



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES INTERNAS Y  
EXTERNAS DE LA EMPRESA MI COMISARIATO DE LA CIUDAD DE  
MACHALA

BLANCA MORALES ALEXANDRA VICTORIA  
INGENIERA EN MARKETING

MACHALA  
2020



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES  
INTERNAS Y EXTERNAS DE LA EMPRESA MI COMISARIATO DE  
LA CIUDAD DE MACHALA

BLANCA MORALES ALEXANDRA VICTORIA  
INGENIERA EN MARKETING

MACHALA  
2020



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

EXAMEN COMPLEXIVO

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES INTERNAS Y  
EXTERNAS DE LA EMPRESA MI COMISARIATO DE LA CIUDAD DE MACHALA

BLANCA MORALES ALEXANDRA VICTORIA  
INGENIERA EN MARKETING

FEIJOO JARAMILLO IRENE MARIA

MACHALA, 20 DE FEBRERO DE 2020

MACHALA  
20 de febrero de 2020

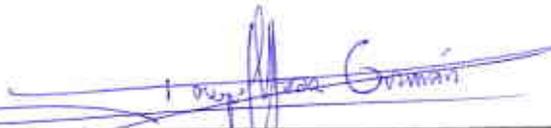
**Nota de aceptación:**

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES INTERNAS Y EXTERNAS DE LA EMPRESA MI COMISARIATO DE LA CIUDAD DE MACHALA, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



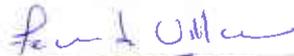
---

FEJOO JARAMILLO IRENE MARÍA  
0703682815  
TUTOR - ESPECIALISTA 1



---

PLAZA GUZMAN JORGE JAVIER  
0702414137  
ESPECIALISTA 2



---

VILLAVICENCIO RODAS MARIA FERNANDA  
0104048954  
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: miércoles 19 de febrero de 2020 - 21:14

# Análisis de las estrategias comunicacionales internas y externas de la empresa Mi Comisariato de la ciudad de Machala

*por* Alexandra Blanca

---

**Fecha de entrega:** 10-feb-2020 04:34p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1255014263

**Nombre del archivo:** xternas\_de\_la\_empresa\_Mi\_Comisariato\_de\_la\_ciudad\_de\_Machala.txt (30.71K)

**Total de palabras:** 4531

**Total de caracteres:** 25012

## **CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL**

La que suscribe, BLANCA MORALES ALEXANDRA VICTORIA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES INTERNAS Y EXTERNAS DE LA EMPRESA MI COMISARIATO DE LA CIUDAD DE MACHALA, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 20 de febrero de 2020



**BLANCA MORALES ALEXANDRA VICTORIA**  
0707106514

## RESUMEN

Como proyecto de investigación es analizar las estrategias comunicacionales interna y externas de la empresa Mi Comisariato de la ciudad de Machala. La comunicación empresarial es la parte esencial de toda organización, la misma que involucra tanto al público interno como al externo, su buen manejo permite obtener una ventaja ante sus competidores, facilitando el logro de sus metas y adaptación ante cambios que se presentan en el entorno. La comunicación estratégica tiene como tarea fundamental gestionar de manera integral la identidad de la empresa, para el cumplimiento de los objetivos que las organizaciones desean alcanzar. El presente estudio busca identificar las estrategias comunicacionales de la empresa Mi Comisariato a través de métodos de enfoque cualitativo y cuantitativo, con la finalidad de proponer las estrategias correctas, para el mismo se basaron de fuentes primarias, para la recolección de la información se implementaron herramientas, tales como entrevistas direccionadas al cliente interno y encuesta dirigida al cliente externo. Las alternativas para la mejora de la comunicación interna y externa de la empresa Mi Comisariato, se basa a través de estrategias que involucran más a los miembros de la organización y en la difusión de las actividades y servicios que brinda la empresa a su público externo.

**Palabras claves:** Comunicación empresarial, Cliente interno y externo, Comunicación estratégica, Promoción.

## **ABSTRACT**

As a research project, it is to analyze the internal and external communication strategies of the Mi Comisariato Company in the city of Machala. Business communication is the essential part of every organization, which involves both the internal and external public, its good handling allows to obtain an advantage before its competitors, facilitating the achievement of its goals and adaptation to changes that occur in the environment. The strategic communication has as fundamental task to manage in an integral way the identity of the company, for the fulfillment of the objectives that the organizations wish to achieve. The present study seeks to identify the communication strategies of the company My Commissariat through qualitative and quantitative approach methods, with the purpose of proposing the correct strategies, for the same they were based on primary sources, for the collection of information they implemented tools such as interviews directed to the internal client and survey directed to the external client. The alternatives for the improvement of the internal and external communication of the Mi Comisariato Company is based on strategies that involve more members of the organization and the dissemination of the activities and services offered by the company to its external public.

**Keywords:** Business communication, Internal and external client, Strategic communication, Promotion.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>III</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>IV</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>2. DESARROLLO.....</b>	<b>6</b>
2.1.Comunicación Empresarial.....	6
2.2.Tipos de comunicación empresarial.....	6
2.2.1. Comunicación interna.....	6
2.2.2. Comunicación externa.....	7
2.3. Cliente interno.....	7
2.4. Cliente Externo.....	8
2.5. Comunicación estratégica .....	8
2.6. Estructura de comunicación estratégica .....	9
2.7. Promoción.....	9
2.7.1. Objetivos de la promoción.....	9
2.8.Casos de Éxito sobre la implementación de estrategias de comunicación.....	10
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>11</b>
3.1. Materiales y métodos.....	11
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>12</b>
4.1.Análisis de encuesta al cliente externo.....	12
4.2.Análisis de entrevista al cliente interno.....	13
4.3.Análisis de entrevista al Administrador.....	14
<b>5. PROPUESTA.....</b>	<b>15</b>
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>17</b>
<b>7. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>18</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>19</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>21</b>
Anexos 1. Ficha de encuesta.....	22
Anexos 2. Ficha de entrevista a colaboradores.....	24
Anexos 3. Ficha de entrevista al Administrador .....	26
Anexos 4. Tablas y gráficos.....	28-34
Anexos 5. Evidencias.....	35

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente caso toma como referencia a la empresa Mi comisariato, perteneciente a la Corporación El Rosado, es una de las primeras cadenas de autoservicios creadas en el Ecuador, se fundó en el año 1958 en la ciudad de Guayaquil, hasta ahora posee más de 26 locales en todo el país.

