

1 participaciones de la Compañía de Responsabilidad Limitada"  
2 ALMACENES KLÉBER LOAYZA CIA LTDA.", de acuerdo a las  
3 siguientes cláusulas:-----

4 **PRIMERA.- COMPARECIENTES.-** Comparecen a la celebración  
5 del presente contrato, por una parte, como cedentes, los  
6 esposos Juan María Loayza Gallardo y María Teresa Romero  
7 Romero y los esposos Richard Franz Castro Astudillo y  
8 Josefina de Lourdes Vélez Ortega; y, por otra, en calidad de  
9 cesionarios, los señores: María Gabriela Loayza Castro,  
10 Nathaly Eduviges Loayza Castro y Kléber Andrés Loayza  
11 Castro, solteros. Todos los comparecientes son domiciliados  
12 en esta ciudad de Machala, ecuatorianos, legalmente  
13 capaces, sin impedimento para celebrar este contrato,  
14 quienes comparecen por sus propios derechos.-----

15 **SEGUNDA.- ANTECEDENES.-** Uno.- La Compañía de  
16 Responsabilidad Limitada "ALMACENES KLÉBER LOAYZA CIA.  
17 LTDA", se constituyó mediante escritura pública celebrada el  
18 dieciséis de Junio de mil novecientos noventa y nueve, ante  
19 el Notario Quinto del Cantón Machala, Doctor Leslie Marco  
20 Castillo Sotomayor e inscrita en el Registro Mercantil, el dos  
21 de Julio de mil novecientos noventa y nueve, con el número  
22 quinientos setenta y ocho y anotada al Libro Repertorio bajo  
23 el número novecientos cuarenta y uno, conjuntamente con  
24 la Resolución Aprobatoria de la Intendencia de Compañías de  
25 Machala de veintidós de Junio de mil novecientos noventa y  
26 nueve.- Dos: La Junta General de Socios de la Compañía,

Dr. Leslie Castillo Sotomayor  
NOTARIO PÚBLICO QUINTO  
Machala - El Oro - Ecuador

**ERTIFICO:**  
ue es fiel copia del original.

Dr. Leslie Marco Castillo Sotomayor  
Notario Quinto  
Machala - El Oro

-jos-

1 celebrada con el carácter de universal el día veintidós de  
2 mayo del dos mil siete, con el voto unánime del capital social  
3 y pagado, autorizó al socio señor Juan María Loayza Gallardo,  
4 para que transfiera las diez participaciones del valor de un  
5 dólar cada una, de las que posee en esta compañía, a favor  
6 de las señoritas María Gabriela Loayza Castro y Nataly  
7 Eduviges Loayza Castro, en partes iguales, esto es cinco  
8 participaciones a cada uno de ellas; así como también  
9 autorizó al socio señor Richard Franz Castro Astudillo, para  
10 que transfiera las dos participaciones del valor de un dólar  
11 cada una, de las que posee en esta compañía, a favor del  
12 señor Kléber Andrés Loayza Castro.-----

Dr. Leslie Marco Castillo Sotomayor  
NOTARIO PÚBLICO QUINTO  
Machala - El Oro - Ecuador

13 **TERCERA: TRANSFERENCIA DE PARTICIPACIONES.-** Con los  
14 antecedentes expuestos, el comparecientes señor Juan  
15 María Loayza Gallardo, con autorización expresa de su  
16 esposa, cede en venta real y efectiva, las diez participaciones  
17 de las que posee en la Compañía "ALMACENES KLÉBER  
18 LOAYZA CIA. LTDA," , a favor de las señoritas María Gabriel  
19 Loayza Castro y Nataly Eduviges Loayza Castro, en partes  
20 iguales, esto es cinco participaciones a cada una de ellas, con  
21 todos los derechos inherentes a las mismas.- De igual manera  
22 el compareciente Richard Franz Castro Astudillo, con expresa  
23 autorización de su esposa, cede en venta real y efectiva, las  
24 dos participaciones de las que posee en la Compañía  
25 "ALMACENES KLÉBER LOAYZA CIA. LTDA," , a favor del señor  
26 Kléber Andrés Loayza Castro, con todos los derechos

