



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INGENIERIA EN MARKETING

ESTUDIANTE:

HOLGUÍN LÓPEZ RONNIE JOHAN

TEMA:

Estudio de caso:

CALAGUALA S.A. Productos alimenticios

FECHA:

30 de enero del 2025

Ulearn

Contenido

1.	Antecedentes:.....	3
1.1	Árbol del problema.....	4
2.	Objetivo del negocio	4
3.	Contextualización	5
3.1.	Análisis PESTEL	5
3.2.	Matriz FODA	6
4.	Objetivo de la comunicación	7
4.1	Objetivos específicos.....	7
5.	Público objetivo	8
6.	Mensaje	8
7.	Canales	8
8.	Recursos y fijación de presupuesto	9
9.	Plan de acción	10
	8.1. Objetivo Principal:	10
10.	Preguntas.....	11
11.	Bibliografía	18

Ilustraciones

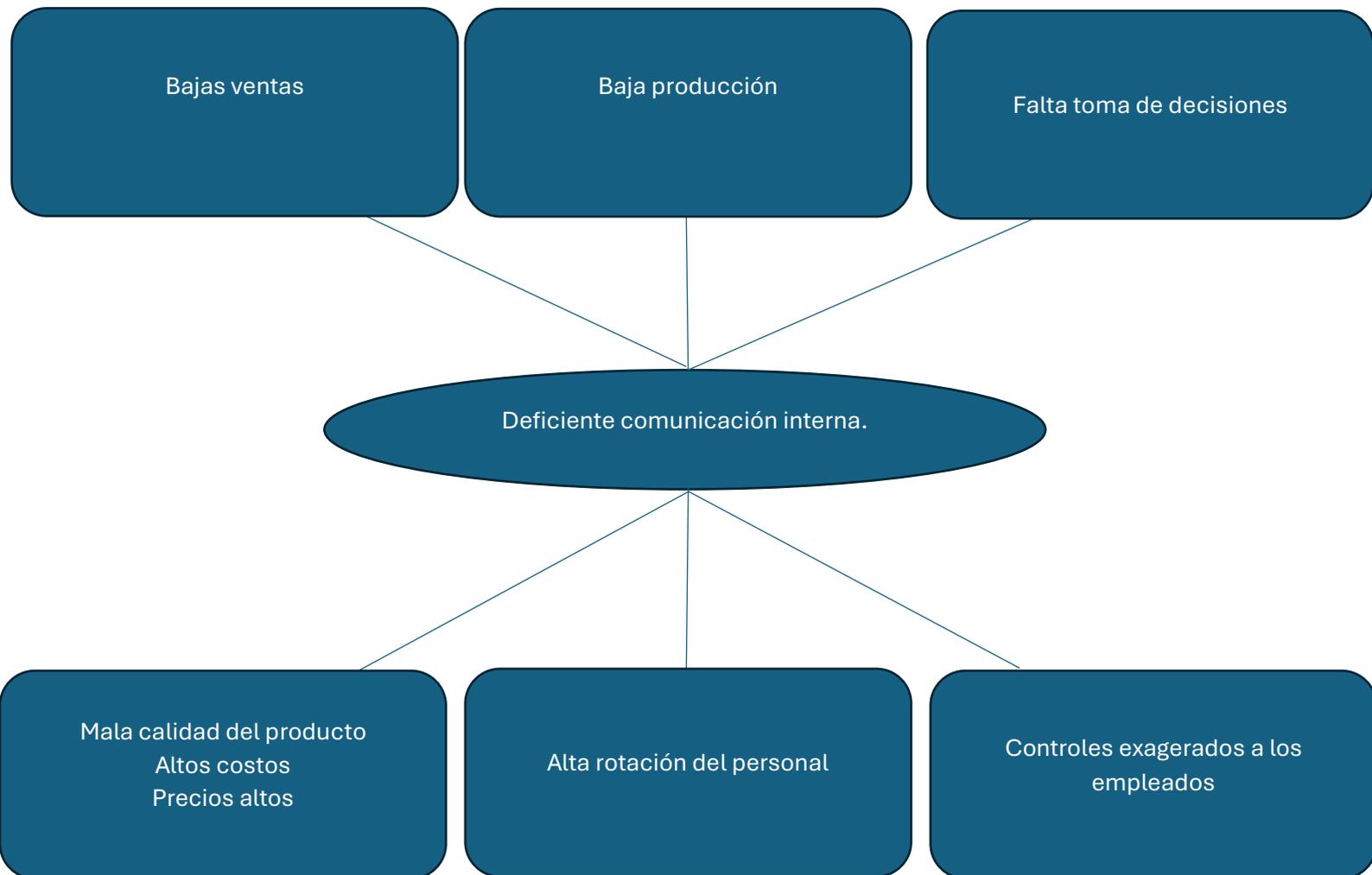
Ilustración 1	Análisis PESTEL Elaborado por Ronnie Holguín	5
Ilustración 2	Matriz FODA elaborado por Ronnie Holguín	6
Ilustración 3	Presupuesto Elaborado en excel	10