En la actualidad la comunicación empresarial es sinónimo de una excelente gestión dentro de la organización, la misma que involucra a los colaboradores como a sus clientes, por ello es necesario que se mantenga en constante comunicación tanto en lo interno como en lo externo; la falta de la misma conlleva para la empresa una gran pérdida tanto en tiempo como en dinero.

Cuando la tecnología evoluciona trae consigo nuevos canales de interacción entre la marca y el consumidor, el problema radica en que el perfil del público contemporáneo no es el mismo de décadas atrás, por lo que exigen nuevas estrategias de comunicación.

Parte esencial para toda organización desde su constitución, es la generación de una comunicación participativa tanto interna como externa, la misma que se convierte en una pieza fundamental, para el desarrollo de un futuro exitoso. (Fernández & Batista, 2016)

Los consumidores son los principales promotores de la imagen de una empresa, por ende es muy oportuno que perciban dicha comunicación que existe dentro de la organización, generando una buena imagen, y si se da la existencia de una mala comunicación partiendo de lo interno pone en juego aquello que permite diferenciarse de la competencia y es lo más importante, su reputación.

En un mercado que va en un constante crecimiento, y con la existencia de una mayor demanda tanto en productos y servicios la comunicación es la parte esencial, Como objetivo del proyecto es, identificar las estrategias comunicacionales de la empresa Mi Comisariato, a través de métodos de enfoque cualitativo y cuantitativo, con la finalidad de proponer las estrategias correctas. A través de instrumentos de investigación se determinará si en la empresa Mi comisariato, cuenta con algún plan de comunicación, al igual que todos los aspectos que conllevan a una buena comunicación interna y externa.

## **2. DESARROLLO**

### **2.1. Comunicación empresarial**

La comunicación empresarial o corporativa, se la puede definir como la manera en la que una empresa se relaciona con sus determinados públicos internos (directivos, accionistas, trabajadores) y externos (proveedores, organizaciones sociales, comunidad local, clientes, consumidores) a través de bienes y servicios, los cuales emiten información de la identidad de la misma. Expresado de otra forma, es el conjunto de medidas plasmadas en diversas acciones como (relación de medios, prensa, folletos, publicidad, etc.) con el fin de que la empresa logre alcanzar sus objetivos. (Hoyos & Lasso, 2017)

### **2.2. Tipos de comunicación empresarial**

#### **2.2.1. Comunicación interna**

Es aquella comunicación que existe dentro de la organización, con cada uno de los miembros en sus diferentes áreas, esta debe ser gestionada a través de una planificación, para la obtención de objetivos que lleven a resultados concretos. Dicha comunicación debe ser utilizada como una herramienta integral que permitirá que la empresa sea más eficiente. (Charry, 2018)

La comunicación en las organizaciones se realizan por tres tipos, descendente, ascendente y horizontal.

- Comunicación descendente.- es aquella comunicación en donde los mensajes vienen desde los directivos hasta sus subordinados. En su mayoría trata de mensajes que van relacionados a tareas, directrices, mantenimiento, objetivos, órdenes.
- Comunicación ascendente.- esta comunicación se da a través de los subordinados hasta sus directivos, suele darse en la mayoría de los casos para realizar preguntas, o alguna sugerencia. Este tipo de comunicación causa en los empleados una mejor actitud y eleva su moral.
- Comunicación horizontal.- se realiza por medio del intercambio de mensajes de manera lateral, entre los miembros e individuos que constan en un mismo nivel en la organización.

### **2.2.2. Comunicación externa**

Permite a las empresas ubicarse en un mayor nivel de aceptación en comparación con su competencia, otorgándoles notoriedad y prestigio en un punto de vista económico, político y social. En este proceso las empresas se diferencian consolidando su identidad corporativa y personalidad, basada en una relación entre su rentabilidad, entorno e imagen.

Las organizaciones emiten mensajes de manera constante que van dirigidos hacia sus diversos públicos externos, tales como proveedores, distribuidores, clientes, etc. A su vez permite mantener las relaciones estables con ellos, además de proyectar una mejor imagen promoviendo para la organización la adquisición de sus bienes o servicios. (Montoya, 2018)

La comunicación externa cumple con los siguientes puntos:

- Campaña estratégica de comunicación.- influye de manera positiva en aquellos entornos sociales, permitiendo alcanzar los objetivos establecidos, es decir inciden directamente en los clientes de una organización.
- Construcción de una imagen positiva.- radica en diseñar un programa de comunicación, que otorgue a los stakeholders una conducta y actitud que colabore con el proceso de la operaciones en la empresa y a la vez con su crecimiento, debido a que la imagen de la compañía es construida por este grupo de interés, a través de la experiencia que han adquirido por sus productos y servicios. (Daboín & Revilla, 2014)

### **2.3. Cliente interno**

Es uno de los elementos fundamentales dentro de cada organización, que se involucra al recibir el resultado de un proceso otorgado por otro miembro de la organización, para continuar con el desarrollo de los productos o servicios que se ofrecen, y se maneja como una red interna hasta llegar al cliente final o externo. (Steffanell, Arteta, & Noda, 2017)

Al pensar como clientes internos a los equipos de trabajo, distribuidores y proveedores, permite tener una idea más clara de sus necesidades, para que realicen un mejor trabajo, logrando que se sientan mayormente fidelizados con la empresa.

La importancia que las organizaciones dan a sus clientes internos se refleja de manera significativa ante los clientes externos, por esto toda organización debe generar un adecuado clima organizacional, a través de tiempo y dedicación, debido a que por medio de sus colaboradores la empresa podrá llegar al éxito. (Iguaran & Campo, 2017)

#### **2.4. Cliente externo**

Es aquella persona que no es parte de la empresa, sin embargo demandan de las organizaciones productos y servicios, para la satisfacción de alguna necesidad. Los clientes se clasifican a través de clientes leales, los cuales generan la mayor parte de los ingresos, los especializados en los descuentos, son los que compran de manera regular cuando se ofrecen descuentos, los compulsivos se manejan a través de los impulsos, los que se basan en las necesidades, es decir que compran algo que en realidad necesitan y los clientes errantes, que cuando visitan algún negocio lo realiza sin necesidad alguna y de forma esporádica. (Morán, 2017)