Dr. Leslie Marco Castillo Sotomayor  
Notario Quinto  
Machala - El Oro

1 inherentes a las mismas.-----

2 **CUARTA.- ACEPTACIÓN.-** La señora María Teresa Romero  
3 Romero, manifiesta su expreso consentimiento para que su  
4 esposo el señor Juan María Loayza Gallardo, ceda en venta las  
5 diez participaciones que posee en la Compañía "ALMACENES  
6 KLÉBER LOAYZA CIA. LTDA"; al igual que la señora Josefina  
7 Lourdes Vélez Ortega, manifiesta su expreso consentimiento  
8 para que esposo el señor Richard Franz Castro Astudillo, ceda  
9 en venta las dos participaciones que pose en la Compañía  
10 "ALMACENES KLÉBER LOAYZA CIA. LTOA"; y, asimismo las  
11 partes aceptan -la transferencia de participaciones conforme  
12 a lo estipulado en este contrato.-----

13 **QUINTA.- PRECIO.-** El precio de la compraventa de las  
14 participaciones objeto de este contrato es de doce dólares de  
15 los Estados Unidos de América de contado; suma que los  
16 cedentes declaran tenerlos recibidos de parte de sus  
17 cesionarios, a prorrata de sus participaciones, en moneda de  
18 curso legal y a su satisfacción.-----

19 **SEXTA.- INSCRIPCIÓN y MARGINACION.-** Las partes quedan  
20 mutuamente autorizadas, para obtener que de la presente  
21 escritura de cesión, se sienta razón al margen de la inscripción  
22 en el Registro Mercantil referente a la Constitución, así como  
23 al margen de la matriz de la escritura de constitución.---

24 **SEPTIMA: DOCUMENTOS HABILITANTES.-** Se acompaña  
25 certificado del representante de la compañía

Dr. Leslie Castillo Sotomayor  
NOTARIO PÚBLICO QUINTO  
Machala - El Oro - Ecuador

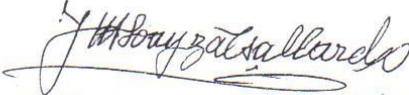
**CERTIFICO:**  
Que es fiel copia del original.

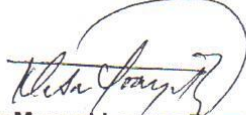
- tres -

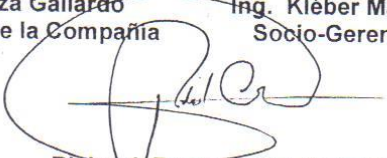
**ACTA DE LA JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA Y UNIVERSAL DE SOCIOS DE LA COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA "ALMACENES KLÉBER LOAYZA CIA. LTDA"**

En la ciudad de Machala, capital de la Provincia de El Oro, a los veintidos días del mes de mayo del dos mil siete, a las dieciséis horas, en el Local de la Compañía, ubicado en la calle 9 de Octubre y Buenavista, esquina, se reúnen los siguientes socios de la Compañía "ALMACENES KLÉBER LOAYZA CIA. LTDA", bajo la Presidencia del señor Juan María Loayza Gallardo, Presidente de la Compañía, Ing. Kléber Manuel Loayza Romero y Richard Franz Castro Astudillo. Actúa como Secretario el señor Ingeniero Kléber Manuel Loayza Romero. Estando presente la totalidad del capital social y pagado, los socios por unanimidad acuerdan, celebrar sesión de Junta General Extraordinaria de Socios con el carácter de universal, para tratar como único punto sobre la cesión o venta de todas las participaciones que los socios Juan María Loayza Gallardo y Richard Franz Castro Astudillo, poseen en esta compañía y admisión de nuevos socios. El señor Presidente declara instalada la sesión y se dispone se de curso al punto acordado; y, luego de la debida deliberación del asunto, por unanimidad del capital social presente, la Junta General de Socios, de conformidad con lo previsto en el Art. 118, literal f), y Art. 113 de la Ley de Compañía, **RESUELVE: Uno.-** Autorizar a los Socios: Juan María Loayza Gallardo para que transfiera a favor de las señoritas María Gabriela Loayza Castro y Nataly Eduviges Loayza Castro, las diez participaciones del valor de un dólar cada una que posee en la compañía, en partes iguales, esto es cinco participaciones a cada una de ellas; y, al Socio Richard Franz Castro Astudillo, para que transfiera a favor del señor Kléber Andrés Loayza Castro, las dos participaciones del valor de un dólar que posee en esta compañía; y, **Dos.-** Admitir como nuevos socios a los señores: María Gabriela Loayza Castro, Nataly Eduviges Loayza Castro y Kléber Andrés Loayza Castro, y por haberse resuelto el punto acordado el señor Presidente declara un receso para redactar el acta. A las 17h30 se reinstala la sesión y se da lectura al acta, la que es aprobada por unanimidad del capital social presente. Para constancia suscriben el acta todos los socios presentes.