1. Antecedentes:

La empresa CALAGUALA S.A. pertenece a la industria alimenticia la cual se fundó en el año 1990, siendo su actividad económica la producción y elaboración de productos alimenticios, inició con un capital de tres millones de dólares, contaba con 25 obreros y 8 empleados, actualmente su capital asciende a 10 millones de dólares, cuenta con 150 obreros y 24 empleados, las ventas alcanzaron en el último año la cantidad de 11 millones de dólares y la utilidad de 5 millones de dólares.

Desde el principio al gerente general le gustaban tomar decisiones en todas las áreas y supervisar directamente el buen funcionamiento de la fábrica, durante los primeros años la empresa fabricaba productos de buena calidad a bajos costos que le permitía obtener una buena posición en el mercado, últimamente han descendido las ventas, gran número de rechazos, continua rotación del personal y pérdida de materiales.

1.1 Árbol del problema



2. Objetivo del negocio

Mejorar la eficiencia interna, reducir la rotación de personal, y aumentar las ventas mediante una comunicación clara, fluida y efectiva entre todos los niveles de la empresa.

3. Contextualización

3.1. Análisis PESTEL

(Kotler, 2013) afirma que el “análisis PESTEL es una técnica sencilla de aplicar, pero que ofrece información muy valiosa para cualquier empresa”.

(Mercado, 2014) postula que un análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizada por los profesionales de marketing para analizar y monitorizar los factores macro ambientales que tienen un impacto en una organización. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar una matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos y un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA.