#### **2.5. Comunicación estratégica**

Es un elemento esencial para toda organización que favorece no solamente como parte de un instrumento, que se encarga de informar de las actividades a los miembros de la empresa, sino que también funciona como un conector que contribuye a la participación de las estrategias tanto fuera como dentro de la organización. (Durán, Cisneros, Meléndez, & Leonor, 2016)

Para las empresas es indispensable, crear canales para la comunicación que permita generar vínculos, ya sea por su estructura, objetivos, tamaño y naturaleza, sus actividades tendrá resultados mayores o menores, de acuerdo a las prácticas en la comunicación que se realicen. Como parte de la función que ejerce la comunicación estratégica, es diseminar la identidad corporativa, por medio de una comunicación con su público interno y transformar aquellos rasgos de dicha identidad, a través de símbolos para ser comunicados hacia sus públicos externos. (Paladines, Yaguache, & Altamirano, 2015)

Para el diseño de una comunicación estratégica, es pertinente realizar un análisis a los grupos de interés que forman parte de una organización, para conocer qué es lo que esperan o piensan de la misma, y por ende ayudará en la planificación y elaboración de sus objetivos para la comunicación. (Preciado, 2015)

## **2.6. Estructura de la comunicación estratégica**

**Análisis de la situación.-** Tiene como finalidad recopilar todo tipo de información, a través de una investigación de todos los recursos de comunicación interna como externa.

**Diagnóstico de la situación.-** Se elabora un resumen, que refleje de manera clara y precisa la situación de la organización y podría ser basada en la herramienta DAFO.

**Objetivos de la comunicación.-** En este punto se determinan aquellos objetivos que la empresa desea lograr, es decir lo que la empresa quiere conseguir de sus clientes, público y entorno.

**Elección de las estrategias.-** Tiene como finalidad determinar cuáles serán los tipos de estrategias que se implementarán para la comunicación.

**Planes de acción.-** Luego de definir las estrategias, es imprescindible elaborar los planes de acción, que permitirán lograr los objetivos anteriormente establecidos, los mismos deberán ser ejecutados en el tiempo planteado.

**Evaluación.-** En un plan estratégico se concibe como la última fase, que permite evaluar aquellas estrategias y acciones que implementó la empresa, para conocer si se realizaron bien o mal, y así determinar qué impacto se obtuvo ante el público objetivo, la misma que es necesaria para continuar con una siguiente planificación. (Tur & Monserrat, 2014)

## **2.7. Promoción**

La promoción transmite acciones, para que la generación de las ventas se realice con mayor efectividad, la misma debe estar encaminada en los planes estratégicos de la empresa, ya que sus herramientas son necesarias y deben aplicarse de la mejor manera, en base al estudio de mercado se definen los objetivos de promoción que se quieren alcanzar.

### **2.7.1. Objetivos de la promoción**

Según (Collins, Sumba, Valencia, & Santistevan, 2016)

- **Informar.-** Este objetivo consiste en que la empresa da a conocer sobre todos los productos y servicios que ofrece.

- **Persuadir.-** Se encarga de motivar, inducir, a través de interacciones, para que el cliente realice la compra, de igual manera permite que los clientes prefieran una marca.
- **Recordar.-** Permite generar conocimiento ya sea del producto o servicio, y que se mantenga en la mente, este objetivo permite a las empresas lograr un posicionamiento en la mente del consumidor.

## **2.8. Casos de Éxito sobre la implementación de estrategias de comunicación**

**Nestlé.-** Es una empresa líder a nivel mundial, y su éxito se debe a base de su filosofía, la cual consiste en gestionar de forma responsable todos sus negocios, para generar riquezas tanto para la empresa, sus accionistas y proveedores.

Como estrategia de comunicación interna y externa la empresa se innova, a través de un programa que cumple con el objetivo de promover tanto la creatividad como participación de sus colaboradores, haciendo posible dicha innovación en la marca, y de esta manera potenciar sus capacidades para que sus ideas sean compartidas. La empresa implantó algunos instrumentos que ayudan a promover la participación interna como externa de sus públicos, como talleres que fomentan la creatividad, cursos, intercambiar proyectos con otras unidades de negocio, técnicas de investigación e interacción con los consumidores. (Peña, Caldevilla, & Batalla, 2016)

**Banco Santander.-** Su cultura se basa en brindar algo sencillo, personal y justo, por ello los miembros de la organización definen sus comportamientos con sus clientes, accionistas y sociedad, de esta manera se realiza una comunicación con sus clientes al ofrecer sus servicios de manera accesible y fácil de entender.

Su comunicación interna es de carácter estratégico y con un alcance global, sus funciones se centran en el diseño de estrategias de comunicación, gestionar los canales de comunicación, e impulsar proyectos de la corporación, coordinación de necesidades que se detectan en algunos países y verificar que se cumplan sus políticas. (Peña, del Henar, & Fdez, 2015)

### **3. METODOLOGÍA**

Para llevar a cabo el análisis de las estrategias de comunicación tanto interna como externa de la empresa Mi Comisariato de la ciudad de Machala, se recurrió a la revisión de fuentes primarias, basadas en herramientas que permitieron la recolección necesaria de los datos.

#### **3.1. Materiales y métodos**

Dicho análisis se realizará a través de herramientas con enfoque cualitativo y cuantitativo que permitan la recolección de la información, tales como la entrevista al Administrador y a los colaboradores, además de la encuesta a sus clientes, por ello se analizarán los resultados de la información a través de técnicas estadísticas como tablas y gráficos de pastel, y a través del análisis de las respuestas que dieron los colaboradores y el Administrador, los cuales servirán para la evaluación de la comunicación que existe tanto interna como externa de la empresa.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Análisis de encuesta al cliente externo**

Con la aplicación de las encuestas a una muestra de 50 clientes de la empresa Mi Comisariato, con rangos de edades entre 18 a 60 años, se analizaron los siguientes resultados.

Conforme a las encuestas realizadas a los clientes de la empresa Mi comisariato, se determinó que el 48% fue contestado por hombres, mientras que el 52% lo realizaron las mujeres. Además se consideró que el 40% que contestaron tienen un rango de edad entre 18 a 27 años, seguido con un 30% de personas entre 28 a 37 años, el 24% fueron personas de 38 a 47 años, mientras que un 6% con edades entre 48 a 60 años. De los cuales el 42% realizan sus compras una vez a la semana, seguido del 36% que lo hacen una vez al mes, mientras que el 12% a menos de una vez al mes y el 10% lo realizan 3 veces por semana.