Dr. Leslie Castillo Sotomayor  
NOTARIO PUBLICO QUINTO  
Machala - El Oro - Ecuador

  
Juan María Loayza Gallardo  
Socio-Presidente de la Compañía

  
Ing. Kléber Manuel Loayza Romero  
Socio-Gerente General-Secretario.

  
Richard Franz Castro Astudillo  
Socio

**Anexo 9: Publicación en la prensa de la constitución de la compañía Almacenes Kléber Loayza**

**VIERNES**

de junio de 1999

**25**

Edición de 24 páginas

S/. 2.000,00 Año 7 No. 2.833

Machala - El Oro - Ecuador

E-MAIL: [dopinlon@ecua.net.ec](mailto:dopinlon@ecua.net.ec)  
[dptredac@eo.pro.ec](mailto:dptredac@eo.pro.ec)

# Opinión

DIARIO MODERNO Y PROFESIONAL

REPÚBLICA DEL ECUADOR  
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS  
**EXTRACTO**

DE LA ESCRITURA PÚBLICA DE CONSTITUCIÓN  
DE LA COMPAÑÍA ALMACENES KLÉBER LOAYZA  
CÍA. LTDA.

Se comunica al público que la compañía ALMACENES KLÉBER LOAYZA CÍA. LTDA. se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Quinto, del cantón Machala, el 16 de junio de 1999, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución No. 99-6-1-1-0000188 de 22 de junio de 1999.

1. DOMICILIO: Machala, cantón Machala, provincia de El Oro.
2. DURACIÓN: cincuenta años, a partir de la inscripción del contrato constitutivo en el Registro Mercantil.
3. CAPITAL: S/. 2'000.000, dividido en 2.000 participaciones de S/. 1.000 cada una.
4. OBJETO.- Su actividad predominante es dedicarse a la importación, comercialización y distribución de electrodomésticos en general; importación y venta de motocicletas, motonetas, bicicletas y motores fuera de borda y sus correspondientes repuestos y accesorios...
5. ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL.- La compañía es gobernada por la Junta General de Socios y es administrada por el Presidente y Gerente. Ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial el Gerente.

*Machala, 24 de junio de 1999*

Abg. Lilian Romero de Reinoso,  
SECRETARIA DE LA INTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DE  
MACHALA



**Anexo 10: Segunda publicación en la prensa por aumento de capital y reforma del estatuto de la compañía Almacenes Kléber Loayza.**

**CERTIFICO:**  
Que es fiel copia del original.

**Opinión**  
DIARIO MODERNO Y PROFESIONAL

**LUNES**

de octubre del 2000  
Edición de 32 páginas  
USD\$ 0.15 Año 10 N° 324  
Machala • El Oro • Ecuador

**E-MAIL:** dopinion@ecuador.net.ec  
dptredac@eo.pro.ec

**R. DEL E.  
SUPERINTENDENCIA DE  
COMPAÑÍAS**

## **EXTRACTO**

**DE LA ESCRITURA PUBLICA DE  
AUMENTO DE CAPITAL Y REFORMA  
DEL ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA  
ALMACENES KLEBER LOAYZA CIA.  
LTDA.**

Se comunica al público que la compañía ALMACENES KLEBER LOAYZA CIA. LTDA., aumentó su capital en \$320 y reformó su estatuto por escritura pública otorgada ante el Notario Quinto del cantón Machala, el 16 de junio del 2000. Fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante Resolución No. 00.M. DIC.0232 de 25 de Septiembre del 2000.

El capital actual es de \$400 dividido en 400 participaciones de \$1 cada una.

*Machala, 25 de septiembre del 2000*

**Abg. Lillian Romero de Reinoso  
SECRETARIA DE LA INTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS DE MACHALA**

**Anexo 11: Fotografía del personal en el área de exhibición de productos, planta baja.**



**Anexo 12: Fotografía durante la entrevista a Ab. Jacqueline Castro, cofundadora de Almacenes Kléber Loayza.**



Anexo 13: Fotos del Grupo Focal a trabajadores.