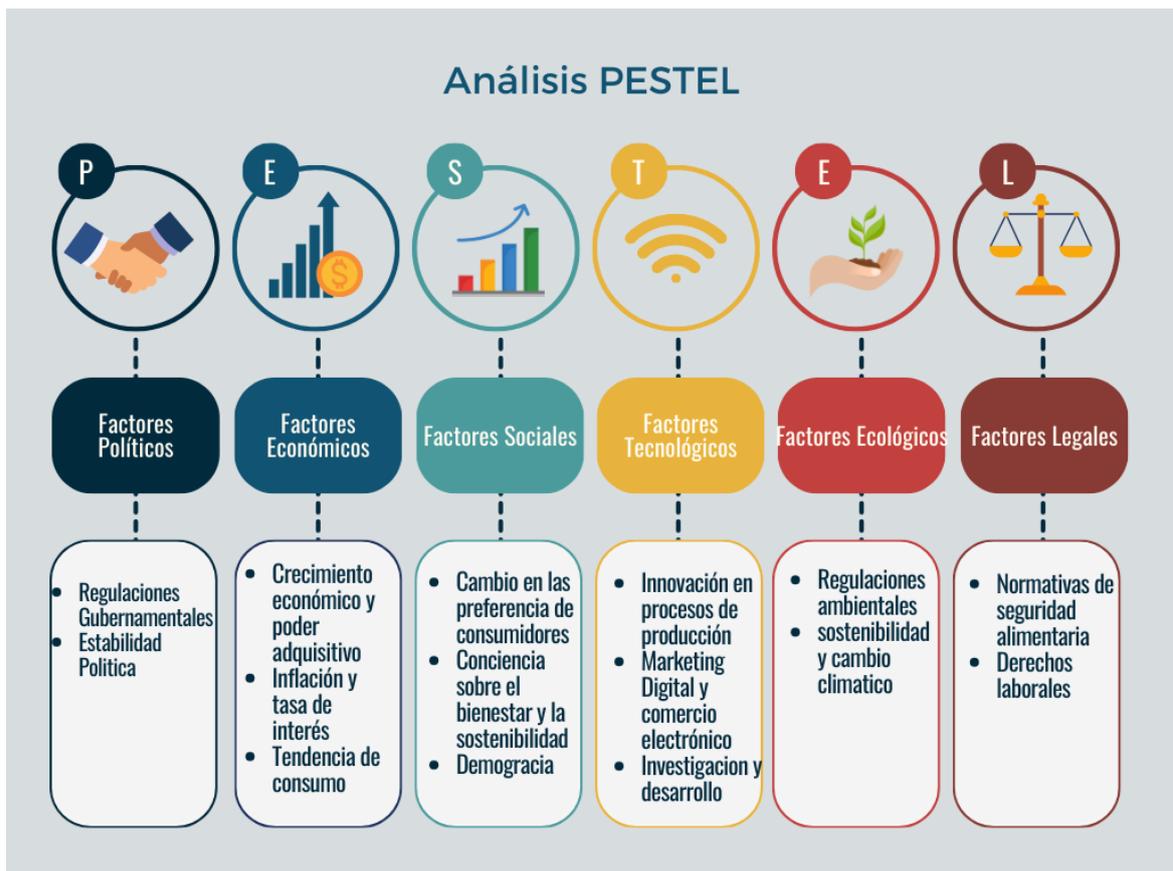


Ilustración 1 Análisis PESTEL Elaborado por Ronnie Holguín

3.2. Matriz FODA

(Trejo, 2016) conceptualiza que “La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategia”.

(Salazar & Rivero, 2013) la matriz estratégica FODA también puede ser denominada como DAFO o DOFA, la misma es conocida como una metodología efectiva dentro de la planificación estratégica para el estudio de la situación competitiva de una empresa y posterior toma de decisiones.