De acuerdo al grado de comunicación el 44% de las personas encuestadas, consideran que la comunicación que tiene la empresa con sus clientes es buena, el 38% asegura que es muy buena, el 12% se inclinaron por excelente, mientras que con un 6% consideraron que es neutral. De la misma manera el conocimiento que tienen sobre los servicios que ofrece la empresa, indicaron con un 48% que conocen la tarjeta de afiliado, un 30% optaron por los súper puntos, el 13% conocen las tarjetas de regalos, con un 5% los cupones electrónicos, mientras que solo un 3% conocen la tarjeta empresarial.

Sobre la calidad de servicio que los clientes reciben por parte de la empresa, manifestaron con un 38% que su calidad de servicio es buena, seguido de un 30% que consideran que es muy buena, el 18% que es excelente, con un 12% indicaron que es neutral, mientras que para un 2% es regular. Al igual que en la satisfacción que reciben por parte del personal de atención al cliente manifestaron con un 56% que están satisfechos, continuando con un 22% que aseguraron de que están muy satisfechos, seguido del 18% que indicaron que tienen algo de satisfacción, mientras en un 4% solo poca satisfacción.

Conforme al conocimiento de responsabilidad social en la empresa se manifestó que un 70% de encuestados desconocen de esta actividad, mientras que un 30% tienen claro la responsabilidad social que realiza la empresa. Solo de este 30% conocen de la actividad de línea ecológica que implementa Mi Comisariato, la misma que fomenta al cuidado con

el medio ambiente, mientras desconocen de los otros programas de los que la empresa está involucrada.

De acuerdo a si han recibido alguna promoción, con un 40% indicaron que a veces han tenido esa oportunidad, seguido con un 28% que manifestaron nunca, con un 22% mencionaron que rara vez y tan solo un 10% consideraron que siempre han recibido promociones por parte de la empresa. De la misma manera supieron manifestar si han escuchado de alguna promoción que realiza la empresa, y determinaron que un 62% indicaron que rara vez han escuchado de una promoción, un 28% mencionaron que siempre, mientras que un 10% consideran que nunca escuchan de promociones que realiza la empresa.

Sobre cómo se enteran de las promociones que realiza la empresa, el 36% supieron manifestar que lo hacen a través de la televisión, seguido de un 26% que se inclinaron por las redes sociales, con un 16% por medio de catálogos que entrega la empresa, con un 8% por medio de volantes. Y respecto a la pregunta si en el último mes han visto alguna publicidad de la empresa, el 33% indicaron que han visto en televisión, seguido de un 23% en centros comerciales, con un 21% mencionaron que han visto publicidad en redes sociales, y un 16% manifestaron que no han visto publicidad en algún medio

#### **4.2. Análisis de la entrevista al cliente interno**

La entrevista se realizó a cuatro colaboradores de la empresa Mi Comisariato, dos percheros y un cajero que se encontraban disponibles, además del Administrador de local.

Según los colaboradores de atención al cliente manifestaron que la empresa si cuenta con filosofía, pero no tienen conocimiento de la misma ya que al momento de trabajar por primera vez reciben una capacitación en donde mencionan a la Visión y Misión que tiene la empresa, la misma cuenta con un sistema organizacional que va desde el CEO, Gerente zonal, Gerente general de los locales, Gerente de cada local, Jefe de bodega, Supervisor de caja, y auxiliar de almacén.

En la organización el ambiente laboral no es bueno, y esto se debe a la tensión y a la falta de compañerismo entre los colaboradores, se comunican de manera directa, es decir no tienen que pasar por otra persona para hablar con el Gerente, el personal tiene un grupo de WhatsApp pero no involucran asuntos de la empresa, es para motivos personales como

reuniones o salidas a centros de diversión. Como colaboradores tienen un portal que ingresan con su usuario y contraseña, el mismo que sirve para revisar los roles de pagos.

Según lo manifestado por los colaboradores la empresa no brinda incentivos como motivación para sus colaboradores, ellos solo deben cumplir con sus labores. Las capacitaciones se realizan en atención al cliente una vez al año y también se realizan capacitaciones por nuevos productos, de acuerdo al reglamento interno de trabajo existen sanciones para los colaboradores si se infringe alguna regla.

Para pedir algún permiso no hay limitaciones, solo se tiene que informar al Gerente de local y luego acercarse a Recursos Humanos, como actividad que la empresa realiza a favor del medio ambiente es su línea ecológica de productos.

#### **4.3. Análisis de la entrevista al Administrador**

Se realizó la entrevista al Gerente de local, el Ing. Fabián Valarezo quien administra el local de Mi Comisariato en el Hipermarket que se encuentra ubicado en el Paseo Shopping de la ciudad de Machala, según lo manifestado por el administrador, la empresa cuenta con su filosofía a lo que respecta visión, misión y valores que dan a conocer a sus colaboradores, si existe un departamento de comunicación integral que se encarga de realizar planes de comunicación y con respecto a la imagen pública de la empresa, también se cuenta con reglas a las cuales deben regirse los miembros de la organización, tales como el reglamento interno de trabajo y reglamento de higiene y seguridad en el trabajo, en cuanto a las capacitaciones del personal se realizan cuando se implementa algún sistema nuevo, con un nuevo producto, o en atención al cliente.

La comunicación en la empresa es descendente, porque las órdenes vienen de los más altos cargos, de allí se realizan todo tipo de disposición que se transmite a través de las áreas, con sus colaboradores la comunicación es más directa es decir que el perchero puede ir donde el Gerente de local ante algún inconveniente, la empresa cuenta con correo electrónico, para notificar alguna información a los más altos cargos.

A los colaboradores se les entrega en la fecha de navidad una tarjeta con un bono de \$50,00 de los cuales pueden hacer uso, en lo que concierne a integraciones son más de carácter familiar, en fechas específicas como día del niño y navidad, pero es solo para los colaboradores que cuenten con familia. Para la implementación de planes estratégicos se organizan a través de reuniones entre los directivos la misma que se da cada dos meses.

## 5. PROPUESTA

De acuerdo al análisis de las estrategias comunicacionales internas y externas de la empresa Mi Comisariato, se propone las siguientes estrategias.

Dimensiones	Estrategias	Actividades
<b>Interno</b>	<p>-Implementar un portal para los colaboradores de la empresa Mi Comisariato, para mantener la comunicación actualizada.</p>	<p>-En el portal se constará de la filosofía, valores objetivos y metas que se propone la empresa.</p> <p>-Los beneficios y reconocimientos a los colaboradores.</p> <p>-Formación y desarrollo, como capacitaciones virtuales.</p> <p>-Evaluaciones virtuales de las capacitaciones recibidas.</p> <p>-Los reglamentos internos que tiene la empresa.</p> <p>-Chat interno que permite la interacción entre los colaboradores.</p>
	<p>-Implementar un sistema de incentivos no económicos a los colaboradores, para empoderar y crear sentido de pertenencia.</p>	<p>-Reconocimiento al mejor compañero.</p> <p>-Reconocimiento al mejor empleado.</p> <p>-Reconocimiento al Departamento más eficiente.</p>
	<p>-Generar un buen clima laboral dentro de la organización.</p>	<p>-A través de charlas de motivación, convenciones, reuniones de trabajo para mostrar resultados.</p> <p>-Programar acciones fuera del ambiente de trabajo.</p>

<b>Externo</b>	-Mejorar los medios de comunicación digital de la empresa Mi Comisariato.	<p><b>En redes sociales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar contenidos de valor, a través de post, fotos o vídeos.</li> <li>-Mantener las conversaciones con la audiencia.</li> <li>-Postear de manera constante y periódica.</li> </ul> <p><b>En la página web:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dar a conocer la filosofía de la organización y metas propuestas.</li> <li>-Fomentar la interacción con sus clientes.</li> </ul>
	-Realizar campañas de información que demuestre los programas de responsabilidad social que realiza Mi Comisariato.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar contenido sobre los apoyos que la empresa brinda a las Fundaciones.</li> <li>-Generar conciencia ante las personas para que apoyen a las Fundaciones.</li> </ul>
	-Realizar campañas de difusión de las promociones que la empresa realiza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-A través de los medios digitales promover las promociones.</li> <li>-Crear brochures, que informen sobre las promociones que realiza la empresa, los mismos que se entregarán a los clientes.</li> <li>-Mostrar las promociones de la empresa a través de paneles luminosos y pantallas led que se ubican en la ciudad.</li> </ul>

**Elaborado por:** La Autora

## **6. CONCLUSIONES**

La empresa Mi Comisariato tiene una comunicación interna débil, debido a varios factores que van desde el desconocimiento de su filosofía por parte de sus colaboradores y la existencia de un mal clima laboral.

Para los colaboradores no se realiza algún tipo de reconocimiento, para fomentar el buen ambiente laboral dentro de la organización.

La capacitación al personal en atención al cliente, lo realizan una vez al año, generando una falta de conocimiento en esta área, de esta manera los clientes califican a la misma como buena, pero se debe buscar la excelencia.

La comunicación externa que maneja la empresa es buena, de acuerdo a la calidad de servicio y atención que reciben los clientes. De igual manera tiene un buen manejo en sus promociones, pero consta de un nivel medio de difusión de las mismas.

La página web que maneja la empresa, no demuestra la filosofía de la organización a sus clientes externos, y de igual manera no tiene buena interacción para su público.

De los servicios que brinda Mi Comisariato a sus clientes externos, se concluyó que las tarjetas de afiliación y los súper puntos son los más utilizados, mientras que existe un mínimo conocimiento con el uso de la tarjeta empresarial, de regalo y cupones electrónicos. Además de la falta de conocimiento en los clientes acerca de la responsabilidad social que tiene la empresa, esto se debe a que no se han realizado difusiones de este tipo de actividad.

## **7. RECOMENDACIONES**

### **Interno:**

Involucrar a los colaboradores al conocimiento de la filosofía y objetivos que la organización desea lograr, generando participación y de igual manera fidelización por parte de ellos.

Motivar a los colaboradores a través de incentivos como, reconocimiento, integraciones que los involucren, para fomentar un buen clima laboral.

Capacitar al personal en atención al cliente cada 3 meses, con el fin de que los clientes se sientan mayormente satisfechos con dicha atención.

### **Externo:**

Mejorar su página web, fomentando la interacción con sus clientes externos, ya que es un medio por el cual se encuentran informados.

Atender a sus clientes con mayor compromiso, buscando la excelencia en servicio para la empresa.

Generar una buena difusión de sus servicios, promociones y actividades de responsabilidad social que realiza la empresa.

## Referencias

- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción, IX(1)*, 25-34. Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003)
- Collins, N., Sumba, R., Valencia, A., & Santistevan, K. (2016). ESTRATEGIAS PROMOCIONALES Y SU INCIDENCIA EN LOS ÍNDICES DE VENTAS EN LOS CENTROS AUTOMOTRICES DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA. *LATINDEX(11)*, 61 - 70. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Documents/ARTICULOS%20DE%20ESTUDIO/9-25-52-2-10-20180625.pdf>
- Daboín, M., & Revilla, R. (2014). Comunicación: Valor Estratégico para la Gerencia. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 53-67. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A4.9\(3\)53-67.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A4.9(3)53-67.pdf)
- Durán, P., Cisneros, N., Meléndez, V., & Leonor, M. (2016). Comunicación Estratégica: construcción comunicacional de la estrategia corporativa en organizaciones sociales. *Civilizar*, 175-194. Obtenido de <https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/Civilizarcomunicacion/article/view/601/508>
- Fernández, T., & Batista, L. (2016). ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SOBRE DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA ZONA DE DEFENSA DE LA SIERRITA, MUNICIPIO CUMANAYAGUA. *Revista Científica Multidisciplinar de la Universidad de Cienfuegos, VIII(4)*, 22-31. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n4/rus03416.pdf>
- Hoyos, A., & Lasso, M. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, VII(13)*, 1- 14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504551272005>
- Iguaran, V., & Campo, L. (2017). Eficiencia en la productividad desde la perspectiva del cliente interno y externo en las empresas recicladoras de plástico en el departamento de la Guajira-Colombia. *Investigación e Innovación en Ingenierías, V(1)*, 72-91 . Obtenido de <file:///C:/Users/User/Desktop/articulos%20que%20presentar/55e51f2da8a54967697f4a764c518b71ff6e.pdf>
- Montoya, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y Palabra, Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación*, 778-795. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Documents/ARTICULOS%20DE%20ESTUDIO/1134-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3970-1-10-20180601.pdf>