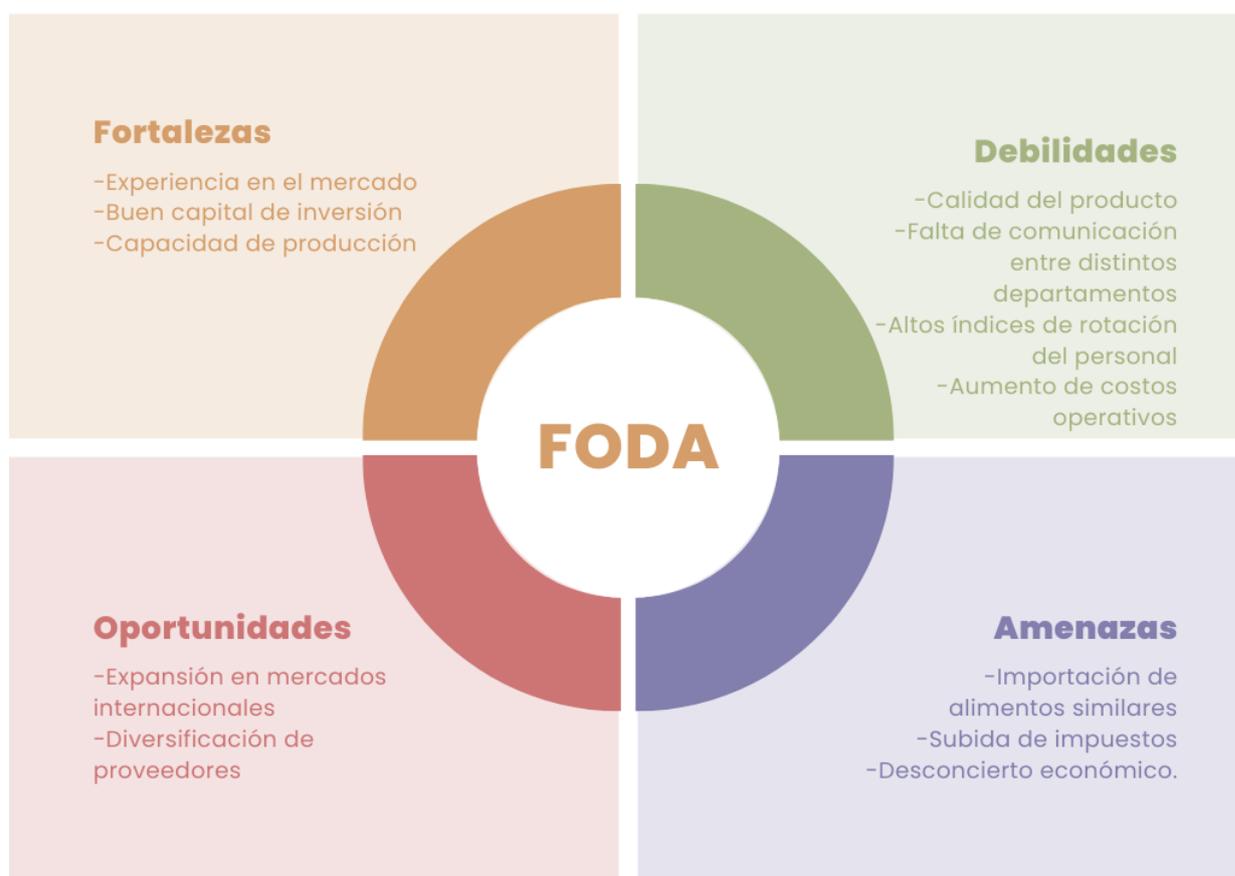


Ilustración 2 Matriz FODA elaborado por Ronnie Holguin

4. Objetivo de la comunicación

Establecer una comunicación clara, eficiente y fluida entre todos los niveles y departamentos de la empresa para mejorar la toma de decisiones, fomentar la fidelización de todo el personal (jefes, líderes, gerentes departamentales y empleados) hacia la empresa, reducir los conflictos interdepartamentales y mejorar el clima laboral.

4.1 Objetivos específicos

- **Mejorar la Toma de Decisiones:** Reducir la dependencia del ingeniero Alfredo Pancraccio en la toma de decisiones operativas y estratégicas, delegando responsabilidades claras a los gerentes, lo que permitirá una toma de decisiones más rápida y autónoma.
- **Fortalecer la Comunicación Vertical:** Asegurar que los mensajes entre los niveles jerárquicos (directivos, gerentes y empleados) sean claros, bidireccionales y eficaces. Los empleados deben sentirse escuchados y los gerentes deben tener acceso oportuno a la información para tomar decisiones informadas.
- **Optimizar la Comunicación Horizontal:** Fomentar una colaboración más estrecha entre departamentos, para resolver problemas de manera conjunta, sin generar conflictos ni duplicación de esfuerzos.
- **Mejorar el Clima Laboral y la Motivación:** Crear canales abiertos para que los empleados puedan expresar sus opiniones, sugerencias y preocupaciones, contribuyendo a un ambiente de confianza y colaboración, lo que reducirá la rotación y aumentará la productividad.
- **Reducir Retrasos y Conflictos:** Establecer protocolos claros de comunicación para evitar malentendidos entre áreas, como los conflictos mencionados entre los

departamentos de producción y finanzas, y asegurar que las decisiones operativas se tomen sin depender de la intervención constante de la alta dirección.

5. Público objetivo

(Grunig & Hunt, 1984), en su enfoque sobre la comunicación organizacional, sugieren que la segmentación del público es clave para el éxito de cualquier estrategia comunicacional. Identificar y clasificar a los públicos internos, como los empleados y directivos, permite crear mensajes más efectivos y alineados con las expectativas de cada grupo.

Por lo tanto, en este contexto, el público objetivo de la empresa Calaguala son aquellos directivos y empleados de la empresa que serán los receptores de los mensajes comunicacionales, teniendo en cuenta sus roles, nivel jerárquico, y la información relevante para cada grupo.

6. Mensaje

(Rodríguez, García, & Suarez, 2008) definen el mensaje como un conjunto de símbolos, sonidos, colores o imágenes que comunican los beneficios de un producto o servicio.

“¡Juntos podemos transformar los desafíos en oportunidades!”.

7. Canales

(Fournier, 2004) El canal es definido por como “el medio por el cual se transmite el mensaje.