- Morán, E. (2017). LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO ADMINISTRATIVO VINCULADO AL INCREMENTO DE LAS VENTAS EN EL GRUPO SANTILLANA. *Espirales Revista Multidisciplinaria de Investigación*(9), 82-105. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Documents/ARTICULOS%20DE%20ESTUDIO/221-651-1-PB.pdf>
- Paladines, F., Yaguache, J., & Altamirano, V. (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional. *Razón y Palabra*(92), 1-32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199543036051.pdf>
- Peña, B., Caldevilla, D., & Batalla, P. (2016). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 315-330. Obtenido de <https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/2697/2906>
- Peña, B., del Henar, P., & Fdez, G. (2015). Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial *Opción*(3), 944-966. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045567050>
- Preciado, Á. (2015). El análisis del entorno como función estratégica de la comunicación en programas de responsabilidad social de un grupo de empresas del sector eléctrico colombiano. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, XXV(55), 11-22. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81832838002>
- Steffanell, I., Arteta, Y., & Noda, M. (2017). La satisfacción del cliente interno en pequeñas y medianas empresas hoteleras. *Ciencias Holguín*, 1-13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181552082003>
- Tur, V., & Monserrat, J. (2014). EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN. ESTRUCTURA Y FUNCIONES. *Razón y Palabra*(88), 1-19. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731046.pdf>

# **ANEXOS**

## Anexo N° 1. Ficha de Encuesta

	<p><b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA</b>  <b>UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES</b>  <b>CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING</b>  <b>Ficha de Encuesta</b></p>	
<p><b>Tema del proyecto:</b> Análisis y propuesta de estrategias comunicacionales internas y externas de la empresa Mi Comisariato de la ciudad de Machala.</p>		
<p><b>Objetivo de la encuesta:</b> Recolectar la información necesaria para identificar las estrategias de comunicación interna y externa de la empresa.</p>		
<p><b>Segmento:</b> Hombres y mujeres de la ciudad de Machala con un rango de Edad entre 18 a 60 años.</p>		
<p><b>Instrucciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los datos serán utilizados exclusivamente para el caso práctico de titulación.</li> <li>- Lea detenidamente la pregunta antes de escribir su respuesta.</li> <li>- No deje ninguna pregunta sin responder.</li> </ul>		

**1. ¿Cuál es su género?**

Masculino

Femenino

**2. ¿Cuál es su rango de edad?**

18-27

28-37

38-47

48-60

**3. ¿Ha comprado en la empresa Mi comisariato?**

Si

No

¿Porque?-----  
 -----  
 -----

**4. ¿Con que frecuencia compra productos de la empresa?**

Todos los días

3 veces por semana

1 vez a la semana

1 vez al mes

Menos de 1 vez al mes

**5. ¿Cómo calificaría usted la comunicación que tiene la empresa con sus clientes?**

Excelente

Muy Buena

Buena

Neutral

Regular

Mala

**6. ¿Qué servicios conoce que ofrece Mi comisariato?**

Tarjetas de afiliados

Tarjeta empresarial

Cupones electrónicos

Tarjetas de regalos

Súper puntos

**7. ¿Cómo es la calidad de servicio que recibe por parte de la empresa?**

Excelente

Muy Buena

Buena

Neutral

Regular

Mala

8. ¿Qué tan satisfecho está usted con el desempeño de los representantes de atención al cliente?

Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Algo satisfecho	<input type="checkbox"/>
Poco satisfecho	<input type="checkbox"/>
Insatisfecho	<input type="checkbox"/>

9. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con responsabilidad social?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

10. ¿Qué actividades conoce usted que realiza Mi comisariato?

Línea ecológica de productos	<input type="checkbox"/>
Apoyo a Fundación VIHDA	<input type="checkbox"/>
Fundación Huancavilca	<input type="checkbox"/>
Ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>

11. ¿Recibe o ha recibido algún tipo de promoción por parte de la empresa?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

12. ¿Ha escuchado de alguna promoción que realiza la empresa?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

13. ¿Cómo se entera usted de las promociones que realiza la empresa?

Televisión	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>
Prensa	<input type="checkbox"/>
Volantes	<input type="checkbox"/>
Página web	<input type="checkbox"/>
Redes sociales	<input type="checkbox"/>
Catalogo	<input type="checkbox"/>
Trípticos	<input type="checkbox"/>
Ninguna de los anteriores	<input type="checkbox"/>

14. ¿En el último mes en cuál de estos medios ha visto publicidad de la empresa con mayor frecuencia?

Vallas	<input type="checkbox"/>
Afiches	<input type="checkbox"/>
Televisión	<input type="checkbox"/>
Prensa	<input type="checkbox"/>
Centros comerciales	<input type="checkbox"/>
Redes sociales	<input type="checkbox"/>
Ninguna de los anteriores	<input type="checkbox"/>

## Anexo N° 2. Entrevista dirigida a los colaboradores



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING



**Tema del proyecto:** Análisis de las estrategias comunicacionales internas y externas de la empresa Mi Comisariato de la ciudad de Machala.

**Objetivo del instrumento:** Recolectar la información necesaria para identificar las estrategias de comunicación interna y externa de la empresa. La información obtenida será utilizada exclusivamente para el caso práctico de titulación.

### Entrevista dirigida a los colaboradores

1. ¿La empresa cuenta con filosofía? ¿Conocen cuál es su filosofía?

---

---

2. ¿Existe una estructura organizacional? ¿Cuál es su estructura?

---

---

3. ¿Cómo califica el ambiente laboral?

---

---

4. ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores? ¿Utilizan alguna herramienta?

---

---

5. ¿Existe algún portal o sistema que permita una comunicación interna?

---

---

5. ¿Existe algún tipo de incentivo por buen desempeño?

---

---

6. ¿La empresa realiza capacitaciones? ¿Cada que tiempo y de qué tipo?

---

---

7. ¿Existe algún tipo de sanciones por mal comportamiento o desempeño?

---

---

8. Al momento de presentar algún inconveniente ¿los permisos son accesibles o existen muchas limitaciones? \_\_\_\_\_.

**9. ¿Conoce algún tipo de actividad que la empresa realiza a favor del medio ambiente?**

---

---

### Anexo N° 3. Entrevista dirigida al Administrador



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING



**Tema del proyecto:** Análisis de las estrategias comunicacionales internas y externas de la empresa Mi Comisariato de la ciudad de Machala.

**Objetivo del instrumento:** Recolectar la información necesaria para identificar las estrategias de comunicación interna y externa de la empresa. La información obtenida será utilizada exclusivamente para el caso práctico de titulación.

#### Entrevista dirigida al Administrador

1. ¿Cuál es la filosofía de la empresa?

---

---

---

2. ¿La empresa cuenta con un Departamento de comunicación integral? ¿Qué función cumple?

---

---

---

3. ¿La empresa cuenta con políticas, normas, reglas? ¿Cuáles son?

---

---

---

4. ¿La empresa realiza capacitaciones a su personal?

---

---

---

5. ¿Cómo es la comunicación interna en la empresa, de tipo descendente, ascendente u horizontal?

---

---

---

6. ¿Existe una comunicación constante con sus colaboradores? ¿Cómo se realiza dicha comunicación?

---

---

---

**7. ¿Existe algún tipo de incentivo direccionado a los colaboradores?**

---

---

---

**8. ¿La empresa realiza integraciones con sus colaboradores?**

---

---

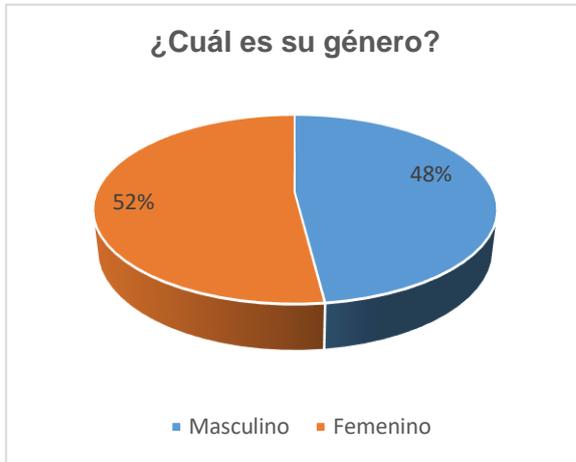
**9. ¿Cómo se organiza la empresa para realizar planes estratégicos?**

---

---

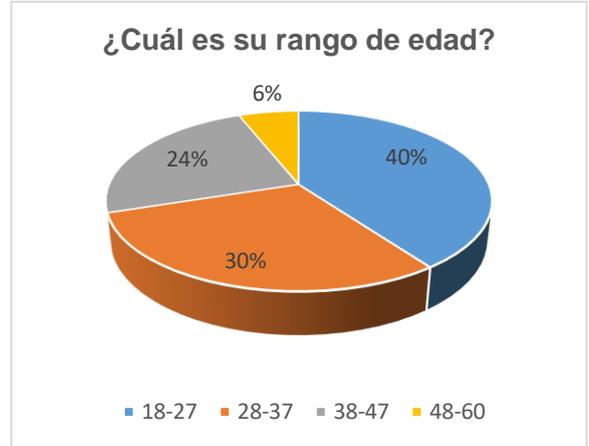
## Anexo N° 4. Gráficos y Tablas

**Gráfico 1. Género**



N°	¿Cuál es su género?	Frecuencia	Porcentaje
1	Masculino	24	48%
2	Femenino	26	52%
	Total	50	100%

**Gráfico 2. Edad**



N°	¿Cuál es su rango de edad?	Frecuencia	Porcentaje
1	18-27	20	40%
2	28-37	15	30%
3	38-47	12	24%
4	48-60	3	6%
	Total	50	100%

**Gráfico 3. Uso del servicio**



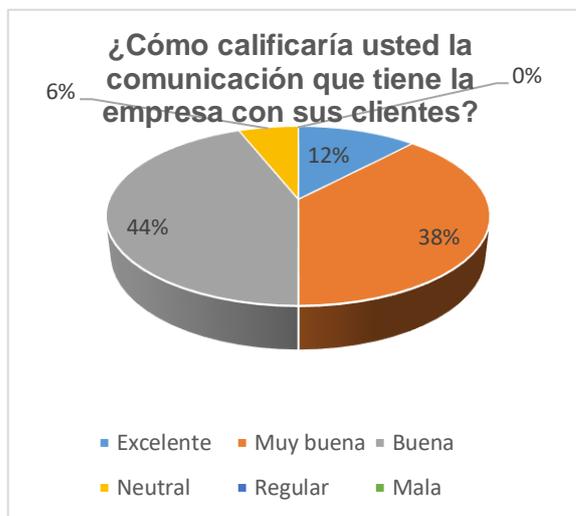
N°	¿Cuál es su género?	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	50	100%
2	No	0	0%
Total		50	100%

**Gráfico 4. Frecuencia de compra**

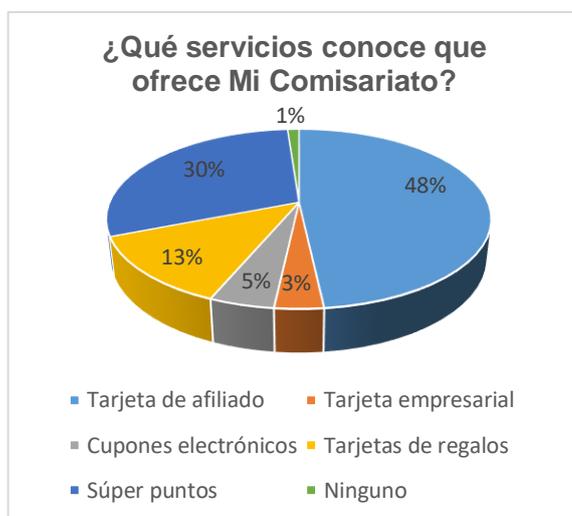


N°	¿Con que frecuencia compra productos de la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
1	Todos los días	0	0%
2	3 veces por semana	5	10%
3	1 vez a la semana	21	42%
4	1 vez al mes	18	36%
5	Menos de una vez al mes	6	12%
Total		50	100%