Los canales que vamos a utilizar para transmitir el mensaje a los empleados de la empresa serían:

Correo electrónico empresarial: Enviar boletines semanales con logros, metas alcanzadas, eventos próximos, y mensajes de motivación o agradecimiento. Mensajes formales de la gerencia sobre cambios o decisiones importantes.

WhatsApp: Crear grupos específicos por área (ejemplo: Grupo de Supervisores de Planta, Grupo de Ventas, Grupo de Gerentes) para resolver dudas o mantener a todos informados de cambios importantes rápidamente.

Tableros de anuncios digitales: Es útil para que los empleados tengan acceso rápido a la información sin necesidad de revisar sus correos electrónicos o dispositivos. Ideal para mensajes cortos, como actualizaciones de horarios, cambios en el calendario o alertas importantes y a quién tiene que acudir cada área

Chats internos: Microsoft Teams, Slack, o Google Workspace: Para chats de equipo, documentos compartidos, calendarios, etc.

Herramientas como Google Forms, SurveyMonkey o Typeform: realizar encuestas de satisfacción laboral y obtener retroalimentación constante de los empleados.

Capacitación de liderazgo (consultores externos): 2 programas uno para gerentes y otro para líderes de equipo.

8. Recursos y fijación de presupuesto

Se va a evaluar durante los primeros 3 meses, luego serán parte del plan de comunicacional.

Resumen del año hasta la fecha	Presupuesto Trimestral
Aplicaciones y programas	\$ 500,00
Recursos tecnológicos	\$ 1.000,00
Capacitaciones	\$ 3.000,00
Herramientas	\$ 150,00
TOTAL	\$ 4.650,00

Ilustración 3 Presupuesto Elaborado en excel

9. Plan de acción

8.1. Objetivo Principal:

Mejorar la comunicación interna, la calidad de los productos, reducir la rotación de personal y aumentar la competitividad de la empresa.

Mes 1: Diagnóstico

Acciones: Realizar auditoría de comunicación, calidad de productos y condiciones laborales.

Responsables: Gerente General, Gerente de Capital Humano, Gerente de Planta.

Mes 2: Mejorar Calidad y Comunicación

Acciones: Establecer protocolos de calidad y mejorar la comunicación interna.

Responsables: Gerente de Planta, Gerente de Capital Humano.

Mes 3: Mejorar Condiciones Laborales

Acciones: Implementar incentivos y actividades de integración.

Responsables: Gerente de Capital Humano, Gerente General.

Mes 4: Delegación de Decisiones

Acciones: Capacitar en liderazgo.

Responsables: Gerente General, Gerente de Capital Humano.

Mes 6: Evaluación Final

Acciones: Evaluar los resultados y ajustar el plan según sea necesario.

Responsables: Gerente General, Gerente de Capital Humano, Gerente de Planta.

10. Preguntas

Identificar y diagnosticar la problemática existente en la toma de decisiones.

La problemática en la **toma de decisiones** dentro de la empresa Calaguala parece ser uno de los factores clave que está afectando negativamente el funcionamiento de la misma.

Problemas Identificados en la Toma de Decisiones

Toma de decisiones

Causa: Todos los gerentes han señalado que existe retraso en la toma de decisiones debido a que todas las decisiones deben ser consultadas con el Ing. Alfredo Pancraccio o el contador Jaime López. Esto está creando cuellos de botella y reduciendo la capacidad de respuesta rápida de los gerentes a las necesidades del negocio.

Diagnóstico: La toma de decisiones centralizada en una sola persona genera lentitud en los procesos y falta de autonomía para los gerentes. Esto no solo ralentiza el crecimiento y la innovación de la empresa, sino que también genera frustración y desmotivación en el equipo de trabajo, ya que los gerentes no pueden actuar de manera eficiente y libre en sus áreas.

Falta de Delegación de Roles

Causa: El Ing Alfredo Pancraccio, a pesar de tener buena intención de supervisar todos los aspectos de la empresa, ha asumido demasiado control en las decisiones operativas y estratégicas. Esto se refleja en el hecho de que las decisiones de cada área deben ser consultadas con él, lo que crea una falta de delegación.

Diagnóstico: La falta de delegación y la ambigüedad en los roles y responsabilidades dentro de la empresa contribuyen a la ineficiencia. Los gerentes no se sienten empoderados para tomar decisiones en sus áreas, lo que genera desorganización y falta de compromiso con los objetivos de la empresa.

Retrasos en la Respuesta ante Inconvenientes

Causa: Los problemas reportados por los diferentes departamentos, como la calidad deficiente de los productos, pérdidas de materiales, y la rotación de personal no se abordan de manera oportuna debido a la dependencia de las decisiones que deben pasar por el ingeniero o el contador.

Diagnóstico: El retraso en la toma de decisiones impide una respuesta rápida a los problemas urgentes, lo que agrava los problemas existentes y pone en riesgo la competitividad de la empresa. El tiempo que se pierde esperando una respuesta

o una aprobación para tomar decisiones clave podría estar costando a la empresa tanto en recursos como en reputación.

Desmotivación y Desconfianza

Causa: La necesidad de consultar todas las decisiones con la alta dirección puede generar una sensación de impotencia y falta de confianza en los empleados de nivel gerencial, quienes pueden sentir que sus habilidades y experiencia no son valoradas.

Diagnóstico: Esto puede llevar a un ambiente de trabajo en el que los gerentes se sientan desmotivados, lo cual afecta su desempeño y compromiso. Además, la falta de autonomía reduce su capacidad para liderar equipos de manera efectiva, lo que a su vez impacta en el rendimiento general de la empresa.

Describir alternativas de estrategias formales para aplicar en la empresa

Estrategia de Capacitación y Desarrollo Continuo

Mejorar las habilidades de los empleados y fomentar su crecimiento profesional dentro de la empresa.

- **Desarrollo de programas de capacitación:** Crear un plan de capacitación estructurado que permita a los empleados adquirir nuevas habilidades, conocimientos técnicos y capacidades de liderazgo. Los empleados mejor capacitados tienen mayor conocimiento y confianza en sus tareas, lo que aumenta la eficiencia y la calidad.
- **Planes de carrera:** Ofrecer a los empleados **oportunidades de crecimiento** dentro de la empresa mediante la creación de **planes de carrera personalizados**

que les permitan visualizar un futuro dentro de la organización y desarrollarse profesionalmente. Los planes de carrera pueden disminuir la rotación de personal al ofrecerles oportunidades de ascenso.

Estrategia de Mejora de Condiciones Laborales

Crear un ambiente de trabajo más saludable y atractivo para los empleados.

- **Revisión de salarios y beneficios:** Evaluar la competitividad de los salarios, ofreciendo mejoras salariales según el rendimiento, la experiencia y el mercado laboral.
- **Condiciones de trabajo:** Mejorar las condiciones laborales para reducir el estrés y aumentar el bienestar físico y emocional de los empleados. Esto puede incluir la mejora de la infraestructura de la planta (como espacios de descanso, mejor iluminación, equipos adecuados, entre otros) y el equilibrio entre la vida laboral y personal, mediante horarios más flexibles o programas de bienestar.

Estrategia de Mejora de la Comunicación Interna

Optimizar el flujo de información dentro de la empresa, mejorar la coordinación y fortalecer las relaciones laborales.

- **Canales de comunicación abiertos y eficaces:** Crear canales de comunicación directos y eficientes entre la dirección y los empleados. Esto incluye reuniones periódicas entre gerentes y equipos, encuestas de satisfacción y foros donde los empleados puedan expresar sus opiniones, preocupaciones e ideas.
- **Reuniones regulares de equipo:** Realizar reuniones regulares de seguimiento con los empleados para abordar problemas, dar retroalimentación y alinear objetivos.

Estrategia de Delegación de Responsabilidades

Mejorar la eficiencia y el compromiso al otorgar mayor autonomía a los empleados en sus roles.

- **Delegación de autoridad:** Fomentar la delegación de responsabilidades entre los gerentes y los empleados, permitiendo que los empleados tomen decisiones dentro de su área de trabajo, siempre que estén alineadas con los objetivos de la empresa.
- **Mayor eficiencia en la toma de decisiones:** Los empleados tienen la capacidad de actuar rápidamente, lo que mejora la agilidad operativa.
- **Desarrollo de líderes:** La delegación de responsabilidades puede ser clave para desarrollar futuros líderes dentro de la empresa, al permitirles tomar decisiones y gestionar equipos.