**Gráfico 5. Grado de comunicación**



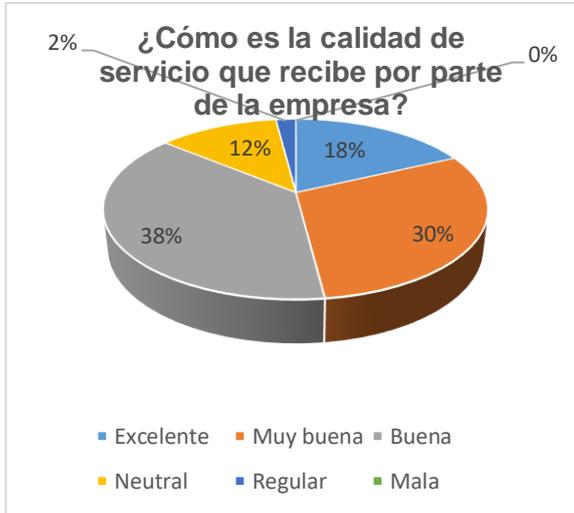
**Gráfico 6. Servicios que ofrece**



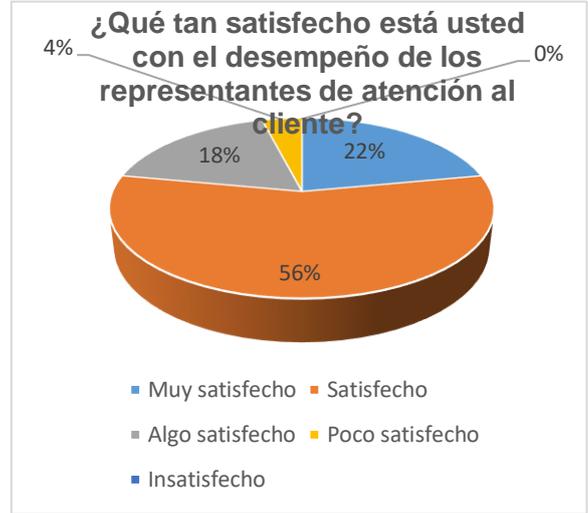
N°	¿Cómo calificaría usted la comunicación que tiene la empresa con sus clientes?	Frecuencia	Porcentaje
1	Excelente	6	12%
2	Muy buena	19	38%
3	Buena	22	44%
4	Neutral	3	6%
5	Regular	0	0%
Total		50	100%

N°	¿Qué servicios conoce que ofrece Mi Comisariato ?	Frecuencia	Porcentaje
1	Tarjeta de afiliado	42	48%
2	Tarjeta empresarial	3	3%
3	Cupones electrónicos	4	5%
4	Tarjetas de regalos	11	13%
5	Súper puntos	26	30%
6	Ninguno	1	1%
Total		87	100%

**Gráfico 7. Calidad de servicio**



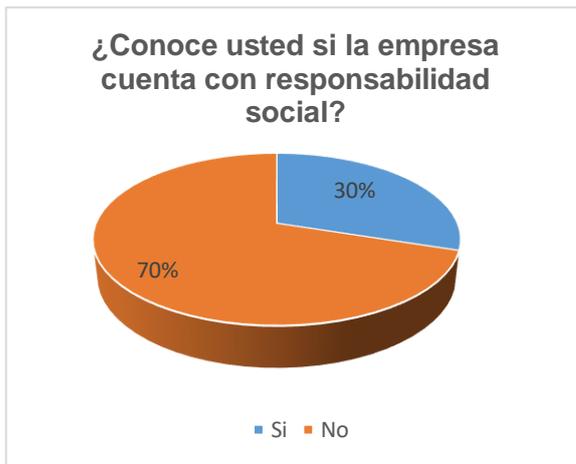
**Gráfico 8. Satisfacción en la atención**



N°	¿Cómo es la calidad de servicio que recibe por parte de la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
1	Excelente	9	18%
2	Muy buena	15	30%
3	Buena	19	38%
4	Neutral	6	12%
5	Regular	1	2%
Total		50	100%

N°	¿Qué tan satisfecho está usted con el desempeño de los representantes de atención al cliente?	Frecuencia	Porcentaje
1	Muy satisfecho	11	22%
2	Satisfecho	28	56%
3	Algo satisfecho	9	18%
4	Poco satisfecho	2	4%
5	Insatisfecho	0	0%
Total		50	100%

**Gráfico 9. Responsabilidad social**



N°	¿Conoce usted si la empresa cuenta con responsabilidad social?	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	15	30%
2	No	35	70%
Total		50	100%

**Gráfico 10. Actividades de RS**



N°	¿Qué actividades conoce usted que realiza Mi comisariato?	Frecuencia	Porcentaje
1	Línea ecológica	15	100%
2	Apoyo a Fundación VIHDA	0	0%
3	Fundación Huancavilca	0	0%
Total		15	100%

**Gráfico 11. Recibió promoción**



**Gráfico 12. Escuchó promoción**



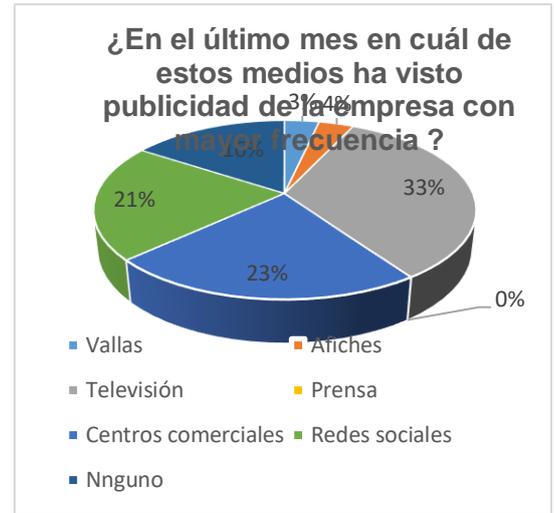
N°	¿Recibe o ha recibido algún tipo de promoción por parte de la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
1	Siempre	5	10%
2	Rara vez	11	22%
3	A veces	20	40%
4	Nunca	14	28%
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>100%</b>

N°	¿Ha escuchado de alguna promoción que realiza la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
1	Siempre	14	28%
2	Rara vez	31	62%
4	Nunca	5	10%
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 13. Conocimiento de promociones**



**Gráfico 14. Publicidad en medios**



N°	¿Cómo se entera usted de las promociones que realiza la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
1	Televisión	23	36%
2	Radio	3	5%
3	Prensa	0	0%
4	Volantes	5	8%
5	Página web	2	3%
6	Redes sociales	17	26%
7	Catálogo	10	16%
8	Trípticos	0	0%
9	Ninguna	4	6%
<b>Total</b>		<b>64</b>	<b>100%</b>

N°	¿En el último mes en cuál de estos medios ha visto publicidad de la empresa con mayor frecuencia?	Frecuencia	Porcentaje
1	Vallas	2	3%
2	Afiches	2	3%
3	Televisión	19	33%
4	Prensa	0	0%
5	Centros comerciales	13	23%
6	Redes sociales	12	21%
7	Ninguno	9	16%
<b>Total</b>		<b>57</b>	<b>100%</b>

## Anexo N° 5. Evidencias