Estrategia de Trabajo en Equipo y Cohesión Organizacional

Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos.

- **Mejora de la cooperación interdepartamental:** Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración reduce conflictos entre áreas y mejora la eficiencia general.
- **Incremento de la creatividad e innovación:** Un equipo bien cohesionado es más propenso a generar ideas innovadoras y soluciones creativas para los problemas de la empresa.

Concretar con esas estrategias que aspectos mejorarían en la misma

Al implementar las estrategias mencionadas para mejorar la relación con los empleados en Calaguala, se lograrían mejoras significativas en varios aspectos clave de la empresa.

Estrategia de Capacitación y Desarrollo Continuo

Aspectos mejorados:

- **Desempeño y productividad:** Al invertir en la capacitación, los empleados mejorarán sus habilidades y conocimientos, lo que aumentará la eficiencia y calidad del trabajo, reduciendo errores y mejorando el desempeño general de la planta.
- **Desarrollo de liderazgo interno:** A través de programas de desarrollo profesional, se podría formar a futuros líderes dentro de la organización, lo que garantizaría una transición de liderazgo más fluida y fuerte.

Estrategia de Mejora de Condiciones Laborales

Aspectos mejorados:

- **Clima organizacional y bienestar:** La mejora de las condiciones laborales, como horarios más flexibles, un ambiente más cómodo y salarios competitivos, tendría un impacto positivo en el bienestar físico y emocional de los empleados, creando un ambiente de trabajo más saludable y positivo.
- **Reducción de la rotación de personal:** Al ofrecer mejores condiciones salariales y beneficios, Calaguala podría mejorar la fidelización del talento y disminuir la rotación, lo que reduce los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Estrategia de Mejora de la Comunicación Interna

Aspectos mejorados:

- **Eficiencia en la toma de decisiones:** Una comunicación más fluida entre los gerentes y el personal permitirá que las decisiones se tomen más rápidamente, sin los retrasos causados por la falta de claridad en las instrucciones o los malentendidos.
- **Trabajo en equipo y alineación de objetivos:** Con una comunicación efectiva, los equipos estarán mejor alineados con los objetivos organizacionales y tendrán una coordinación más eficiente entre departamentos, lo que mejorará la productividad y reducirá errores o conflictos.
- **Confianza y motivación:** Una comunicación abierta y transparente construye confianza entre los empleados y la dirección, lo que a su vez incrementa el compromiso y la lealtad hacia la empresa.

Estrategia de Autonomía y Delegación de Responsabilidades

Aspectos mejorados:

- **Agilidad en la toma de decisiones:** La delegación de responsabilidades mejorará la agilidad operativa y reduce los tiempos de respuesta.
- **Desarrollo de habilidades de liderazgo:** Los empleados que tienen más poder de decisión pueden desarrollar habilidades de liderazgo, gestión de equipos y resolución de problemas, lo que también contribuirá al crecimiento organizacional.

Estrategia de Trabajo en Equipo y Cohesión Organizacional

Aspectos mejorados:

- **Reducción de conflictos internos:** Al fomentar la cohesión y el trabajo en equipo, se reduce la probabilidad de conflictos interpersonales y malentendidos que puedan afectar el ambiente laboral.
- **Creatividad e innovación:** Un equipo bien integrado es más propenso a generar ideas creativas y soluciones innovadoras para los desafíos que enfrenta la empresa. Esto puede ser clave en la mejora continua de procesos y productos.

11. Bibliografía

Fournier. (2004). *Comunicación Verbal*.

Grunig, & Hunt. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston.

Kotler. (2013). *Dirección de Marketing, Edición del Milenio*. Prentice Hall.

Kotler, & Armstrong. (2023). *Catarina.com*. Obtenido de https://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/flores_c_jd/capitulo2.pdf.

Mercado. (2014). *Mercadotecnia Programada*. Limusa.

Rodriguez, García, & Suarez. (2008). Obtenido de <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0098772/cap02.pdf>.

Salazar, & Rivero. (2013). *Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en el INCES penitenciario*.

Trejo, N. T. (2016). *Revista de Planeación y Control Microfinanciero* Revista de Planeación y Control Microfinanciero. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*.